



What Do Destination Managers Need to Know? The Nexus of Leadership, Knowledge Requirements, and Coastal Sports Tourism Competitiveness in Iran

Erfan Moradi ^{1*}

1. Department of Sports Science, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Abstract

Despite the enormous potential of Iran's coasts for sports tourism development, the gap between potential and actual performance stems from a vacuum in managerial knowledge. This study aims to answer the question “What do destination managers need to know?” by identifying critical knowledge requirements and analyzing the causal network linking these requirements, destination leadership, and coastal sports tourism competitiveness. Using a sequential exploratory mixed-method design, first, 18 knowledge requirements were screened from 29 factors through the Fuzzy Delphi Method based on the consensus of 31 experts. Then, Fuzzy DEMATEL was applied with 23 experts to analyze causal relationships among these requirements, six leadership dimensions, and five competitiveness components within a 29×29 matrix. Findings reveal that all competitiveness components (from infrastructure to market share) are pure “effects” of the system, while the core drivers consist of knowledge requirements; the top five causal factors are: tourist behavior analysis, inter-sectoral networking, destination branding, sustainable development management, and emerging technologies. These factors shape competitiveness by influencing strategic and network leadership. The results challenge infrastructure-centered and charismatic leadership models and offer a “causal compass” for knowledge investment, guiding the transition to knowledge-based development along Iran's coasts.

Article information

Received: 11 June 2024

Revised: 31 July 2024

Accepted: 9 September 2024

Published: 10 September 2024



Keywords:

Coastal sports tourism; Managers' knowledge requirements; Destination leadership; Destination competitiveness; Fuzzy DEMATEL

How to Cite This Article:

Author, Last name., Author, Last name. (2025). Article title. *Journal of Sport Management Knowledge*, Vol (No), Page - Page. <https://doi.org/>

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

The growing global demand for experiential and sustainable travel has positioned water sports as a core element of coastal tourism (Jennings, 2007). Iran, with roughly 5,800 km of shoreline spanning the temperate Caspian Sea in the north and the warm, biodiverse Persian Gulf and Gulf of Oman in the south, holds substantial yet underutilized potential (Moradi et al., 2023; Gharibzadeh et al., 2023). Official figures underscore a sharp performance asymmetry: during the 2024 Nowruz holidays, over 4.9 million marine passenger movements were recorded in Hormozgan Province alone, while many northern beaches continue to suffer from inadequate facilities and weak market visibility (Abedi et al., 2021; Ghafouri et al., 2013). This divergence indicates that the principal bottleneck is not merely a lack of physical infrastructure, but a deficit in the managerial knowledge needed to translate natural assets into sustained competitive advantage. Coastal sports tourism functions as a multi-stakeholder system in which aligning divergent interests demands intelligent destination leadership (Carneiro et al., 2016). Although destination competitiveness depends on infrastructure, marketing, and authentic experiences (Dwyer & Kim, 2003), leadership itself is fundamentally knowledge-dependent. Prior Iranian studies have identified generic barriers without specifying which knowledge domains managers must command to lead effectively. Grounded in the knowledge-based view (Grant, 1996), this study fills that gap by asking: What do destination managers need to know, and how do these knowledge requirements causally interact with leadership to drive coastal sports tourism competitiveness?

METHODOLOGY

A pragmatist philosophy underpinned this research, enabling the integration of qualitative expert insights with quantitative causal modeling to address a multifaceted phenomenon (Creswell & Creswell, 2018). A sequential exploratory mixed-methods design was implemented in two phases. Phase One employed the Fuzzy Delphi Method (FDM) to identify and validate the most critical knowledge requirements. A purposive panel of 31 experts was assembled from five groups: coastal sports business owners, regional tourism managers, destination marketing specialists, coastal policy planners, and tourism academics. All participants possessed at least five years of relevant experience and direct involvement in destination decisions. From a systematic literature review, 29 initial knowledge items were extracted. Across two iterative rounds, experts rated importance using a five-point fuzzy linguistic scale converted to triangular fuzzy numbers. Consensus was assessed using the dispersion index ($DI \leq 0.1$) and the fuzzy mean importance score ($FMI \geq 0.6$); items that failed these thresholds in Round 1 were resubmitted with anonymized statistical feedback. The process yielded 18 validated knowledge requirements with over 80% inter-expert agreement, further confirmed by the Friedman test ($p < 0.01$) and external review. Phase Two applied Fuzzy DEMATEL to map the causal network among the 18 knowledge requirements, six leadership dimensions (transformational, participatory, servant, strategic, data-driven, network), and five competitiveness components (coastal infrastructure quality, destination image, event diversity, visitor satisfaction/loyalty, market share). A panel of 23 experts (18 retained from Phase One) evaluated pairwise influence using a six-point fuzzy scale, which was translated into trapezoidal fuzzy numbers. The aggregated 29×29 total-relation matrix was defuzzified via the CFCS method to compute prominence ($D+R$) and net cause ($D-R$) indices. Sensitivity analysis with alternative membership functions, defuzzification operators, and varying threshold values produced Spearman correlation coefficients above 0.90, confirming robust causal classification.

RESULTS

The FDM phase consolidated 18 essential knowledge requirements. The Fuzzy DEMATEL results revealed a pronounced causal hierarchy. All five competitiveness components emerged as net effects ($D-R < 0$), with coastal infrastructure quality and market share being the most downstream outcomes. In contrast, 16 factors were net causes, predominantly knowledge requirements. The top five causal drivers were analysis of tourist behavior, intersectoral networking, destination branding, sustainable development management, and emerging tourism technologies. Among leadership dimensions, strategic and network leadership acted as causes, whereas transformational and servant leadership were classified as effects, heavily shaped by the underlying knowledge base. The causal diagram positioned networking knowledge and tourist behavior analysis as the most influential nodes, transmitting influence through network and strategic leadership to shape destination image, event diversity, and visitor satisfaction. Sensitivity analysis confirmed the stability of the rankings; only the borderline factor, financial management, shifted from cause to effect under the most extreme alternative, reinforcing the reliability of the identified causal structure.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study inverts the assumptions of classical competitiveness models. Frameworks such as Dwyer and Kim (2003) treat endowed and created resources as the foundation of advantage, yet our findings demonstrate that all competitiveness dimensions are downstream effects rather than drivers. This directly challenges the prevailing narrative that Iran's coastal tourism underperformance stems primarily from infrastructure gaps (Abedi et al., 2021). Instead, it reveals a causal inversion: hardware investment without prior cultivation of managerial knowledge yields limited returns. The results also reframe earlier Iranian research that highlighted weak advertising as the foremost barrier (Ghafouri et al., 2013). While digital marketing knowledge is a significant factor, it is markedly less influential than deeper competencies in tourism analytics and intersectoral networking, suggesting that prior studies addressed surface-level symptoms rather than root knowledge deficits. The prominent causal role of sustainable development knowledge extends previous work (Zhu et al., 2021) by demonstrating that sustainability acts not as an external constraint but as a proactive competitive enabler, improving destination image and eco-conscious visitor satisfaction. Furthermore, the differentiated portrait of leadership challenges the romanticized view of the transformational leader as the primary engine of change (Pechlaner et al., 2014). In Iran's fragmented institutional landscape, charisma alone is insufficient without strategic and network knowledge; leadership emerges as a mediated outcome of a solid knowledge foundation. Network leadership, in particular, bridges networking knowledge to competitive gains. In conclusion, this study answers the guiding question not with a static list but with a dynamic causal map, identifying tourist analysis, networking, and sustainability management as the deepest levers for activating effective leadership and, ultimately, destination competitiveness. The findings offer a practical causal compass, advocating a paradigm shift from resource-based to knowledge-based coastal tourism development in Iran.

مدیران مقصد چه چیزی باید بدانند؟ پیوند رهبری، الزامات دانش و رقابت پذیری گردشگری ورزشی ساحلی در ایران

عرفان مرادی 

۱. استادیار گروه علوم ورزشی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

بازنگری شده: ۱۴۰۳/۰۴/۱۱

پذیرش شده: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹

انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰



چکیده

با وجود ظرفیت عظیم سواحل ایران برای توسعه گردشگری ورزشی، شکاف میان پتانسیل و عملکرد بالفعل، ریشه در خلأ دانش مدیریتی دارد. این پژوهش با هدف پاسخ به این پرسش که مدیران مقصد چه چیزی باید بدانند؟، به شناسایی الزامات دانشی حیاتی و تحلیل شبکه علی پیوند میان این الزامات، رهبری مقصد و رقابت پذیری گردشگری ورزشی ساحلی پرداخته است. در یک طرح آمیخته اکتشافی متوالی، ابتدا با روش دلفی فازی و بر اساس اجماع ۳۱ خبره، ۱۸ الزام دانشی از میان ۲۹ عامل غربال شد. سپس با به کارگیری دیمتل فازی روی ۲۳ خبره، روابط علی میان این الزامات، شش بُعد رهبری و پنج مؤلفه رقابت پذیری در ماتریس 29×29 تحلیل گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های رقابت پذیری (از زیرساخت تا سهم بازار) در جایگاه «معلول» خالص سیستم قرار دارند و هسته اصلی پيشران‌ها را الزامات دانشی تشکیل می‌دهند؛ پنج عامل نخست با بالاترین قدرت علیت عبارت‌اند از: تحلیل رفتار گردشگر، شبکه‌سازی بین‌بخشی، برندسازی مقصد، مدیریت توسعه پایدار و فناوری‌های نوین. این عوامل با اثرگذاری بر رهبری استراتژیک و شبکه‌ای، رقابت پذیری را شکل می‌دهند. نتایج، مدل‌های زیرساخت‌محور و رهبری کاریزماتیک را به چالش کشیده و یک قطب‌نمای علی برای سرمایه‌گذاری دانشی ارائه می‌دهد که گذار به توسعه مبتنی بر دانش در سواحل ایران را راهبری می‌کند.

کلمات کلیدی: گردشگری ورزشی ساحلی، الزامات دانش مدیران، رهبری مقصد، رقابت پذیری مقصد، دیمتل فازی.

نحوه استناد به این مقاله

نام نویسنده اول، نام خانوادگی، نام نویسنده دوم، نام خانوادگی. (۱۴۰۳). عنوان مقاله. دانش مدیریت ورزشی، دوره (شماره)، صفحه- صفحه. <https://doi.org/>

* Email: erfan.moradi@modares.ac.ir

مقدمه

صنعت گردشگری جهانی به طور فزاینده‌ای شاهد اقبال به ورزش‌های آبی به عنوان رکنی از سفرهای تجربه‌محور و پایدار است که گردشگران را در بستر طبیعت غوطه‌ور می‌سازد (Jennings, 2007). ایران با برخورداری از حدود ۵۸۰۰ کیلومتر نوار ساحلی در دو گستره‌ی اقلیمی متمایز شمال و جنوب، از این روند مستثنی نیست. سواحل شمالی با آب‌وهوای معتدل و پوشش جنگلی و تالابی، و سواحل جنوبی با آب‌های گرم، اکوسیستم‌های مرجانی و جزایر استوایی، بستر بالقوه‌ای برای ورزش‌هایی چون غواصی، موج‌سواری، قایقرانی و رویدادهای ساحلی فراهم می‌آورند (Moradi et al., 2023; Gharibzadeh et al., 2023). داده‌های رسمی گویای شکاف عمیقی میان ظرفیت و عملکرد بالفعل این مناطق است؛ تنها در نوروز ۱۴۰۳ بیش از ۴٫۹ میلیون تردد گردشگر دریایی در هرمزگان ثبت شد، در حالی که بسیاری از سواحل شمالی با وجود دارا بودن جاذبه، با چالش‌های مزمن کمبود امکانات و ضعف بازاریابی دست‌به‌گریبان‌اند. این ناهم‌ترازی میان پتانسیل طبیعی و بهره‌برداری مؤثر، نشان می‌دهد که چالش اصلی نه صرفاً در فقدان منابع فیزیکی، بلکه در خلأ دانش مدیریتی برای تبدیل این ظرفیت‌ها به مزیت رقابتی پایدار نهفته است.

گردشگری ورزشی ساحلی به عنوان یک سیستم چندعاملی، شبکه‌ای درهم‌تنیده از ذی‌نفعان با منافع و سطوح قدرت نامتقارن را دربرمی‌گیرد که هم‌افزایی میان آنها نیازمند رهبری هوشمندانه‌ی مقصد است (Yuba & Barata, 2015; Carneiro et al., 2016). در چنین بستری، رقابت‌پذیری مقصد که به عنوان توانایی جذب و رضایت گردشگر نسبت به رقبا قلمداد می‌شود، تابعی از کیفیت زیرساخت، اثربخشی بازاریابی و اصالت تجربه‌ی گردشگری است (Dwyer & Kim, 2003). باین‌حال، رهبری مقصد که وظیفه‌ی هم‌راستاسازی ذی‌نفعان و هدایت سرمایه‌گذاری‌ها را بر عهده دارد، خود به شدت به «انباشت دانشی» مدیران وابسته است. پژوهش‌های پیشین در ایران بیشتر بر شناسایی موانع عمومی توسعه، مانند ضعف زیرساخت یا بازاریابی، متمرکز بوده‌اند (Abedi et al., 2021)، بدون آنکه به طور نظام‌مند مشخص سازند مدیران مقاصد ورزشی ساحلی دقیقاً چه چیزی باید بدانند تا بتوانند رهبری اثربخش داشته و رقابت‌پذیری را رقم بزنند.

مطالعات جدید نیز نشان می‌دهند که رقابت‌پذیری و پایداری مقاصد ساحلی نمی‌تواند صرفاً بر مبنای کیفیت منابع طبیعی یا توسعه زیرساخت‌های فیزیکی تبیین شود. به عنوان مثال، Rakkarn et al. (۲۰۲۵) در بررسی گردشگری ساحلی پایدار نشان دادند که مشارکت ذی‌نفعان، کنترل یکپارچه بازدیدکنندگان، حکمرانی مشارکتی و ظرفیت‌های مدیریتی برای تبدیل منابع ساحلی به توسعه پایدار اهمیت بنیادین دارند. به طور مشابه، Turčinović et al. (۲۰۲۵) نشان دادند که مشارکت جامعه محلی و توانمندسازی ساکنان نه تنها پیامدهای اجتماعی و فرهنگی مطلوب ایجاد می‌کند، بلکه می‌تواند به تقویت رقابت‌پذیری مقصد نیز بینجامد. این یافته‌ها اهمیت ظرفیت‌های مدیریتی و دانشی را برجسته می‌سازد؛ زیرا همکاری میان ذی‌نفعان و تبدیل ارزش‌های محلی به مزیت رقابتی، مستلزم توانایی مدیران در تفسیر اطلاعات، هماهنگی منافع و ترجمه دانش به اقدام است.

این منطق در زمینه گردشگری ورزشی ساحلی نیز اهمیت بیشتری می‌یابد؛ به نحوی که Song and Jeong (۲۰۲۵) نشان دادند دانش و ادراک ساکنان از گردشگری ورزشی دریایی بر نگرش آنان نسبت به توسعه گردشگری اثر می‌گذارد و پذیرش گردشگری نقش میانجی مهمی در این رابطه دارد. همچنین، هویت مکانی می‌تواند این روابط را تقویت کند. چنین شواهدی نشان می‌دهد که دانش گردشگری و ظرفیت شناختی ذی‌نفعان صرفاً متغیرهای جانبی نیستند، بلکه بخشی از سازوکار اجتماعی شکل‌دهنده به پذیرش و موفقیت توسعه گردشگری‌اند. بنابراین، در مقصدی که ذی‌نفعان متعددی با منافع متفاوت حضور دارند، قابلیت مدیران برای فهم رفتار گردشگر، درک زمینه اجتماعی مقصد و برقراری ارتباط میان ذی‌نفعان می‌تواند به یک منبع راهبردی برای رقابت‌پذیری تبدیل شود.

از سوی دیگر، مرور ادبیات حاکی از آن است که الزامات دانش مدیران حلقه‌ی واسطی است که رهبری را به رقابت‌پذیری پیوند می‌زند. بر مبنای دیدگاه مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها و مقاصد، ریشه در دانشی دارد که در اختیار تصمیم‌گیران قرار

می‌گیرد و فرایندهای خلق ارزش را ممکن می‌سازد (Grant, 1996). در بستر گردشگری ورزشی ساحلی، این دانش ابعادی چندگانه همچون تحلیل رفتار و نیازهای گردشگر و بازاریابی دیجیتال گرفته تا مدیریت پایدار اکوسیستم، قوانین زیست‌محیطی، شبکه‌سازی بین‌بخشی و مدیریت ایمنی رویدادهای آبی را دربرمی‌گیرد.

شواهد جدید در زمینه‌های مختلف گردشگری ساحلی و ورزشی از این برداشت پشتیبانی می‌کنند. Moradi and Hejazi (۲۰۲۵) در مطالعه رقابت‌پذیری گردشگری ورزشی در جزایر کیش و قشم نشان دادند که توسعه مزیت رقابتی مستلزم ترکیبی از بهینه‌سازی منابع، همکاری ذی‌نفعان، پایداری، سرمایه‌گذاری انسانی، ظرفیت‌های دیجیتال و مشارکت جامعه محلی است. همچنین، Azimi et al. (۲۰۲۶) در مطالعه‌ای درباره گردشگری ماجراجویانه در قشم نشان دادند که پایداری، دسترسی، زیرساخت و حمایت دولت در تعامل با یکدیگر، ساختار رقابت‌پذیری مقصد را شکل می‌دهند. این مطالعات در مجموع نشان می‌دهند که رقابت‌پذیری یک خروجی چندبعدی و وابسته به هماهنگی منابع است؛ بااین‌حال، هنوز مشخص نیست چه نوع دانش مدیریتی به مدیران امکان می‌دهد این منابع و روابط را به‌صورت منسجم هدایت کنند.

همین‌طور، در مطالعات جدید درباره حکمرانی و توسعه گردشگری در زمینه‌های نوظهور نیز مشاهده می‌شود. Moradi and Abolqasemi Atani (2026b) نشان دادند که حکمرانی یکپارچه و هماهنگی سیاستی در بنیان ساختار رقابت‌پذیری گردشگری ورزشی قرار دارند و از طریق فعال‌سازی منابع، زیرساخت‌ها، مدیریت رویدادها و تحول دیجیتال، پیامدهای سطح بالاتر را ایجاد می‌کنند. به‌طور مشابه، Moradi and Abolqasemi Atani (2026a) در مطالعه توسعه پایدار مناطق تفریحی ساحلی چابهار، «انسجام سیاستی و حکمرانی راهبردی» را مهم‌ترین پیشران شناسایی کردند. این شواهد اهمیت حکمرانی را تأیید می‌کنند، اما از یک منظر مهم همچنان یک سؤال بی‌پاسخ باقی می‌ماند: چه قابلیت‌های دانشی به مدیران امکان می‌دهد حکمرانی، همکاری بین‌بخشی و منابع مقصد را به مزیت رقابتی تبدیل کنند؟

علاوه‌براین، تحول دیجیتال نیز این مسئله را پیچیده‌تر کرده است. Moradi and Pashaie (۲۰۲۶) نشان دادند که ذی‌نفعان گردشگری ورزشی، فناوری‌های دیجیتال را به شیوه‌های کاملاً متفاوتی درک می‌کنند؛ برای برخی، فناوری به کنترل و وابستگی پلتفرمی همراه است، برای برخی دیگر به معنای افزایش رقابت‌پذیری و برای گروهی نیز بستری برای مشارکت و شفافیت است. این یافته نشان می‌دهد که فناوری به تنهایی مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند، بلکه ارزش آن به نحوه تفسیر، مدیریت و به‌کارگیری آن توسط ذی‌نفعان وابسته است. از این منظر، دانش مدیریتی نه تنها برای بهره‌برداری از منابع فیزیکی و انسانی، بلکه برای ترجمه فناوری، اطلاعات و روابط شبکه‌ای به اقدام راهبردی ضروری است.

روی هم رفته، ادبیات موجود عمدتاً این الزامات را به‌صورت پراکنده و بدون تبیین روابط علی میان آنها، ابعاد رهبری و پیامدهای رقابتی فهرست کرده است. در غیاب یک مدل علی منسجم، سیاست‌گذاران و مدیران مقصد نمی‌دانند سرمایه‌گذاری آموزشی خود را بر کدام حوزه‌های دانشی متمرکز سازند تا بیشترین اثر اهرمی بر رهبری و رقابت‌پذیری حاصل شود. این خلأ، به‌ویژه در مقاصد ساحلی ایران که با تعدد ذی‌نفعان، پراکندگی نهادی و نوسان تقاضای فصلی مواجه‌اند، به اتلاف منابع و تضعیف موقعیت رقابتی می‌انجامد. بنابراین، مسئله اصلی صرفاً شناسایی مجموعه‌ای از مهارت‌ها یا شایستگی‌های مدیریتی نیست، بلکه کشف ساختار وابستگی و جهت اثرگذاری میان این الزامات، رهبری مقصد و پیامدهای رقابتی است.

در چنین شرایطی، پرسش محوری پژوهش این‌گونه شکل می‌گیرد که مدیران مقصد چه چیزی باید بدانند؟ به بیان دقیق‌تر، کدام الزامات دانشی برای مدیران گردشگری ورزشی ساحلی ایران حیاتی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و این الزامات چگونه در تعامل با ابعاد رهبری مقصد، سازوکارهای علی رقابت‌پذیری را شکل می‌دهند؟ مطالعه‌ی حاضر بر آن است تا با ترسیم پیوند میان این سه حوزه، یعنی الزامات دانش مدیران، رهبری مقصد و رقابت‌پذیری، از نگاه خطی صرف فراتر رفته و یک شبکه علی یکپارچه ارائه دهد که در آن جهت‌گیری تأثیرات، شدت روابط و حلقه‌های بازخوردی میان عوامل آشکار شود. این نگاه سیستمی، پاسخ به ضرورت فزاینده

استفاده از رویکردهای علی و ساختاری برای رمزگشایی از پیچیدگی مدیریت مقاصد گردشگری است (Baporikar, 2022; Yan et al., 2021).

برای پاسخ به این پرسش، پژوهش حاضر از یک طرح آمیخته اکتشافی متوالی در دو فاز بهره می‌گیرد. در فاز نخست، با استفاده از روش دلفی فازی، حیاتی‌ترین الزامات دانشی مدیران از میان فهرستی جامع و برآمده از ادبیات، با تکیه بر اجماع خبرگان صنعت و دانشگاه غربال و تأیید می‌شوند. در فاز دوم، روش دیمتل فازی به کار گرفته می‌شود تا روابط علت و معلولی میان این الزامات دانشی، ابعاد رهبری مقصد و مؤلفه‌های رقابت‌پذیری را نقشه‌برداری کرده و پیشران‌های اصلی سیستم را شناسایی کند. خروجی این تحلیل، نه فهرستی ایستا از نیازهای آموزشی، بلکه یک قطب‌نمای علی برای سرمایه‌گذاری دانشی است که به مدیران و سیاست‌گذاران نشان می‌دهد با اولویت‌بخشی به کدام حوزه‌های دانش می‌توانند بیشترین تأثیر را بر ارتقای رهبری و در نهایت رقابت‌پذیری مقاصد ساحلی ایران اعمال کنند. از این منظر، پژوهش حاضر تلاش می‌کند شکاف میان «دانستن» و «رهبری کردن» را به‌طور نظری و تجربی پر کند و نشان دهد چگونه قابلیت‌های دانشی می‌توانند از یک دارایی فردی به یک سازوکار سیستمی برای شکل‌دهی به رقابت‌پذیری مقصد تبدیل شوند.

روش تحقیق

این پژوهش رویکردی پراگماتیستی (عمل‌گرایانه) اتخاذ می‌کند که در مواجهه با مسائل پیچیده دنیای واقعی، بررسی مسئله‌محور و روش‌های منعطف را بر پایبندی یک سویه به یک پارادایم واحد ترجیح می‌دهد (Creswell & Creswell, 2018; Tashakkori & Teddlie, 2010). چالش اصلی تحقیق یعنی رمزگشایی از این‌که مدیران مقصد چه نیازهای دانشی‌ای برای تقویت رقابت‌پذیری گردشگری ورزشی ساحلی دارند و این الزامات چگونه با ابعاد رهبری و شاخص‌های رقابت‌پذیری پیوند می‌خورند ماهیتاً چندوجهی، وابسته به زمینه و درگیر عدم قطعیت‌های معرفتی است. پدیده مورد مطالعه، شبکه‌ای درهم‌تنیده از متغیرهای نرم (مانند نیازهای دانشی ادراک‌شده) و روابط علی غیرخطی را شامل می‌شود که تکیه بر یک لنز معرفت‌شناختی واحد، مانند اثبات‌گرایی یا تفسیرگرایی، از عهده تبیین کامل آن برنمی‌آید. پراگماتیسم این امکان را فراهم می‌سازد که بینش‌های کیفی خبرگان با مدل‌سازی‌های کمی علی ترکیب شود و دانشی عملی، زمینه‌آگاه و در عین حال مستحکم از نظر روش‌شناختی تولید گردد (Creswell & Clark, 2017).

در پیروی از این فلسفه، مطالعه از یک طرح آمیخته اکتشافی متوالی با دو مرحله به هم پیوسته بهره می‌برد. مرحله نخست، روش دلفی فازی را برای غربال‌گری، تأیید و نهایی‌سازی حیاتی‌ترین الزامات دانش مدیران مقصد از میان انبوهی از عوامل بالقوه به کار می‌گیرد. مرحله دوم، از دیمتل فازی برای ترسیم شبکه روابط علی، شدت تأثیرگذاری و وابستگی‌های سیستمی میان این الزامات دانشی تأییدشده و ابعاد کلیدی رهبری و رقابت‌پذیری مقصد استفاده می‌کند. پیوند این دو مرحله ساختاری است: خروجی دلفی فازی (مجموعه اجماع‌یافته‌ی الزامات دانش) به‌طور مستقیم داده‌های مرحله دیمتل فازی را تأمین می‌کند و پیوستگی و ارتباط تجربی فرایند را تضمین می‌نماید (Mohandes et al., 2022).

مرحله اول: روش دلفی فازی

روش دلفی فازی برای گام نخست شناسایی و پالایش الزامات دانش انتخاب شده است، زیرا این روش توانایی اثبات‌شده‌ای در مدیریت ذهنیت، عدم قطعیت و عدم تقارن اطلاعاتی موجود در ارزیابی‌های خبرگانی در حوزه‌های تخصصی و نوظهور دارد. برخلاف دلفی سنتی که بر تجمیع قطعی آرا متکی است و ممکن است اختلاف‌نظرهای ظریف را سرکوب کرده یا به اجماع تصنعی شتاب بخشد، دلفی فازی با استفاده از نظریه مجموعه‌های فازی، ابهام زبانی و عضویت تدریجی را به طور نظام‌مند مدیریت می‌کند (Ishikawa et al., 1993). این ویژگی به‌ویژه در بستر خط‌مشی‌های گردشگری ساحلی ایران که ممکن است دانش مدون و معیارهای نهادی شفاف در خصوص صلاحیت‌های دانشی مدیران کمیاب باشد، اهمیت می‌یابد. در چنین شرایطی، خبرگان تمایل دارند قضاوت‌های خود را به صورت مشروط (نظیر «تقریباً زیاد»، «متوسط تا زیاد») بیان کنند، نه مقوله‌های قطعی (Hwang & Lin, 2012). روش دلفی فازی

با حفظ عمق معنایی این ارزیابی‌ها و بازنمایی توافق نسبی از طریق اعداد فازی مثلثی، هم پایداری و هم اعتبار فرایند اجماع را بهبود می‌بخشد (Chang & Wang, 2006).

کاربرد دلفی فازی در این مطالعه از آن‌رو نیز توجیه می‌پذیرد که ادبیات موجود، فهرستی جامع و مورد اجماع از الزامات دانش مدیران مقاصد ورزشی ساحلی که ابعاد رهبری و رقابت‌پذیری را به هم پیوند دهد، ارائه نمی‌کند و منابع موجود پراکنده هستند. بنابراین، دلفی فازی دو هدف را برآورده می‌سازد: نخست، کاهش یک مجموعه‌ی اولیه‌ی گسترده به فهرستی موجز و معتبر از الزامات دانشی و دوم، کمی‌سازی میزان توافق خبرگان بر سر اهمیت هر یک. این امر به کاهش سوگیری محقق کمک کرده و اعتبار مدل‌سازی علی بعدی را تقویت می‌کند (Hsu et al., 2010).

ترکیب و معیارهای انتخاب پانل خبرگان

برای مرحله دلفی فازی، نمونه‌ای هدفمند متشکل از ۳۱ خبره بر اساس معیارهای شمول دقیق و با هدف پوشش حداکثری دیدگاه‌ها انتخاب شدند. معیارهای انتخاب عبارت بودند از: (الف) برخورداری از حداقل پنج سال تجربه حرفه‌ای مدیریتی یا مشاوره در بخش گردشگری ورزشی ساحلی ایران (در مقاصدی نظیر کیش، قشم، چابهار، مازندران و گیلان)؛ (ب) درگیری مستقیم در تصمیم‌سازی‌های مرتبط با توسعه مقصد، بازاریابی، آموزش کارکنان یا مدیریت رویدادهای ورزشی ساحلی؛ (ج) آشنایی با چالش‌های سیستمی مقاصد ساحلی، از جمله مسائل زیرساختی، نوسانات تقاضا و الزامات توسعه پایدار؛ و (د) تعامل فعال با حداقل دو بخش از زنجیره ارزش گردشگری ورزشی ساحلی، از قبیل اقامتگاه‌های ساحلی، برگزارکنندگان ورزش‌های آبی، آژانس‌های مسافرتی تخصصی، یا نهادهای خط‌مشی‌گذار منطقه‌ای.

برای کاهش سوگیری نمونه‌گیری و افزایش بازنمایی، ۳۱ مشارکت‌کننده به‌طور هدفمند از پنج گروه ذی‌نفع متنوع‌سازی شدند: مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای ورزش‌های ساحلی و آبی (۸ نفر)، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های منطقه‌ای گردشگری و میراث فرهنگی (۷ نفر)، متخصصان و مشاوران حوزه بازاریابی مقصد و برندسازی ساحلی (۶ نفر)، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران مرتبط با توسعه سواحل (۵ نفر)، و اساتید دانشگاهی و پژوهشگران فعال در مدیریت گردشگری و ورزش‌های ساحلی (۵ نفر). این رویکرد طبقه‌بندی‌شده، طیف وسیعی از دیدگاه‌های صنعت و سیاست را در مجموعه نهایی الزامات دانش تضمین کرد و اعتبار و استحکام تجربی نتایج را ارتقا داد (Okoli & Pawlowski, 2004; Skulmoski et al., 2007). حجم نمونه ۳۱ نفره، هم‌سو با دستورالعمل‌های تثبیت‌شده برای پانل‌های دلفی در حوزه‌های تخصصی است که ترکیبی بهینه از تنوع آرا و امکان مدیریت فرایند را پیشنهاد می‌کنند (Hallowell & Gambatese, 2010).

گردآوری داده‌ها و ارزیابی اجماع

گردآوری داده‌ها در دو دور تکرارشونده انجام شد. پیش از آغاز، فهرستی اولیه مشتمل بر ۲۹ الزامات دانشی بالقوه از طریق مرور ادبیات در سه حوزه مدیریت دانش مقصد، رهبری در گردشگری و رقابت‌پذیری مقاصد ورزشی استخراج گردید. در دور اول، از خبرگان خواسته شد اهمیت هر یک از این ۲۹ الزام را بر اساس یک مقیاس زبانی فازی پنج‌درجه‌ای ارزیابی کنند: بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، و بسیار زیاد. این عبارات کیفی مطابق با رویه‌های رایج دلفی فازی به اعداد فازی مثلثی تبدیل شدند (Klir & Yuan, 1995): بسیار کم = (۰, ۰, ۰, ۲۵)، کم = (۰, ۰, ۲۵, ۵۰)، متوسط = (۰, ۲۵, ۵۰, ۷۵)، زیاد = (۰, ۷۵, ۱۰۰, ۱۰۰)، و بسیار زیاد = (۷۵, ۱۰۰, ۱۰۰, ۱۰۰). (۱) برای هر الزام دانشی، ارزیابی فازی تجمیعی از طریق میانگین هندسی اعداد فازی مثلثی فردی محاسبه شد که روشی محافظه‌کارانه برای کاهش اثر داده‌های پرت است (Chang & Wang, 2006).

دو معیار برای سنجش اجماع به کار رفت: شاخص پراکندگی که پهنای فاصله اطمینان ۹۵٪ نمرات دلفی فازی‌شده به روش مرکز سطح است و مقدار کمتر یا مساوی ۰,۱ بیانگر اجماع قابل قبول می‌باشد؛ و نمره میانگین اهمیت فازی که مرکز ثقل عدد فازی مثلثی تجمیعی بوده و مقدار بزرگتر یا مساوی ۰,۶ دلالت بر اهمیت عملی آن الزام دارد. الزاماتی که پس از دور اول این معیارها را

احراز نکردند، به همراه آماره‌هایی شامل میانه، دامنه میان‌چارکی، و توزیع فراوانی درجه‌بندی‌های فازی، برای ارزیابی مجدد در دور دوم ارائه شدند. پس از دور دوم، الزاماتی که همچنان هر دو آستانه را رد می‌کردند، کنار گذاشته شدند.

فرایند اجماع، همگرایی بالایی نشان داد: از ۲۹ الزام اولیه، ۱۸ مورد هر دو معیار را احراز کردند و ۱۱ مورد به دلیل اجماع ناکافی (شاخص پراکندگی بیشتر از ۰,۱) یا اهمیت عملی اندک (میانگین اهمیت فازی کمتر از ۰,۶) حذف شدند. میزان توافق خبرگان برای الزامات حفظ‌شده که از طریق نسبت ارزیابی‌های فازی دارای اشتراک سنجیده شد، بالای ۸۰٪ بود. اعتبار مجموعه نهایی از طریق آزمون فریدمن ($p < 0,01$) که ثبات رتبه‌بندی را تأیید کرد و نیز بازبینی بیرونی توسط دو استاد برجسته در مدیریت ورزشی و خط‌مشی‌گذاری سواحل، که روایی صوری و تناسب مجموعه را مورد تأیید قرار دادند، مستحکم‌تر شد. فهرست نهایی ۱۸ الزام دانشی، مبنای اجماع‌یافته و معتبری برای ورود به مرحله مدل‌سازی علی فراهم آورد.

مرحله دوم: دیمتل فازی

دیمتل فازی برای مرحله دوم انتخاب شد، چرا که این روش به‌طور خاص برای آشکارسازی ساختار علی سیستم‌های پیچیده و درهم‌تنیده طراحی شده است؛ سیستم‌هایی که در آن عوامل نه به صورت مستقل، بلکه از طریق مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم و حلقه‌های بازخوردی بر یکدیگر اثر می‌گذارند. روش دیمتل که نخست توسط فونتلا و گابوس پایه‌گذاری و سپس با نظریه مجموعه‌های فازی توسعه یافت (Lin & Wu, 2008)، به‌ویژه در بسترهایی که عوامل به شکل شبکه‌ای از روابط متقابل و بازگشتی عمل می‌کنند، کارایی چشمگیری دارد. در زمینه پژوهش حاضر، پیوند میان الزامات دانش مدیران، ابعاد رهبری و مؤلفه‌های رقابت‌پذیری مقصد یک شبکه علی یک‌سویه ساده نیست، بلکه شامل تأثیرگذاری‌های دوسویه است (برای مثال، دانش بازاریابی دیجیتال ممکن است رهبری مشارکتی را تقویت کند و هم‌زمان از بینش استراتژیک رهبر نیز اثر پذیرد). به‌کارگیری منطق فازی به خبرگان امکان می‌دهد شدت این تأثیرات را با اصطلاحات زبانی (مانند تأثیر زیاد یا تأثیر بسیار زیاد) بیان کنند، نه با قضاوت‌های عددی قطعی یا صفر و یک؛ این امر روش را برای شرایط عدم قطعیت و عدم تقارن اطلاعاتی بسیار مناسب می‌سازد (Wu & Lee, 2007).

ترکیب پانل خبرگان

برای مرحله دیمتل فازی، پانلی متشکل از ۲۳ خبره تشکیل شد. از این تعداد، ۱۸ نفر پیش‌تر در مرحله دلفی فازی مشارکت داشتند که این امر تداوم دانش زمینه‌ای و آشنایی با مجموعه الزامات را تضمین کرد. پنج خبره جدید به منظور افزودن دیدگاه‌های تخصصی تکمیلی، به‌ویژه در حوزه‌های «حکمرانی مقاصد ساحلی» (۲ نفر)، «مدیریت دانش و نوآوری در گردشگری» (۲ نفر) و «اقتصاد و سیاست‌گذاری گردشگری» (۱ نفر)، به پانل اضافه شدند. حجم ۲۳ نفره به‌خوبی در دامنه معمول پانل‌های دیمتل فازی برای مطالعات تخصصی (۵ تا ۲۵ نفر) قرار می‌گیرد که در آن کیفیت و عمق تخصص بر توان آماری ارجحیت دارد (Büyükoğkan & Görener, 2015). هم‌پوشانی اعضای دو پانل، ضمن کاهش بار شناختی خبرگان جدید در درک فهرست الزامات دانشی اجماع‌یافته، یکپارچگی و پایایی ارزیابی‌های تأثیر زوجی را نیز افزایش داد.

گردآوری داده‌ها و ارزیابی تأثیرات زوجی

داده‌های مرحله دیمتل فازی از طریق یک پرسشنامه ساختاریافته در یک بازه سه هفته‌ای گردآوری شد. پیش از شروع، فهرست نهایی شامل ۱۸ الزام دانشی (حاصل از دلفی فازی) به همراه شش بُعد رهبری مقصد و پنج مؤلفه رقابت‌پذیری مقصد (برگرفته از ادبیات تثبیت‌شده) در اختیار خبرگان قرار گرفت؛ بدین ترتیب کل متغیرهای ورودی به ماتریس دیمتل ۲۹ عامل بود. از هر خبره خواسته شد تا برای هر جفت از این ۲۹ عامل، میزان تأثیر مستقیم عامل i بر عامل j را مشخص کند. یک مقیاس زبانی فازی شش‌درجه‌ای به کار گرفته شد: بدون تأثیر (۰)، بسیار کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴)، و بسیار زیاد (۵). این درجه‌بندی‌ها بر اساس قواعد نگاشت فازی استاندارد به اعداد فازی دوزنقه‌ای تبدیل شدند (Lin & Wu, 2008): (۰, ۰, ۰, ۰, ۱) برای بدون تأثیر (۰)،



۰، ۰،۱، ۰،۲) برای ۱؛ (۰،۱، ۰،۲، ۰،۳، ۰،۴) برای ۲؛ (۰،۳، ۰،۴، ۰،۵، ۰،۶) برای ۳؛ (۰،۵، ۰،۶، ۰،۷، ۰،۸) برای ۴؛ و (۰،۷، ۰،۸، ۰،۹، ۱) برای ۵.

برای زمینه‌مندسازی قضاوت‌ها در تجربه واقعی، از خبرگان درخواست شد ارزیابی خود را بر سناریوهای عملی از کار حرفه‌ای خود مبتنی سازند. برای هر ارزیابی زوجی، آن‌ها تشویق شدند که مثالی مختصر ارائه دهند، برای نمونه: افزایش دانش مدیران در زمینه تحلیل داده‌های گردشگر (B4) به‌طور معناداری رهبری داده‌محور (L2) را تقویت می‌کند، زیرا داشتن بینش تحلیلی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک رهبر را مستندتر می‌سازد. این توصیفات کیفی عمدتاً برای واریسی انسجام درونی پاسخ‌ها ثبت شدند، نه به عنوان بخشی از مدل کمی.

اعتبارسنجی و تحلیل حساسیت

برای ارزیابی استحکام نتایج دیمتل فازی، یک تحلیل حساسیت جامع اجرا شد. سه پیکربندی تحلیلی جایگزین بررسی گردید: (۱) استفاده از توابع عضویت مثلثی به جای دوزنقه‌ای برای تبدیل مقیاس زبانی؛ (۲) به کارگیری دو روش دی‌فازی‌سازی دیگر (مرکز سطح و ماکزیمم میانگین‌ها) به جای CFCS؛ و (۳) تغییر مقدار آستانه (θ) در یک دامنه محتمل (از θ میانگین - 50% تا θ میانگین + 50%). رتبه‌بندی علی عوامل (ترتیب مقادیر $D_i - R_i$) در تمام پیکربندی‌های جایگزین ثابت بالایی نشان داد، به طوری که ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بین سناریوی اصلی و هر یک از سناریوهای حساسیت از 0.90 فراتر رفت. این سازگاری تأیید می‌کند که شناسایی پیش‌ران‌های خالص و وابسته‌های خالص، مصنوع انتخاب‌های روش‌شناختی خاص نبوده و مدل از پایایی بالایی برخوردار است.

ملاحظات اخلاقی

تمامی شرکت‌کنندگان یک برگه اطلاعات تفصیلی دریافت کردند که در آن هدف پژوهش، ماهیت داوطلبانه مشارکت و حق خروج از مطالعه در هر زمان بدون هیچ پیامدی تشریح شده بود. رضایت‌نامه کتبی آگاهانه از هر خبره پیش از گردآوری داده‌ها اخذ گردید. برای حفظ محرمانگی، همه شناسه‌های شخصی حذف و به هر خبره یک کد یکتای بی‌نام اختصاص یافت. داده‌ها بر روی یک سرور امن و محافظت‌شده با رمز عبور که تنها تیم پژوهش به آن دسترسی داشت، ذخیره‌سازی شدند.

یافته‌های تحقیق

مشخصات پانل‌های خبرگی

با توجه به ماهیت چندلایه و میان‌بخشی موضوع، انتخاب خبرگان بر اساس ترکیبی از تخصص علمی و تجربه میدانی در زیست‌بوم گردشگری ورزشی ساحلی ایران صورت گرفت. جدول ۱ مشخصات تفصیلی خبرگان مشارکت‌کننده در هر دو مرحله دلفی فازی (۳۱ نفر) و دیمتل فازی (۲۳ نفر) را نشان می‌دهد. تنوع ذی‌نفعان، از اپراتورهای ورزش‌های آبی تا سیاست‌گذاران منطقه‌ای و دانشگاهیان، این اطمینان را می‌دهد که مجموعه الزامات دانشی استخراج‌شده و روابط علی میان آنها، دیدگاهی جامع و غیرجانب‌دارانه از نیازهای واقعی مدیریت مقصد را منعکس می‌سازد.

جدول ۱: مشخصات خبرگان در مراحل دلفی فازی و دیمتل فازی

ویژگی	طبقه	مرحله دلفی فازی (تعداد)	مرحله دیمتل فازی (تعداد)
حوزه تخصصی	مدیران کسب‌وکارهای ورزش‌های ساحلی و آبی	8	6
	مدیران سازمان‌های منطقه‌ای گردشگری و میراث فرهنگی	7	5
	متخصصان بازاریابی مقصد و برندسازی ساحلی	6	4
	برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه سواحل	5	4
	اساتید دانشگاهی و پژوهشگران مدیریت گردشگری و ورزش	5	4
سابقه کار	۸ تا ۱۲ سال	14	9
	۱۳ تا ۱۷ سال	11	9

5	6	۱۸ سال و بیشتر	
12	17	کارشناسی ارشد	تحصیلات
11	14	دکتری	
15	20	مرد	جنسیت
8	11	زن	
9	12	سواحل جنوبی (خلیج فارس و دریای عمان)	پراکندگی جغرافیایی
10	13	سواحل شمالی (دریای خزر)	
4	6	تهران (ستادی/ملی)	

یافته‌های مرحله دلفی فازی

فهرست اولیه شامل ۲۹ الزام دانشی بالقوه برای مدیران مقاصد گردشگری ورزشی ساحلی، برآمده از مرور سیستماتیک ادبیات، در دو دور متوالی در معرض قضاوت خبرگان قرار گرفت. جدول ۲، ارزیابی‌های فازی تجمیعی را در دور اول و دور دوم به همراه وضعیت نهایی هر الزام نشان می‌دهد. در این جدول، FMI بیانگر میانگین اهمیت فازی (مرکز ثقل عدد مثلثی تجمیعی) و DI نشان‌دهنده شاخص پراکندگی (عرض فاصله اطمینان ۹۵٪ نمره دی فازی شده) است. آستانه‌های اجماع و اهمیت عملی به ترتیب $DI \leq 0.1$ و $FMI \geq 0.6$ تعیین شده بودند.

در دور نخست، از میان ۲۹ الزام، ۱۳ الزام به‌طور هم‌زمان هر دو معیار را احراز کردند (ردیف‌های ۱ تا ۱۳ در جدول) و مستقیماً به مرحله بعد راه یافتند. ۱۶ الزام باقی‌مانده یا صرفاً به دلیل FMI پایین، یا صرفاً به دلیل DI بالا (عدم اجماع)، یا به دلیل ترکیبی از هر دو، به دور دوم ارسال شدند. در دور دوم، پس از ارائه بازخورد آماری بی‌نام، همگرایی قابل توجهی در ارزیابی‌ها مشاهده گردید؛ پنج الزام دیگر موفق به عبور از هر دو آستانه شدند (ردیف‌های ۱۴ تا ۱۸)، اما ۱۱ الزام به دلیل عدم کسب حداقل‌های لازم (عمدتاً FMI پایین‌تر از ۰/۶ و در چند مورد باقی‌ماندن DI بالای ۰/۱) از فهرست حذف شدند. بدین ترتیب، ۱۸ الزام دانشی به عنوان حیاتی‌ترین نیازهای دانشی مدیران مقاصد ورزشی ساحلی ایران تثبیت و برای ورود به مدل‌سازی علی برگزیده شدند. نتیجه آزمون فریدمن روی ۱۸ الزام نهایی ($p < 0.01$) حاکی از وجود تفاوت معنادار در رتبه‌بندی اهمیت آنها و اجماع ساختاریافته خبرگان بود.

جدول ۲: نتایج غربال‌گری دلفی فازی در دو دور (فهرست نهایی ۱۸ الزام دانشی)

کد	الزام دانشی	FMI (دور ۱)	DI (دور ۱)	FMI (دور ۲)	DI (دور ۲)	وضعیت نهایی
K1	دانش بازاریابی دیجیتال و مدیریت رسانه‌های اجتماعی	0.83	0.06	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K2	دانش مدیریت و ایمنی رویدادهای ورزشی ساحلی	0.88	0.04	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K3	دانش قوانین و مقررات زیست‌محیطی مناطق ساحلی	0.75	0.08	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K4	دانش تحلیل رفتار، انگیزه و نیازهای گردشگر ورزشی	0.86	0.05	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K5	دانش مدیریت مالی، سرمایه‌گذاری و تأمین منابع	0.71	0.09	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K6	دانش شبکه‌سازی و مدیریت همکاری‌های بین‌بخشی	0.81	0.07	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K7	دانش استانداردهای ایمنی، بهداشت و نجات در ورزش‌های آبی	0.9	0.03	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K8	دانش برندسازی مقصد و هویت‌بخشی ساحلی	0.78	0.07	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)
K9	دانش فناوری‌های نوین گردشگری (VR)، اپلیکیشن‌های هوشمند	0.69	0.1	-	-	حفظ‌شده (دور ۱)



K10	دانش مدیریت توسعه پایدار و حفاظت اکوسیستم ساحلی	0.84	0.06	-	-	حفظ شده (دور ۱)
K11	دانش مدیریت تجربه گردشگر و کیفیت خدمات	0.79	0.08	-	-	حفظ شده (دور ۱)
K12	دانش ارزیابی اثرات اقتصادی گردشگری ورزشی	0.66	0.12	0.67	0.09	حفظ شده (دور ۲)
K13	دانش خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی مقاصد گردشگری	0.7	0.14	0.72	0.08	حفظ شده (دور ۲)
K14	دانش طراحی بسته‌ها و مسیرهای تور ورزشی ساحلی	0.64	0.15	0.63	0.1	حفظ شده (دور ۲)
K15	دانش ارتباطات بین‌المللی و زبان انگلیسی تخصصی	0.62	0.13	0.61	0.09	حفظ شده (دور ۲)
K16	دانش تحلیل رقبا و مزیت رقابتی مقاصد مشابه	0.68	0.11	0.69	0.08	حفظ شده (دور ۲)
K17	دانش مدیریت منابع انسانی و آموزش کارکنان خط مقدم	0.73	0.1	-	-	حفظ شده (دور ۱)
K18	دانش بیمه، مسئولیت حقوقی و مدیریت ریسک در ورزش	0.76	0.06	-	-	حفظ شده (دور ۱)

یافته‌های مرحله دیمتل فازی

پس از تثبیت ۱۸ الزام دانشی، این عوامل در کنار شش بُعد رهبری مقصد (L1: رهبری تحول‌آفرین، L2: رهبری مشارکتی، L3: رهبری خدمت‌گزار، L4: رهبری استراتژیک، L5: رهبری داده‌محور، L6: رهبری شبکه‌ای) و پنج مؤلفه رقابت‌پذیری (C1: کیفیت زیرساخت‌های ساحلی، C2: تصویر و شهرت مقصد، C3: تنوع و جذابیت رویدادهای ورزشی، C4: رضایت و وفاداری گردشگر، C5: سهم بازار و عملکرد اقتصادی) در قالب یک ماتریس 29×29 وارد تحلیل دیمتل فازی شدند. اعداد فازی دوزنقه‌ای حاصل از قضاوت‌های زوجی خبرگان، پس از تجمیع، نرمال‌سازی و دی‌فازی‌سازی به روش CFCS، ماتریس رابطه جامع را تشکیل دادند. برآیند این محاسبات در قالب شاخص‌های برجستگی (D+R) و خالص علیت (D-R) برای هر یک از ۲۹ عامل در جدول ۳ گزارش شده است.

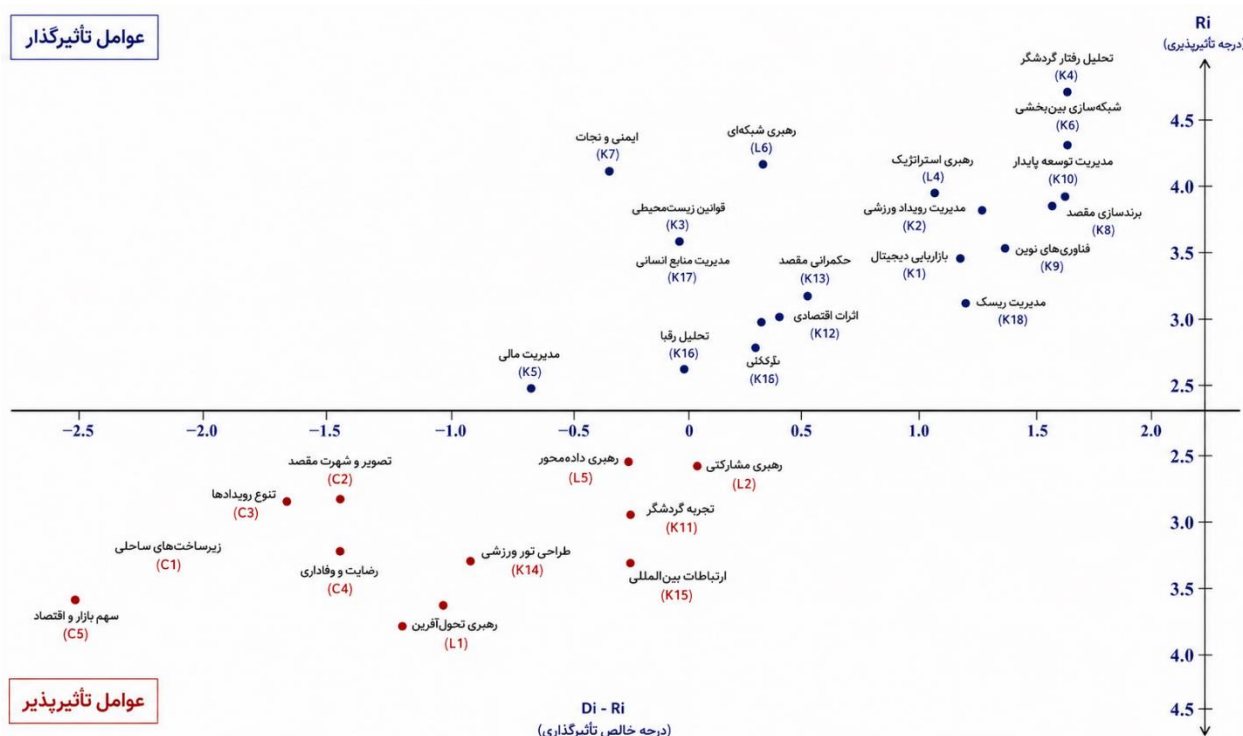
بر اساس مقدار D-R، ۱۶ عامل به عنوان «علت» یا پیشران خالص سیستم ($D-R > 0$) و ۱۳ عامل به عنوان «معلول» یا وابسته خالص ($D-R < 0$) طبقه‌بندی شدند. یافته‌ها به‌روشنی نشان می‌دهد که هسته سخت پیشران‌ها عمدتاً از جنس الزامات دانشی هستند؛ پنج عامل نخست از نظر قدرت علیت خالص، همگی از مجموعه دانش مدیران مقصد می‌باشند: «دانش تحلیل رفتار و نیازهای گردشگر» (K4)، «دانش شبکه‌سازی و همکاری‌های بین‌بخشی» (K6)، «دانش برندسازی و هویت ساحلی» (K8)، «دانش مدیریت توسعه پایدار» (K10) و «دانش فناوری‌های نوین» (K9). این بدان معناست که سرمایه‌گذاری هدفمند بر روی این پنج حوزه دانشی، بیشترین اثر اهرمی را بر کل سیستم رهبری و رقابت‌پذیری مقصد خواهد داشت. در میان ابعاد رهبری، «رهبری استراتژیک» (L4) و «رهبری شبکه‌ای» (L6) ماهیت علی پرننگی دارند، حال آنکه «رهبری خدمت‌گزار» (L3) عمدتاً تحت تأثیر عوامل دیگر شکل می‌گیرد. در نقطه مقابل، هر پنج مؤلفه رقابت‌پذیری در گروه معلول‌ها جای گرفته‌اند که تأیید می‌کند رقابت‌پذیری مقصد پیامد نهایی یک سیستم دانش‌بنیان و رهبری‌محور است، نه یک متغیر مستقل.

جدول ۳: شاخص‌های برجستگی و خالص علیت مستخرج از دیمتل فازی

کد	عامل	D (تأثیرگذاری)	R (تأثیرپذیری)	D+R (برجستگی)	D-R (خالص علت)	طبقه
K4	تحلیل رفتار گردشگر	4.45	2.71	7.16	1.74	علت
K6	شبکه‌سازی بین‌بخشی	4.61	2.93	7.54	1.68	علت
K8	برندسازی مقصد	4.38	2.85	7.23	1.53	علت
K10	مدیریت توسعه پایدار	4.52	3.02	7.54	1.5	علت
K9	فناوری‌های نوین	4.19	2.78	6.97	1.41	علت
K2	مدیریت رویداد ورزشی	4.27	2.96	7.23	1.31	علت
K1	بازاریابی دیجیتال	4.1	2.83	6.93	1.27	علت
L4	رهبری استراتژیک	4.35	3.12	7.47	1.23	علت
K18	مدیریت ریسک	3.85	2.69	6.54	1.16	علت
L6	رهبری شبکه‌ای	4.02	3.05	7.07	0.97	علت
K3	قوانین زیست‌محیطی	3.68	2.88	6.56	0.8	علت
K17	مدیریت منابع انسانی	3.57	2.91	6.48	0.66	علت
K7	ایمنی و نجات	3.9	3.29	7.19	0.61	علت
K12	اثرات اقتصادی	3.22	2.65	5.87	0.57	علت
K13	حکمرانی مقصد	3.41	2.87	6.28	0.54	علت
K16	تحلیل رقبا	3.15	2.72	5.87	0.43	علت
K5	مدیریت مالی	3.05	2.98	6.03	0.07	معلول
L2	رهبری مشارکتی	3.33	3.4	6.73	-0.07	معلول
K11	تجربه گردشگر	2.9	3.12	6.02	-0.22	معلول
K15	ارتباطات بین‌المللی	2.68	2.93	5.61	-0.25	معلول
L5	رهبری داده‌محور	3.1	3.45	6.55	-0.35	معلول
K14	طراحی تور ورزشی	2.55	3.08	5.63	-0.53	معلول
L3	رهبری خدمت‌گزار	2.8	3.6	6.4	-0.8	معلول
L1	رهبری تحول‌آفرین	2.95	3.85	6.8	-0.9	معلول
C2	تصویر و شهرت مقصد	2.45	3.95	6.4	-1.5	معلول
C4	رضایت و وفاداری	2.1	3.6	5.7	-1.5	معلول
C3	تنوع رویدادها	2.3	3.9	6.2	-1.6	معلول
C1	زیرساخت‌های ساحلی	1.95	3.8	5.75	-1.85	معلول
C5	سهم بازار و اقتصاد	1.8	4.1	5.9	-2.3	معلول

نمودار شبکه علی، که بر اساس آستانه θ (برابر با میانگین در کنار یک انحراف معیار مقادیر ماتریس رابطه جامع) ترسیم گردید، ساختار سلسله‌مراتبی اثرگذاری را به تصویر کشید. در این نقشه، «شبکه‌سازی بین‌بخشی» (K6) و «تحلیل رفتار گردشگر» (K4) به عنوان تأثیرگذارترین گره‌ها ظاهر شدند که جریان‌های علیت را به سمت ابعاد رهبری و سپس به مؤلفه‌های رقابت‌پذیری هدایت می‌کنند (شکل ۱).

عوامل تأثیرگذار



عوامل تأثیرپذیر

شکل ۱. نمودار شبکه علی

تحلیل حساسیت

برای آزمون استحکام طبقه‌بندی عوامل به علت و معلول، سه پیکربندی جایگزین مطابق با شرح روش‌شناسی اجرا شد. جدول ۴ نتایج این تحلیل را خلاصه می‌کند. ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن برای بردار D-R میان سناریوی اصلی (مبنا) و تمامی سناریوهای جایگزین، بزرگتر از ۰/۹۲ به دست آمد که نشان‌دهنده ثبات بسیار بالای رتبه‌بندی عوامل از نظر قدرت علیت خالص است.

تنها در شدیدترین تغییر، یعنی استفاده از تابع عضویت مثلثی به جای دوزنقه‌ای، یک عامل (K5: مدیریت مالی) که در مدل مبنا با D-R بسیار نزدیک به صفر (۰/۰۷) در مرز علت و معلول قرار داشت، به گروه معلول‌ها تغییر وضعیت داد. این جابه‌جایی مرزی، نه تنها تهدیدی برای اعتبار نتایج نیست، بلکه ماهیت ذاتاً نزدیک به خنثی این عامل را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که نقش آن در سیستم، به شدت به عوامل زمینه‌ای وابسته است. در مجموع، تحلیل حساسیت، استواری بالای نتایج و قابل اتکا بودن جهت‌گیری‌های سیاستی مستخرج از مدل را تصدیق می‌کند.

جدول ۴: نتایج تحلیل حساسیت برای طبقه‌بندی خالص علّیت

سناریو	ضریب همبستگی اسپیرمن (ρ) با مدل مبنا	تعداد تغییر در طبقه (علت - معلول)	عوامل تغییر طبقه‌یافته
مدل مبنا (دوزنقه‌ای، CFCS، θ =میانگین)	۱	۰	-
تابع عضویت مثلثی (حفظ CFCS و θ)	۰,۹۴۵	۱	K5 (از علت به معلول)
دی‌فازی‌سازی COA (مرکز سطح)	۰,۹۶۱	۰	-
دی‌فازی‌سازی MOM (ماکزیمم میانگین‌ها)	۰,۹۲۸	۱	K5 (از علت به معلول)
آستانه θ = میانگین - ۰,۵	۰,۹۶۷	۰	-
آستانه θ = میانگین + ۰,۵	۰,۹۵۲	۰	-

بحث

یافته‌های این پژوهش تصویری دگرگون‌ساز از سلسله‌مراتب علیّت در توسعه گردشگری ورزشی ساحلی ایران ارائه می‌دهد. مهم‌ترین دستاورد مطالعه، وارونه‌سازی منطق مرسوم در مدل‌های کلاسیک رقابت‌پذیری مقصد است. در مدل‌های تثبیت‌شده‌ای همچون Dwyer and Kim (۲۰۰۳)، منابع موروثی و زیرساخت‌های فیزیکی در کنار منابع خلق‌شده، شالوده مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند. بااین‌حال، تحلیل دیمتال فازی در این مطالعه آشکار ساخت که تمامی پنج مؤلفه رقابت‌پذیری مقصد از «کیفیت زیرساخت‌های ساحلی» (C1) تا «سهم بازار و عملکرد اقتصادی» (C5) در جایگاه «معلول» خالص سیستم جای گرفته‌اند و هیچ‌یک نقش پیش‌ران علیّی ایفا نمی‌کنند. این بدان معناست که کیفیت اسکله، هتل یا حتی تصویر مقصد، خود محصول نهایی یک شبکه دانش‌بنیان هستند، نه نقطه آغازین رقابت‌پذیری. این یافته با شواهد جدید درباره مقاصد ساحلی نیز هم‌راستا است. Rakkarn et al. (۲۰۲۵) نشان دادند که کیفیت زیرساخت به‌تنهایی برای تضمین پایداری مقصد کافی نیست و ضعف در مشارکت جامعه، اجرای قوانین و سازوکارهای مدیریت یکپارچه می‌تواند حتی در مقاصد با جاذبه طبیعی بالا، مانع تحقق نتایج پایدار شود. از همین منظر، یافته حاضر یک گام تحلیلی فراتر برمی‌دارد و آن این است که نه‌تنها حکمرانی و مشارکت مهم‌اند، بلکه دانش موردنیاز برای سازمان‌دهی آنها باید به‌عنوان یکی از پیش‌ران‌های بالادستی در نظر گرفته شود. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که زیرساخت فیزیکی زمانی به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌شود که با ظرفیت‌های دانشی و مدیریتی لازم برای بهره‌برداری، هماهنگی و حفاظت از آن همراه باشد.

پنج عامل نخست از نظر قدرت علیّت خالص همگی از جنس الزامات دانشی مدیران مقصد بودند. این عوامل شامل تحلیل رفتار و نیازهای گردشگر (K4)، شبکه‌سازی و مدیریت همکاری‌های بین‌بخشی (K6)، برندسازی مقصد و هویت‌بخشی ساحلی (K8)، مدیریت توسعه پایدار و حفاظت اکوسیستم (K10)، و دانش فناوری‌های نوین گردشگری (K9) بودند. این رتبه‌بندی، تصویری مغایر با یافته‌های برخی مطالعات داخلی ترسیم می‌کند که «تبلیغات و بازاریابی» را مهم‌ترین عامل در جذب و توسعه گردشگری ورزش‌های آبی سواحل مازندران معرفی کرده‌اند (Ghafouri et al., 2014).

اهمیت K4، یعنی تحلیل رفتار و نیازهای گردشگر، با شواهد اخیر نیز تقویت می‌شود. Song and Jeong (۲۰۲۵) نشان دادند که دانش و ادراک ساکنان از گردشگری ورزشی دریایی با نگرش آنان نسبت به توسعه گردشگری ارتباط دارد و پذیرش گردشگری و هویت مکانی در این فرایند نقش مهمی ایفا می‌کنند. در مطالعه حاضر، جهت اثرگذاری K4 در سطح مدیریتی مشاهده شد؛ به این معنا که مدیران دارای دانش عمیق‌تر درباره رفتار و نیازهای گردشگران، قادرند تصمیم‌های بازاریابی، طراحی تجربه و تخصیص منابع را آگاهانه‌تر هدایت کنند. ازاین‌رو، یافته ما دامنه بحث موجود را از «دانش و نگرش ذی‌نفعان» به «قابلیت شناختی مدیران برای ترجمه دانش به تصمیم راهبردی» گسترش می‌دهد.

در مدل علیّی ما، دانش بازاریابی دیجیتال (K1) اگرچه یک عامل علیّی معنادار است، اما قدرت نفوذ آن به‌طور محسوسی از درک عمیق رفتار گردشگر و توانایی شبکه‌سازی کمتر است. این شکاف نشان می‌دهد که تمرکز انحصاری بر تبلیغات، بدون فهم چرایی انتخاب مقصد و بدون ایجاد ائتلاف‌های استراتژیک میان ذی‌نفعان، تلاشی با بازدهی نزولی خواهد بود. این تفسیر با یافته‌های Moradi and Hejazi (۲۰۲۵) همخوان است؛ آنان نشان دادند که رقابت‌پذیری جزایر کیش و قشم نه صرفاً به بازاریابی، بلکه به تعامل میان زیرساخت، منابع انسانی، پایداری، همکاری ذی‌نفعان و ظرفیت‌های دیجیتال وابسته است. در نتیجه، بازاریابی در چارچوب حاضر یک قابلیت منفرد نیست، بلکه بخشی از یک معماری دانشی و حکمرانی گسترده‌تر است.

جایگاه برجسته «مدیریت توسعه پایدار» (K10) به‌عنوان یک الزام دانشی با قدرت علیّت بالا نیز واجد دلالت‌های نظری قابل توجهی است. Zhu et al. (۲۰۲۱) بر ضرورت تلفیق پایداری در هسته رقابت‌پذیری تأکید دارند، اما غالباً پایداری را به‌عنوان یک محدودیت بیرونی یا الزام اخلاقی چارچوب‌بندی می‌کنند. نتایج مطالعه حاضر یک گام فراتر می‌نهد و نشان می‌دهد که دانش پایداری، یک توانمندساز رقابتی پیشینی است: نه‌تنها تخریب اکوسیستم را مهار می‌کند، بلکه مستقیماً از مسیر بهبود تصویر مقصد (C2) و افزایش رضایت گردشگر آگاه به محیط‌زیست (C4)، عملکرد اقتصادی را تقویت می‌کند. این نتیجه با مطالعات اخیر درباره حکمرانی پایدار ساحلی و گردشگری جامعه‌محور نیز هم‌افزایی دارد. Rakkarn et al. (۲۰۲۵) بر مدیریت مشارکتی، کنترل بازدیدکنندگان و حفاظت محیط‌زیست تأکید کردند، درحالی‌که Turčinović et al. (۲۰۲۵) نشان دادند مشارکت جامعه محلی می‌تواند هم‌زمان به توانمندسازی و افزایش رقابت‌پذیری مقصد منجر شود. یافته حاضر این دو جریان ادبیات را به یکدیگر متصل می‌کند و نشان می‌دهد که دانش پایداری در سطح مدیریت مقصد می‌تواند مکانیسمی باشد که از طریق آن حفاظت محیط‌زیست، مشارکت ذی‌نفعان و رقابت‌پذیری

به جای حرکت در مسیرهای جداگانه، به یکدیگر متصل شوند.

علاوه بر این، تحلیل دیمتال تصویری غیریکدست از ابعاد رهبری مقصد ارائه داد که روایت‌های رمانتیک از رهبر قهرمان را تعدیل می‌کند. «رهبری استراتژیک» (L4) و «رهبری شبکه‌ای» (L6) در دسته عوامل علی و تأثیرگذار ظاهر شدند، درحالی‌که «رهبری تحول‌آفرین» (L1) و «رهبری خدمتگزار» (L3) عمدتاً در جایگاه معلول و تحت تأثیر عوامل دانشی و ساختاری قرار گرفتند. این یافته را می‌توان در پرتو پژوهش‌های جدید درباره حکمرانی مقصد به‌طور عمیق‌تری تفسیر کرد. Moradi and Abolqasemi (2026b) Atani نشان دادند که حکمرانی راهبردی و هماهنگی سیاستی در بنیان رقابت‌پذیری گردشگری ورزشی قرار دارند و از طریق فعال‌سازی منابع و ظرفیت‌های مقصد، پیامدهای رقابتی سطح بالاتر را شکل می‌دهند. با این حال، نتایج ما نشان می‌دهد که حتی حکمرانی راهبردی نیز نیازمند زیرساخت شناختی است؛ یعنی مدیران باید بدانند چگونه شبکه‌ها را مدیریت کنند، منافع متعارض را هماهنگ سازند، رفتار گردشگر را تحلیل کنند و الزامات پایداری و فناوری را به تصمیم‌های اجرایی تبدیل کنند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر ادبیات حکمرانی را از سطح «ساختارهای هماهنگ‌کننده» به سطح «ظرفیت دانشی برای فعال‌سازی این ساختارها» گسترش می‌دهد. این نتیجه مستقیماً دیدگاه رایج در ادبیات را که رهبری تحول‌آفرین را موتور اولیه تغییر و نوسازی مقصد می‌داند (Pechlaner et al., 2014)، در بستر نهادی پراکنده ایران به چالش می‌کشد. به نظر می‌رسد در شبکه‌ای از ذی‌نفعان با منافع واگرا (Baggio et al., 2010)، کارزمای فردی بدون لنگرگاه دانش شبکه‌ای و استراتژیک، توان ایجاد تغییرات سیستمی را ندارد. این برداشت همچنین با یافته Moradi and Pashaie (۲۰۲۶) هم‌راستا است که نشان می‌دهد فناوری و نوآوری در گردشگری ورزشی آثار خودکار و یکسانی ایجاد نمی‌کنند، بلکه تحت تأثیر نحوه ادراک و تفسیر ذی‌نفعان قرار می‌گیرند. بنابراین، رهبری مؤثر در چنین محیطی نه صرفاً به ویژگی‌های شخصی رهبر، بلکه به ظرفیت او برای تفسیر دانش، مدیریت تفاوت دیدگاه‌ها و ایجاد ترجمه میان منافع و روایت‌های گوناگون وابسته است.

از سوی دیگر، در ادبیات تثبیت‌شده کاربرد نظریه بازی در گردشگری اغلب بر تحلیل تعارض‌ها و همکاری‌های قیمتی یا سرمایه‌گذاری متمرکز بوده است (Wei et al., 2014; Tavares et al., 2015). مطالعه حاضر با به‌کارگیری یک رویکرد علی ساختاری به جای مدل‌سازی تعادل‌های بازی، بینش متفاوتی عرضه می‌کند: بهینه‌سازی استراتژی‌های ذی‌نفعان پیش از آنکه یک مسئله صرفاً انگیزشی یا اطلاعاتی باشد، عمیقاً وابسته به انباشت دانشی بازیگران است. این استدلال با مطالعات اخیر درباره جامعه محلی و حکمرانی مشارکتی نیز تقویت می‌شود. در همین راستا، Turčinović et al. (۲۰۲۵) نشان دادند که مشارکت مؤثر جامعه زمانی می‌تواند به رقابت‌پذیری منجر شود که گردشگری با ارزش‌های محلی، توانمندسازی جامعه و منافع اقتصادی ساکنان هم‌راستا شود. بنابراین، همکاری بین ذی‌نفعان صرفاً به ایجاد کانال ارتباطی محدود نمی‌شود؛ بلکه مستلزم ظرفیت دانشی برای فهم نیازها، انتظارات و منافع متقابل است. در این چارچوب، یافته حاضر نشان می‌دهد که K6، یعنی شبکه‌سازی و مدیریت همکاری‌های بین‌بخشی، صرفاً یک مهارت ارتباطی نیست، بلکه یک قابلیت راهبردی برای فعال‌سازی ساختار حکمرانی مقصد محسوب می‌شود.

پیامدهای مدیریتی و سیاستی

یافته‌های این پژوهش برای مدیران مقاصد ساحلی، نهادهای آموزشی و سیاست‌گذاران کلان گردشگری ایوان پیامدهای اجرایی شفاف‌تری به همراه دارد. در سطح بنگاه و مقصد، قطب‌نمای علی به‌دست‌آمده یک راهنمای سرمایه‌گذاری آموزشی است: دوره‌های توانمندسازی مدیران باید به جای سرفصل‌های عمومی بازاریابی و ایمنی، بر توسعه مهارت‌های «تحلیل داده‌های گردشگر»، «مدیریت مشارکت‌های بین‌بخشی» و «برندسازی مبتنی بر پایداری» متمرکز شوند.

با توجه به یافته‌های جدید درباره رقابت‌پذیری و حکمرانی، این برنامه‌های آموزشی باید از آموزش مهارت‌های مجزا به سمت توسعه قابلیت‌های ترکیبی حرکت کنند. برای مثال، مدیر مقصد باید بتواند هم‌زمان داده‌های رفتاری گردشگران را تفسیر کند، پیامدهای زیست‌محیطی تصمیم‌های توسعه‌ای را ارزیابی کند، شبکه ذی‌نفعان را مدیریت کند و این دانش را به استراتژی برند مقصد تبدیل نماید. چنین رویکردی با شواهد Moradi and Hejazi (۲۰۲۵) و Moradi and Abolqasemi Atani (2026b) سازگار است که بر هم‌پیوندی منابع، حکمرانی، سرمایه انسانی و قابلیت‌های مقصد تأکید دارند.

در سطح سیاست‌گذاری ملی و استانی، یافته‌ها منعکس‌کننده‌ی یک جهت‌گیری تغییر پارادایم در تخصیص بودجه‌های عمرانی و توسعه‌ای است. تزریق منابع مالی به ساخت اسکله‌ها و مجتمع‌های اقامتی بدون تقویت هم‌زمان زیرساخت‌های دانشی، بازدهی رقابتی ناچیزی خواهد داشت. مؤید این ادعا، شواهد Rakkarn et al. (۲۰۲۵) است که نشان دادند زیرساخت بدون حکمرانی مشارکتی و ظرفیت

اجرای مناسب نمی‌تواند به توسعه پایدار منجر شود. از این رو، بودجه‌ریزی توسعه ساحلی باید حداقل در سه سطح مکمل یعنی زیرساخت فیزیکی، زیرساخت اطلاعاتی و زیرساخت دانشی و حکمرانی انجام شود.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف رمزگشایی از این پرسش بنیادین که مدیران مقصد چه چیزی باید بدانند؟، یک مدل علی یکپارچه از پیوند میان الزامات دانش مدیران، رهبری مقصد و رقابت‌پذیری گردشگری ورزشی ساحلی ایران ارائه داد. یافته‌ها به‌روشنی نشان داد که رقابت‌پذیری مقصد یک متغیر مستقل یا حتی میانجی نیست، بلکه معلول نهایی یک سیستم دانش‌بنیان است که در رأس هرم علی آن، الزامات دانشی قرار دارند. مهم‌تر از همه، یافته‌های مطالعه در پرتو ادبیات جدید نشان می‌دهد که دانش مدیریتی را نباید صرفاً مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی تلقی کرد. دانش، در این مطالعه، یک قابلیت راهبردی و رابطه‌ای است که به مدیران امکان می‌دهد میان گردشگران، جامعه محلی، کسب‌وکارها، نهادهای دولتی، فناوری و الزامات محیط‌زیستی ارتباط برقرار کنند. از این منظر، رقابت‌پذیری نه محصول مستقیم یک منبع منفرد، بلکه پیامد توان مقصد برای سازمان‌دهی و ترجمه منابع به اقدام هماهنگ است. همچنین، تحلیل شبکه علی، پنج حوزه دانشی شامل تحلیل رفتار گردشگر، شبکه‌سازی بین‌بخشی، برندسازی مقصد، مدیریت توسعه پایدار و فناوری‌های نوین را به‌عنوان موتورهای محرک شناسایی کرد که با اثرگذاری بر ابعاد رهبری، به‌ویژه رهبری استراتژیک و شبکه‌ای، در نهایت شاخص‌های رقابت‌پذیری را شکل می‌دهند. این نتیجه با جریان جدید پژوهش درباره گردشگری ساحلی پایدار، جامعه‌محوری، حکمرانی راهبردی و تحول دیجیتال سازگار است، اما فراتر از آنها، یک سازوکار علی روشن برای توضیح نقش دانش مدیران ارائه می‌کند. بنابراین، این مدل، ضمن به چالش کشیدن نگاه‌های زیرساخت‌محور و رهبری‌محور صرف، یک قطب‌نمای سرمایه‌گذاری دانشی برای مدیران و سیاست‌گذاران فراهم می‌آورد و مسیر گذار از توسعه مبتنی بر منابع طبیعی به توسعه مبتنی بر دانایی را در سواحل ایران ترسیم می‌کند.

محدودیت‌ها و جهت‌گیری تحقیقات آتی

با وجود بینش‌های ارائه‌شده، این مطالعه با محدودیت‌هایی همراه است که افق‌های پژوهشی آینده را مشخص می‌سازند. نخست، اتکای مدل به قضاوت‌های خبرگی، اگرچه برای کشف ساختارهای علی در حوزه‌های فاقد داده‌های عینی ضروری است، اما ماهیت ذهنی و وابسته به زمینه آن می‌تواند تحت تأثیر اولویت‌های مقطعی خبرگان قرار گیرد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با طراحی پیمایش‌های گسترده کمی میان مدیران و کارکنان خط مقدم، یافته‌ها را اعتبارسنجی کنند و وزن هر الزام دانشی را با شواهد تجربی بیازمایند. دوم، با توجه به تحول سریع فناوری‌های دیجیتال، تغییر انتظارات گردشگران و بازتعریف مستمر الگوهای حکمرانی مقصد، بررسی چگونگی تغییر اهمیت الزامات دانشی در طول زمان اهمیت ویژه‌ای دارد. مطالعات آینده می‌توانند با طراحی‌های طولی، بررسی کنند که آیا عوامل شناسایی‌شده، به‌ویژه دانش فناوری، تحلیل رفتار گردشگر و شبکه‌سازی، در مراحل مختلف چرخه توسعه مقصد وزن علی یکسانی دارند یا خیر.

سوم، روش دیمتلفازی یک تصویر ایستا از روابط علی در یک مقطع زمانی ترسیم می‌کند، حال آنکه اکوسیستم گردشگری ذاتاً پویاست. به‌کارگیری رویکردهای مدل‌سازی پویایی سیستم یا تحلیل روندهای دلفی زمانمند می‌تواند تحولات اهمیت الزامات دانشی را در طول زمان نمایان سازد و ماهیت تکاملی شکاف‌های دانشی را روشن کند. چهارم، اگرچه تمرکز مطالعه بر مدیران و خبرگان به‌دلیل ماهیت تخصصی مسئله ضروری بود، مطالعات آینده می‌توانند مدل حاضر را با داده‌های مربوط به گردشگران، ساکنان، کسب‌وکارها و سایر ذی‌نفعان تکمیل کنند. چنین رویکردی امکان بررسی همترازی ادراکات را فراهم می‌سازد و می‌تواند نشان دهد آیا الزامات دانشی که از منظر مدیران حیاتی‌اند، از دیدگاه جامعه محلی و گردشگران نیز به همان اندازه اهمیت دارند یا خیر.

حمایت مالی

این اثر تحت حمایت مادی بنیاد ملی علم ایران (INSF) بر گرفته شده از طرح شماره « ۴۰۴۳۸۸۹ » انجام شده است.

منابع

- Abedi, M., Farzan, F., dosti, M. and honarvar, A. (2021). Obstacles to the Beach Water Sports Tourism Development in Iran. *Tourism Management Studies*, 16(54), 203-234 (in Persian).
- Azimi, A., Khodadadi, M., Yousefi, B., & Moradi, E. (2026). Strategic interventions for enhancing destination competitiveness in island-based adventure tourism: Insights from a small island destination. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 53, 100987.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Baporikar, N. (2022). Strategic framework for innovative tourism and sustainable development in Namibia. *International Journal of Tourism and Hospitality Management in the Digital Age (IJTHMDA)*, 6(1), 1-16.
- Büyükožkan, G., & Görener, A. (2015). Evaluation of product development partners using an integrated fuzzy MCDM approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(6), 895–924.
- Carneiro, M. J., Breda, Z., & Cordeiro, C. (2016). Sports tourism development and destination sustainability: the case of the coastal area of the Aveiro region, Portugal. *Journal of Sport & Tourism*, 20(3-4), 305-334.
- Chang, P.-T., & Wang, Y.-W. (2006). Fuzzy Delphi and back-propagation model for sales forecasting in PCB industry. *Expert Systems with Applications*, 30(4), 715–726.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- Ghafouri, F., Honarvar, A. and Nematpoor, R. (2014). An Investigation of Influential Factors on Development of Water Sport's Tourism in Coastal Cities of Mazandaran. *Journal of Sport Management and Development*, 2(2), 19-30 (in Persian).
- Gharibzadeh, M. (2023). Providing a model for the development of sports tours in the tourism industry. *Plos One*, 18(5), e0285457.
- González-García, R., Martínez, G., Bañuls-Lapuerta, F., & Moreno, F. (2022). Residents' perception of the impact of sports tourism on sustainable social development. *Sustainability*, 14(3), 1232.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hallowell, M. R., & Gambatese, J. A. (2010). Qualitative research: Application of the Delphi method to CEM research. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(1), 99–107.
- Hsu, Y.-L., Lee, C.-H., & Kreng, V. B. (2010). The application of fuzzy Delphi method and fuzzy AHP in bicycle spare part industry. *International Journal of Industrial Engineering*, 17(3), 221–233.
- Hwang, C. L., & Lin, M. J. (2012). *Group decision making under multiple criteria: methods and applications*. Springer Science & Business Media.
- Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy Sets and Systems*, 55(3), 241–253.
- Jennings, G. (2007). Water-based tourism, sport, leisure, and recreation experiences. In *Water-based tourism, sport, leisure, and recreation experiences* (pp. 1-20). Routledge.
- Khafri, H. Z., Yousefi, B., Hasani, Z., Moradi, E., & Cater, T. (2026). Identification and Prioritization of Factors Influencing the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Coastal Sports Tourism. *Management*, 6(15), 203-234.
- Klir, G., & Yuan, B. (1995). *Fuzzy sets and fuzzy logic* (Vol. 4, pp. 1-12). New Jersey: Prentice hall.
- Lin, C.-J., & Wu, W.-W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 205–213.
- Mohandes, S. R., Sadeghi, H., Fazeli, A., Mahdiyar, A., Hosseini, M. R., Arashpour, M., & Zayed, T. (2022). Causal analysis of accidents on construction sites: A hybrid fuzzy Delphi and DEMATEL approach. *Safety science*, 151, 105730.

- Moradi, E., & Abolqasemi Atani, S. (2026a). Drivers of Coastal Recreational Areas Sustainable Development and Local Employment Creation: Evidence from an Emerging Business Ecosystem. *Sports Business Journal*.
- Moradi, E., & Abolqasemi Atani, S. (2026b). Strategic governance of sports tourism for urban competitiveness: an integrated model for sustainable city development. *International Journal of Tourism Cities*, 1-16.
- Moradi, E., & Hejazi, P. (2025). Bridging Visitor Expectations and Destination Performance: Evaluating Sport Tourism Competitiveness in Island Destinations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-31.
- Moradi, E., & Norouzi Seyed Hossini, R. (2026). Sport tourism and destination attractiveness: bridging gaps in research for emerging economies. *Tourism Recreation Research*, 51(2), 485-514.
- Moradi, E., & Pashaie, S. (2026). Digital technologies as enablers of open innovation in sports tourism: mapping competing innovation narratives in Iran through Q methodology. *Tourism Recreation Research*, 1-16.
- Moradi, E., Ehsani, M., Saffari, M., & Hossini, R. (2023). How can destination competitiveness play an essential role in small island sports tourism development? integrated ism-micmac modelling of key factors. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(3), 1222-1252.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations?. *Tourism Review*, 69(1), 1-9.
- Rakkarn, S., Visuthismajarn, P., Noppradit, P., & Singsaktrakul, P. (2025). Towards Sustainable Coastal Tourism: Implementing the Railway Model for Environmental and Stakeholder-Centric Destination Management. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 2578-2587.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- Song, J., & Jeong, K. H. (2025). The impact of residents' knowledge and perception of marine sports tourism destinations on post-COVID-19 tourism attitudes: the mediating effect of tourism acceptance and moderating effect of place identity. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1616394.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Tavares, J., Mores, G., & Tomazzoni, E. (2015). Where to invest in touristic promotion? game theory as a decision instrument for the public sector. *Tourism Economics*, 21(4), 775-789.
- Turčinović, M., Vujko, A., & Stanišić, N. (2025). Community-led sustainable tourism in rural areas: Enhancing wine tourism destination competitiveness and local empowerment. *Sustainability*, 17(7), 2878.
- Wei, D., Shou-wen, W., Ardjouman, D., & Chen, Y. (2014). Three-stage dynamic games of government-park-visitor in visitor education intervention. *Journal of Applied Mathematics*, 2014, 1-9.
- Wu, W.-W., & Lee, Y.-T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert Systems with Applications*, 32(2), 499-507.
- Yan, H., Wei, H., & Min, W. (2021). Exploring tourism recovery in the post-covid-19 period: an evolutionary game theory approach. *Sustainability*, 13(16), 9162.
- Yuba, E. I., & Barata, N. P. (2015). Sports management in coastal protected areas. A case study on collaborative network governance towards sustainable development. *Ocean & Coastal Management*, 118, 178-188.
- Zhu, L., Zhan, L., & Li, S. (2021). Is sustainable development reasonable for tourism destinations? An empirical study of the relationship between environmental competitiveness and tourism growth. *Sustainable Development*, 29(1), 66-78.