



<https://nmrj.ui.ac.ir/>
New Marketing Research Journal
E-ISSN: 2228- 7744
Vol. 16, Issue 2, No.61, 2026
Document Type: Research Paper
Received: 25/10/2025 Accepted: 07/02/2026

Designing a Competency Model of Fourth-Generation Marketing Managers (Case Study: Tourism Industry)

Fatemeh Ghazanfarifard

Ph.D. student, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran
Ghazanfarifardfatemeh@gmail.com

Morteza Movaghar  *

Associate professor, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran
m.movaghar@umz.ac.ir

Abolhasan Hosseini

Associate professor, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran
hosseini@umz.ac.ir

mahmood Yahyazadehfar

Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran
m.yahyazadeh@umz.ac.ir

Abstract

Objective: The emergence of fourth-generation technologies has profoundly transformed the tourism industry. As such, equipping marketing managers with the competencies essential for this new era is critical. This study aimed to develop a competency model for fourth-generation marketing managers within the tourism sector. **Methodology:** This research was applied in nature and qualitative in approach, employing grounded theory methodology. The study involved 15 experts in digital marketing specifically within the tourism industry. The sampling process utilized a purposeful and snowball approach, continuing until theoretical saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews, with the validity and reliability of the tool being confirmed. Data analysis was conducted using a 3-stage coding process—open, axial, and selective coding—facilitated by Maxqda software. **Findings:** The analysis revealed a total of 154 open codes, 34

*Corresponding author

Ghazanfari fard, F. , Movaghar, M. , Hosseini, A. and Yahyazadehfar, M. (2026). Designing a Competency Model for Fourth Generation Marketing Managers (Case Study: Tourism Industry). *New Marketing Research Journal*, 16 (2), 31 - 66 .

2228-7744 © The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



10.22108/nmrj.2026.147125.3254

subcategories, and 14 main categories derived from the interviews. These findings were organized into a paradigm model consisting of 6 axes: 1) Causal conditions (technological and organizational factors), 2) Contextual conditions (infrastructure and market environment), 3) Central category (ethical competence, tourism marketing, leadership, and digital skills), 4) Intervening conditions (macro-institutional and macro-environmental factors), 5) Strategies (intra-organizational and networking), and 6) Consequences (market impacts and performance outcomes). **Conclusion:** The insights gleaned from this study offer valuable recommendations for both managers and researchers focused on enhancing the competencies of marketing managers in the tourism industry, particularly in the context of fourth-generation marketing.

Keywords: Managers' competence, Fourth-Generation Marketing, Tourism Industry.

Introduction

Recent advancements in digital transformation, connectivity, and information accessibility have fundamentally reshaped the marketing landscape. In response, scholars have introduced Marketing 4.0 as a new paradigm that shifts marketing strategies from traditional tools to digitally driven and interactive approaches focused on building long-term customer relationships (Dash et al., 2021). Marketing 4.0 seamlessly integrates online and offline interactions within the digital economy, requiring organizations to remain flexible and adaptive to rapid technological changes (Kotler et al., 2017).

These transformations have significantly impacted the tourism industry, leading to structural changes across its ecosystem. The rise of online travel agencies, review platforms, and digital accommodation services has altered competitive dynamics, shifting power toward consumers and digital intermediaries (Li et al., 2025). Digitalization has lowered entry barriers, facilitated price comparisons, revolutionized distribution channels, optimized costs, and enhanced productivity, thereby exposing tourism businesses to a more dynamic and competitive environment (Carlisle et al., 2023). Consequently, tools associated with Marketing 4.0 are essential for attracting customers, strengthening relationships, and promoting tourism products and services (Fernández Cueria et al., 2022).

Despite these opportunities, the tourism industry faces significant challenges concerning managerial readiness and digital competencies. Tourism managers play a crucial role in strategic decision-making and operational performance, with digital skills increasingly recognized as vital for organizational competitiveness (Zuñiga-Collazos et al., 2025). Prior research indicates substantial gaps between current capabilities and future digital skill requirements in tourism, particularly in developing economies (Minor et al., 2025).

In Iran, despite its considerable tourism potential, the industry remains underdeveloped, partly due to managerial deficiencies and limited adoption of Marketing 4.0 practices. Existing studies have primarily concentrated on digital marketing strategies rather than the specific competencies required of tourism managers. Therefore, this study aimed to develop a comprehensive model of Marketing 4.0 managerial competencies tailored to the tourism sector with a particular focus on platform-based tourism businesses, thereby addressing a critical gap in the literature and providing practical insights for emerging tourism markets.

Materials & Methods

This study utilized an applied purpose and adopted a qualitative approach through grounded theory methodology. The systematic framework proposed by Strauss and Corbin (1997) was employed, incorporating the paradigmatic model and the three stages of open, axial, and selective coding to develop theory from the collected data.

Participants in the qualitative phase included academic experts, practitioners, and hybrid academics in marketing and tourism marketing, as well as tourism entrepreneurs and owners of small to medium-sized tourism businesses. A non-probability sampling strategy was implemented, relying on snowball sampling guided by

predefined inclusion criteria specified in the interview protocol. These criteria included professional experience in tourism and tourism marketing, research experience with publications in reputable national or international journals, and authorship of academic books in related fields. Theoretical sampling was applied to determine sample size with data collection and analysis occurring concurrently until theoretical saturation was reached. After the 15th interview, the emergence of new codes ceased, confirming data saturation.

Data were gathered through semi-structured interviews, which were developed based on a comprehensive literature review and consultations with experts. Each interview lasted approximately 70 minutes and was conducted over a 4-month period from February to May 2025. Data analysis was carried out by using MAXQDA software following the 3-stage coding process.

To ensure the rigor and trustworthiness of the findings, credibility was established through member checking, peer debriefing, and external auditing. Inter-coder reliability was evaluated by using Cohen's kappa coefficient, resulting in a value of 0.81, which indicated a high level of coding reliability. Minor discrepancies between coders were resolved through discussion and consensus. Finally, the validated codes and categories were synthesized to develop the comprehensive grounded theory model of Marketing 4.0 managerial competencies in the tourism industry.

Research Findings

The findings were organized within a paradigmatic model that encompassed causal conditions, central phenomenon, intervening conditions, strategies, contextual conditions, and consequences.

Causal Conditions: These included both technological and organizational factors. Technological factors referred to the use of advanced digital technologies and adoption of digital marketing tools, which were essential prerequisites for developing Marketing 4.0 competencies. Organizational factors involved strategic management, organizational culture, and availability of resources—both organizational and financial—that enabled adaptability and facilitated effective digital marketing implementation.

Central Phenomenon: This comprised 4 core competency dimensions. Ethical competencies emphasized a commitment to tourist privacy and sustainable marketing practices. Tourism marketing competencies encompassed specialized marketing knowledge, as well as an understanding of environmental and cultural contexts. Digital competencies involved digital literacy, data analysis skills, and media literacy, which supported data-driven and interactive marketing efforts. Leadership competencies included decision-making abilities, analytical skills, and the capacity for team leadership.

Intervening Conditions: These reflected macro-institutional and macro-environmental factors, such as economic and political conditions, legal frameworks, technological advancements, and cultural-social dynamics.

Strategies: Strategies were categorized into intra-organizational approaches—such as educational, innovative, and technological strategies—and networking strategies that were participatory and communicative in nature.

Contextual Conditions: These involved the availability of technological and educational infrastructures, as well as a dynamic and competitive market environment.

Consequences: Finally, the outcomes included market consequences, such as enhanced customer orientation and improved competitiveness, as well as performance outcomes like operational enhancement, financial growth, and improved service quality.

Discussion of Results & Conclusion

The findings revealed that Marketing 4.0 managerial competencies in tourism extended beyond technical digital skills, necessitating a holistic integration of ethical, marketing, digital, and leadership capabilities. Unlike prior studies that predominantly focused on digital tools or isolated skill sets, this research conceptualized managerial competency as a dynamic system influenced by organizational, technological, and environmental factors. The

results emphasized the critical role of digital transformation and strategic leadership in enabling tourism organizations to effectively navigate uncertainty, intense competition, and evolving consumer behaviors.

The proposed model enriches the literature by contextualizing Marketing 4.0 competencies within the unique characteristics of the tourism industry in developing economies. It illustrates that without adequate infrastructure, institutional support, and a commitment to continuous learning, individual managerial competencies alone are insufficient for achieving sustainable performance. Furthermore, the integration of ethical and sustainability-oriented competencies addresses growing concerns related to data privacy, environmental pressures, and responsible tourism practices.

From a practical standpoint, the model offers a structured framework for tourism organizations and policymakers to design targeted training programs, invest in digital infrastructure, and foster collaborative networks. By enhancing managerial competencies, tourism businesses can improve service quality, elevate customer experiences, and strengthen their competitive positioning at both regional and international levels.

Despite its contributions, this study was limited by its qualitative nature and specific industry focus. Future research is encouraged to quantitatively validate the proposed model by using statistical methods and explore its applicability across various tourism sub-sectors and other industries.

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بازاریابی نسل چهارم (مورد مطالعه: صنعت گردشگری)

فاطمه غضنفری فرد^۱، مرتضی موقر^۲ ، ابوالحسن حسینی^۳، محمود یحیی زاده فرد^۴

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

fatemeh.ghazanfari0172@gmail.com

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

m.movaghar@umz.ac.ir

۳- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

hosseini@umz.ac.ir

۴- استاد مدیریت بازرگانی گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

myahyafar@gmail.com

چکیده

روند توسعه فناوری‌های نسل چهارم، صنعت گردشگری را به‌طور چشمگیری تغییر داده است؛ بنابراین، کسب شایستگی‌های مورد نیاز این نسل از بازاریابی توسط مدیران بازاریابی، ضرورت محسوب می‌شود. در این راستا هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بازاریابی نسل چهارم در حوزه گردشگری است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است که با روش داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۱۵ نفر از صاحب‌نظران حوزه بازاریابی دیجیتال در صنعت گردشگری بودند. نمونه‌گیری نیز به‌صورت نظری و با بهره‌مندی از روش‌های هدفمند و گلوله‌برفی و بر مبنای اشباع نظری داده‌ها انجام گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود که روایی و پایایی مصاحبه‌ها نیز به تائید رسید. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری، انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. براساس یافته‌ها ۱۵۴ کد (مفهوم باز)، ۳۴ مقوله فرعی و ۱۴ مقوله اصلی از مصاحبه‌ها استخراج شد که در ۶ محور الگوی پارادایمی به شرح زیر قرار گرفتند: ۱- شرایط علی (عوامل فناورانه و عوامل سازمانی)؛ ۲- شرایط زمینه‌ای (زیرساخت‌ها و محیط بازار)؛ ۳- مقوله محوری (شایستگی اخلاقی، بازاریابی گردشگری، رهبری و دیجیتال)؛ ۴- شرایط مداخله‌گر (عوامل نهادی کلان و عوامل محیطی کلان)؛ ۵- راهبردها (درون‌سازمانی و شبکه‌سازی)؛ ۶- پیامدها (پیامدهای بازار و عملکردی). یافته‌های این مطالعه راهکارهایی را در زمینه توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی در صنعت گردشگری به مدیران و پژوهشگران در ببحه ظهور نسل چهارم بازاریابی ارائه می‌دهد.

کلید واژه‌ها: شایستگی مدیران، بازاریابی نسل چهارم، صنعت گردشگری.

* نویسنده مسؤول

غضنفری فرد، فاطمه، موقر، مرتضی، حسینی، ابوالحسن و یحیی‌زاده فرد، محمود. (۱۴۰۴). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بازاریابی نسل چهارم (مورد مطالعه: صنعت گردشگری). تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۶ (۲)، ۳۱-۶۶.



مقدمه

اخیراً تحول دیجیتال، افزایش اتصال و دسترسی به اطلاعات، تغییرات شگرفی را در دنیای بازاریابی به همراه داشته است. به منظور سازگاری با این تغییرات، پژوهشگران رویکرد جدیدی به بازاریابی، تحت عنوان بازاریابی ۴.۰ (Marketing 4.0) اتخاذ کرده‌اند (Dash et al., 2021). نسل چهارم بازاریابی خواستار تغییر از استفاده صرف از ابزارهای سنتی به رویکردهای دیجیتالی‌تر برای دستیابی به مشتریان و توسعه روابط با مشتری است. این، موضوع تعامل آنلاین و آفلاین بین شرکت‌ها و مشتریان را در اقتصاد دیجیتال ترکیب می‌کند (Kotler et al., 2017). همان‌طور که کاتلر و همکاران اذعان داشتند، در اقتصاد دیجیتال روبه‌رشد، فقط تعامل با مشتریان کافی نیست، بلکه شرکت‌ها باید انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر با تغییرات سریع فناوری باشند (Kotler et al., 2017).

نفوذ و پیشرفت‌های فناوری دیجیتال، صنعت گردشگری را نیز دستخوش تغییرات ساختاری عمیقی کرده که در پی آن، بازاریابی نسل چهارم به ایجاد ساختارهای جدید در تمام عناصر اکوسیستم گردشگری منجر شده است. ظهور آژانس‌های مسافرتی آنلاین، پلتفرم‌های نقد و بررسی و پلتفرم‌های اقامتی، پویایی رقابتی را تغییر داده و قدرت را به سمت مصرف‌کنندگان و واسطه‌های دیجیتال سوق داده است (Li et al., 2025). استاتیستا پیش‌بینی می‌کند که تا سال ۲۰۳۰، صنایع گردشگری از برنامه‌های کاربردی دیجیتال به‌طور فزاینده‌ای استفاده خواهند کرد (Statista, 2022). دیجیتال شدن خدمات گردشگری با تغییر موانع ورود، تسهیل مقایسه قیمت‌ها، ایجاد انقلابی در کانال‌های توزیع از طریق اینترنت، بهینه‌سازی هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری تولید، ساختار صنعت را تغییر

داده است؛ لذا نسل چهارم بازاریابی، کسب‌وکارهای گردشگری را با یک محیط رقابتی جدید و تغییرات در رفتار مصرف‌کننده مواجه ساخته است (Carlisle et al., 2023). در چنین وضعیتی، ابزارهای نسل چهارم بازاریابی، نقش اساسی در فرایند جذب مشتریان جدید، حفظ و ایجاد روابط با آن‌ها به منظور تبلیغ و فروش محصولات و خدمات سازمان‌های گردشگری ایفا می‌کنند (Fernández Cueria et al., 2022). نسل چهارم بازاریابی به دلیل فرصت بزرگی که برای رشد، جایگاه‌یابی و توسعه صنعت گردشگری ارائه می‌دهند، برای کسب‌وکارها یک ضرورت است (Li et al., 2025).

نسل چهارم بازاریابی فرصت‌های جدیدی را به همراه داشته است؛ اما مشکلاتی را نیز برای صنعت گردشگری ایجاد کرده است و مدیران باید مجموعه متنوعی از شایستگی‌ها را برای سازگاری با تغییرات جدید و طاقت‌فرسای بازار داشته باشند. مدیران در صنعت گردشگری نقش محوری در هدایت تیم‌ها، تصمیم‌گیری‌های مؤثر تجاری و مدیریت عملیات ایفا می‌کنند. شایستگی‌های دیجیتال برای بهبود اشتغال‌پذیری، به‌ویژه در گردشگری که در آن سازگاری با فناوری و برقراری ارتباط مؤثر در آن نقشی کلیدی دارد، حیاتی است. مهارت در ابزارهای دیجیتال به‌طور چشمگیری عملکرد و رقابت‌پذیری سازمانی را افزایش می‌دهد (Zuñiga-Collazos et al., 2025). لا و همکاران تأکید کردند که فناوری باید در فرایند مدیریت راهبردی و مأموریت کسب‌وکارهای گردشگری گنجانده شود. به این منظور، مدیران باید ضمن ارتقا مداوم دانش و مهارت خود در این حوزه، ارتباط نزدیکی با فناوری داشته باشند تا بتوانند روندها و پیشرفت‌های آن را درک کنند. این موضوع، باعث توانمندی سازمان گردشگری می‌شود تا با اتخاذ

تصمیم‌های مبتنی بر داده، فرایندها را بهینه کند و خدمات شخصی سازی شده‌ای را به مشتریان ارائه دهد که اساس مزیت رقابتی است (Law et al., 2009).

لا و همکاران استدلال کردند که مدیران باید درجه خاصی از شایستگی فناوری را داشته باشند. همچنین، آموزش مداوم برای سازگاری با توسعه فناوری اطلاعات برای بهبود عملکرد گردشگری مورد نیاز است (Law et al., 2018).

علاوه بر این، در مطالعه‌ای ماگالهایس و همکاران ارزیابی کردند که صنعت گردشگری نیاز به تحول دارد و شایستگی‌های فناوری دیجیتال ضروری هستند (Magalhães et al., 2022)؛ باین حال، بسیاری از کسب و کارهای گردشگری هنوز در ادغام فناوری‌های نسل چهارم با مشکل مواجه‌اند (Zuñiga-Collazos et al., 2022؛ Qian et al., 2022؛ al., 2025)؛ علاوه بر این، به گزارش مجمع جهانی اقتصاد، خلأهای مهارتی در بازارهای کار محلی (۸۹ درصد) به عنوان یکی از موانع مهم پذیرش فناوری‌ها در سراسر جهان ذکر شده است (World Economic Forum, 2018). زونیگا-

کولازوس و همکاران نیز بر نیاز شرکت‌های گردشگری در ارتقای مهارت‌های دیجیتال، به عنوان منبعی راهبردی تأکید می‌کنند (Zuñiga-Collazos et al., 2025)؛ باین حال مطالعات بر کمبود شایستگی‌های دیجیتال در این صنعت اشاره می‌کنند؛ در این زمینه، مینور و همکاران، کارلیسل و همکاران و نیز زاراگوزا-سائز و همکاران دریافتند در حال حاضر خلأهای بزرگی بین سطوح مهارت‌های دیجیتال فعلی و آینده در گردشگری وجود دارد (Carlisle et al., 2023؛ Minor et al., 2025؛ Zaragoza-Sáez et al., 2022).

در پژوهشی دیگر، استیلیانو و پریکلوس نیز اذعان داشتند خلأ چشمگیری در تجربه عملی افراد در زمینه

نرم افزارهای خاص صنعت گردشگری وجود دارد. نبود شایستگی‌های دیجیتال کافی می‌تواند مانعی برای کارایی و بهره‌وری اقتصادی باشد (Stylianou & Pericleous, 2025). در این راستا، تأکید بر شایستگی‌های نسل چهارم بازاریابی برای پشتیبانی از نقش‌ها و کارکردهای دیجیتال، اهمیت می‌یابد.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد پژوهش‌های گسترده‌ای درباره شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت اثربخش گردشگری انجام شده است؛ اما بیشتر مطالعات اغلب بر راهبردهای نسل چهارم بازاریابی متمرکز شده‌اند (حسین زاده و همکاران، ۱۴۰۱؛ لطفی آشتیانی و همکاران، ۱۴۰۴؛ Fernández Cueria et al., 2022). این چارچوب‌ها، پایه و اساس ارزشمندی برای ایجاد توسعه نسل چهارم بازاریابی در صنعت گردشگری فراهم می‌کنند؛ اما همچنان بینش‌های محدودی درباره شایستگی مدیران در زمینه نسل چهارم بازاریابی ارائه می‌دهند (Li et al., 2025). مطالعات پارسونز و همکاران (Parsons et al., 2023) و زاراگوزا-سائز و همکاران (Zaragoza et al., 2022) نیز بر مهارت‌های دیجیتال در بخش گردشگری تأکید داشته، اما به نقش و شایستگی‌های مدیران گردشگری توجه کافی نشان نداده‌اند. پژوهش محمودی خالیدی و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر شایستگی دیجیتال مدیران، بدون توجه خاص به صنعت گردشگری انجام شده است؛ از این رو، خلأ چشمگیری در مبانی نظری درباره توسعه شایستگی‌های مدیریتی در زمینه نسل چهارم بازاریابی، به ویژه در زمینه گردشگری اقتصادهای در حال توسعه مانند ایران وجود دارد.

در حال حاضر کشور ایران با وجود ظرفیت‌های چشم گیر گردشگری، جایگاه مناسبی را به خود

پیشینه نظری پژوهش

شایستگی مدیران در صنعت گردشگری

شایستگی عبارت است از توانایی‌های یک فرد که استفاده از آن، به عملکرد موفق در یک نقش منجر می‌شود. شایستگی مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی همچون، مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها به‌منظور انجام یک فعالیت در زمینه‌ای خاص با یک سطح عملکرد خاص است (تک‌یه‌یان و جهانیان، ۱۴۰۲). مرور پیشینه، مدل‌ها و چهارچوب‌های نظری بسیاری را در این حوزه نشان می‌دهد. در این میان، الگوی شایستگی سندویث به‌عنوان یکی از نخستین الگوهای جامع در تبیین شایستگی‌های مدیریتی، به‌طور گسترده در مطالعات سازمانی استفاده شده است (Sandwith, 1993). این الگو پنج حوزه اصلی را مشخص می‌کند: ۱. مهارت فنی؛ ۲. همکاری بین فردی؛ ۳. استدلال مفهومی؛ ۴. اجرای رهبری؛ ۵. حاکمیت اداری. این الگو با وجود جامع بودن بدون پیچیدگی‌های محیط معاصر بازاریابی است. لشلی نشان می‌دهد که مدیران گردشگری باید ترکیبی از مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت را داشته باشند؛ این مهارت‌ها شامل مهارت‌های بین فردی، تفکر راهبردی و مهارت‌های مالی است. این الگو نیز بدون الزامات بازاریابی در بستر تحول دیجیتال است (Lashley, 2009).

الگوی جدیدتر شایستگی مارنروس و همکاران مشخص می‌کند کدام شایستگی‌های مدیران گردشگری به‌درستی در برابر واقعیت‌های عملیاتی مقاومت می‌کنند، نه اینکه فقط انتظارات نظری را برآورده کنند. الگوی آن‌ها شش بُعد را دسته‌بندی می‌کند: ۱. رهبری و تفکر انتقادی؛ ۲. فناوری اطلاعات و تحلیل مالی؛ ۳. روابط انسانی و ارتباطات؛ ۴. ارتباطات بین فردی و تنوع فرهنگی؛ ۵. مدیریت منابع انسانی؛ ۶. تصویر

اختصاص ن داده است و هنوز ۹۵ درصد از جاذبه‌های تاریخی کشور ناشناخته است (شیرشمسی و همکاران، ۱۴۰۲). در این زمینه یافته‌های اسدپور کردی و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد در بین ۳۱ استان کشور، فقط ۴ استان کارایی واحدی در گردشگری داخلی داشتند. همچنین هیچ استانی در گردشگری خارجی به کارایی نرسید. داده‌های جهانی نیز رتبه ایران را با ۰/۲ درصد بازدید جهانی، ۷۸ گزارش کرده است (CountryCassette, 2025) که سهم نامطلوب کشور را در صنعت گردشگری نشان می‌دهد. در این زمینه، ویسی و مهماندوست (۱۳۹۴) یکی از دلایل توسعه نیافتن گردشگری کشور را عوامل سازمانی و در رأس آن، ضعف مدیریتی دانستند. لطفی آشتیانی و همکاران (۱۴۰۴) نیز بر نیاز به ارتباط عمیق‌تر مدیران با بازاریابی دیجیتال در صنعت گردشگری تأکید کردند؛ لذا با توجه ضعف مدیران در زمینه شایستگی‌های بازاریابی نسل چهارم، خلأ پژوهش‌های موجود و نبود الگوی مناسب و جامعی در این حوزه، این پژوهش در نظر دارد که با اتکا به یافته‌های کیفی به سؤال زیر پاسخ دهد:

الگوی شایستگی‌های مدیران نسل چهارم بازاریابی در حوزه گردشگری چگونه است؟

نوآوری این تحقیق در تمرکز آن بر تلاقی دیجیتالی شدن و شایستگی‌های مدیران در صنعت گردشگری با تأکید بر کسب و کارهای پلتفرمی نهفته است. این تحقیق، چارچوبی در زمینه شایستگی‌های مدیران متناسب با تقاضاهای در حال تحول صنعت گردشگری در دوره نوسانات اقتصادی و سیاسی ارائه نموده و شواهد و توصیه‌هایی را برای توسعه نسل چهارم بازاریابی در صنعت گردشگری ایران، به‌عنوان بازاری نو ظهور با پتانسیل‌های فراوان ارائه می‌دهد.

حرفه‌ای و دانش عملیاتی (Marneros et al., 2020).
نگوین و همکاران نیز در الگوی خود اذعان داشتند صنعت گردشگری به شایستگی‌های تسریع‌کننده‌ای مانند میانجی‌گری سریع در اختلاف‌ها و تصمیم‌گیری دوراندیشانه بستگی دارد. علاوه بر این، مدیران باید توانایی ایجاد و فراهم کردن فرصت‌های توسعه را داشته باشند (Nguyen et al., 2022). باوجود تنوع الگوها و تعاریف ارائه‌شده درباره شایستگی‌های مدیریتی، مرور پیشینه نشان می‌دهد که اغلب این الگوها ماهیتی عام و غیرتخصصی داشته و کمتر به اقتضائات تحولات نوین نسل چهارم بازاریابی و فناوری‌های دیجیتال توجه کرده‌اند.

نسل چهارم بازاریابی در گردشگری

در بحبوحه تحولات شتابان فناوری، بازاریابی به‌عنوان یکی از پویاترین حوزه‌های مدیریت که به‌طور مستقیم با تحلیل نیازهای مشتریان و طراحی تعاملات برند درگیر است، پیشگام پذیرش فناوری هوشمند بوده است (علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۴)؛ پدیده‌ای که در قالب مفهوم بازاریابی نسل چهارم شناخته می‌شود. بازاریابی نسل چهارم شامل ارائه ویژگی‌های جدید برای دسترسی، اطلاع‌رسانی، تعامل، ارائه و فروش محصولات و خدمات به مشتریان در عصر انقلاب فناوری‌های دیجیتال است (Fernández Cueria et al., 2022). کاتلر و همکاران در کتاب *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital* بیان کردند: «بازاریابی نسل چهارم یک رویکرد بازاریابی است که تعامل آنلاین و آفلاین بین شرکت‌ها و مشتریان را ترکیب می‌کند، سبک را با محتوا در ساخت برندها ترکیب می‌کند و در نهایت اتصال ماشین به ماشین را در کنار اتصال انسان به انسان تکمیل می‌کند تا تعامل مشتری را تقویت کند.» (Kotler et al., 2017, p. 53)

بازاریابی نسل چهارم در صنعت گردشگری شامل استفاده از ابزارهای مختلف دیجیتال برای بازاریابی، ازجمله مجازی‌سازی تجربه‌های گردشگری، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ، پلتفرم‌های هوشمند گردشگری، زیرساخت‌های پرداخت دیجیتال مانند بانکداری موبایل و برنامه‌های پرداخت است (Darma & Noviana, 2020). جنبه‌های اصلی راهبردهای بازاریابی نسل چهارم عبارت‌اند از: ۱. ایجاد محتوای جذاب با استفاده از وبلاگ‌ها، تصاویر، ویدیوها، اینفوگرافیک‌ها و پادکست‌ها؛ ۲. نظارت بر تعاملات آنلاین مشتری در انجمن‌ها و شبکه‌ها برای درک لایک‌ها، دیسلایک‌ها، دیدگاه‌ها، شکایات و بازخوردهای آن‌ها؛ ۲. ایجاد شبکه‌های اجتماعی یا جوامع مجازی برای ایجاد پیوند عاطفی شخصی بین مشتریان و برند؛ ۳. تقویت حضور هم‌زمان آفلاین و آنلاین مشاغل گردشگری برای ترویج توسعه پایدار گردشگری (Sharafuddin et al., 2024).

استفاده از بازاریابی دیجیتال در سازمان‌های گردشگری ضمن فراهم کردن امکان جهش کیفی در مدیریت زنجیره ارزش، مزایای رقابتی را تضمین و وفاداری مشتری را به برند ایجاد می‌کند. درحال حاضر، فراوانی داده‌ها و پیشرفت‌های سریع فناوری در حوزه دیجیتال، پیامدهای دگرگون‌کننده‌ای را برای شیوه‌های بازاریابی ایجاد کرده است. فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال نباید محدود به انتقال تبلیغات از رسانه‌های سنتی به وب، تبلیغ محصولات از طریق روش‌های جدیدی که فناوری تسهیل می‌کند یا جلب اعتماد مشتری باشد، بلکه باید به‌عنوان یک کل در نظر گرفته شود تا تجربه‌ای شفاف و منسجم به دست آید، بهره‌وری بازاریابی و ارتباط با مصرف‌کننده را برای ایجاد وفاداری بهبود بخشد (Fernández Cueria et al., 2022).

باوجود اجماع نسبی در تعریف بازاریابی نسل چهارم و تأکید پژوهش‌ها بر نقش فناوری‌های دیجیتال در ارتقای تعامل با مشتریان، بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد که توجه اغلب مطالعات به این مفهوم به صورت توصیفی و ابزارمحور است. بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها، فقط به معرفی فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال در بازاریابی گردشگری پرداخته و کمتر به الزامات مدیریتی و شایستگی‌های انسانی لازم برای اجرای مؤثر بازاریابی نسل چهارم توجه کرده‌اند؛ در نتیجه، خلأ معناداری میان مفهوم‌سازی بازاریابی نسل چهارم و توانمندی‌های مدیریتی لازم برای تحقق آن در عمل، به‌ویژه در صنعت گردشگری مشاهده می‌شود.

شایستگی‌های مدیران در نسل چهارم بازاریابی

براساس مطالعات، اجماع روشنی درباره تعریف یا طبقه‌بندی شایستگی‌های نسل چهارم بازاریابی وجود ندارد (Minor et al., 2025)؛ بااین حال در یک مفهوم‌سازی کلی می‌توان آن را به‌عنوان توانایی استفاده معنادار از فناوری‌های دیجیتال در فعالیت‌های بازاریابی تعریف کرد که منجر به تعهد به مشارکت فعال در فرهنگ دیجیتال می‌شود (Arango-Morales et al., 2019).

برای درک بهتر این شایستگی‌ها می‌توان به نظریه‌های موجود رجوع کرد که هرکدام بر جنبه‌های مختلفی از این شایستگی‌ها تأکید دارند. آن‌چنان‌که گفته شد تحول دیجیتال در صنعت گردشگری، مدیران را ملزم به کشف مهارت‌های جدیدی می‌کند که برایشان دشوار است؛ این موضوع چه بسا منجر به ایجاد نگرشی منفی یا نوعی مقاومت در بین مدیران خواهد شد. در این زمینه، نظریه یادگیری ساختارشناختی (Cognitive Structure learning) برونر (Bruner) حاکی از آن است که وقتی آنچه افراد یاد می‌گیرند

فراتر از توانایی‌های قبلی آن‌ها باشد، به تدریج یادگیری را متوقف می‌کنند. براین اساس، آن‌ها نه تنها ممکن است از پذیرش فناوری‌های دیجیتال دست بکشند، بلکه تبلیغات منفی را نیز به سایر مدیران آینده‌نگر منتقل کنند؛ لذا برای مقابله با ناآمادگی ذهنی مدیران، بایستی بر تقویت شایستگی‌های مورد نیاز تأکید بیشتری صورت گیرد (Qian et al., 2022). در این راستا نظریه عملکرد بویاتزیس تأکید می‌کند که برخی از مدیران اگر تلاش کنند تا از شایستگی‌های خود به‌طور مداوم طبق وظایفشان استفاده کنند، به رهبران کاملاً شایسته‌ای تبدیل خواهند شد؛ بنابراین، ثبات عملکرد رهبری مدیران، نشان‌دهنده شایستگی‌های آن‌هاست. در این دیدگاه، بویاتزیس نگرانی عمده‌ای را درباره مدیرانی مطرح کرد که دارای شایستگی‌هایی هستند؛ اما به دلایلی همچون نبود انگیزه کاری، آن‌ها را به‌طور مداوم نشان نمی‌دهند (Boyatzis, 1993)؛ لذا، براساس نظریه عملکرد، مدیر باید در وهله نخست شایستگی‌ها را به‌صورت منسجم و هماهنگ به کار گیرد (Qian et al., 2022).

در مطالعه‌ای دیگر، ون لار و همکاران مهارت‌های ارتباطات و همکاری را از شایستگی‌های اصلی دیجیتال معرفی کردند. به باور ایشان این موضوع شامل مهارت‌های استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ایجاد شبکه‌ای اجتماعی و کار تیمی برای تبادل اطلاعات، مذاکره درباره توافق‌ها و تصمیم‌گیری با احترام متقابل برای یکدیگر در جهت دستیابی به هدفی مشترک است. این شایستگی با نظریه تبادل اجتماعی (Social Exchange Theory) مرتبط است (van Laar et al., 2017). با استناد به نظریه تبادل اجتماعی می‌توان استدلال کرد که رابطه مدیران با زیردستان، هم با تبادل اقتصادی از طریق قرارداد رسمی و هم با تبادل اجتماعی از طریق انتظارات متقابل از رفتارها مشخص می‌شود؛

بنابراین، شایستگی‌های مربوط به روابط و تبادلات اجتماعی یکی از شایستگی‌های مدیران در صنعت گردشگری است (Nguyen et al., 2022).

یکی دیگر از جنبه‌های مهم شایستگی‌های مدیران بازاریابی نسل چهارم، بررسی محیطی است که به‌طور نظام‌مند عوامل خارجی مؤثر بر سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند. این موضوع شامل درک روندهای اقتصادی، پیشرفت‌های فناوری، تغییرات اجتماعی-فرهنگی و تغییرات نظارتی است که با نظریه ذی‌نفعان (Stakeholder Theory) مرتبط است (Li et al., 2025). نظریه ذی‌نفعان شامل توجه به منافع و رفاه این ذی‌نفعان است؛ آن‌ها معمولاً به‌عنوان افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی تعریف می‌شوند که در فرایندها و نتایج شرکت ذی‌نفع‌اند و شرکت برای دستیابی به اهداف خود به آن‌ها وابسته است (Harrison et al., 2015). به عقیده هریسون و همکاران و نیز ون لار و همکاران تمام تصمیم‌های مدیریتی شامل مؤلفه‌ای اخلاقی است. این نظریه روشی عملی، کارآمد، مؤثر و اخلاقی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیطی بسیار پیچیده و آشفته ترویج می‌دهد (Harrison et al., 2015; Van Laar et al., 2017).

به گفته ون لار و همکاران، این مهارت‌ها را می‌توان به دو نوع اصلی تقسیم کرد: ۱. مهارت‌های فنی که شامل توانایی کار با فناوری‌های دیجیتال است؛ ۲. سواد دیجیتال که بر استفاده از فناوری‌ها برای پردازش و مدیریت اطلاعات تأکید دارد (Van Laar et al., 2017). به باور ارانگو-مورالس و همکاران، شایستگی نسل چهارم عبارت‌اند از: ۱. دانش دیجیتال؛ ۲. مدیریت اطلاعات؛ ۳. ارتباطات دیجیتال فردی و جمعی؛ ۴. یادگیری مشارکتی؛ ۵. رهبری شبکه‌ای (Arango-

Morales et al., 2019). به همین ترتیب، آدینکا-اوجو و همکاران بین مهارت‌های مربوط به استفاده از فناوری‌های خاص، یعنی «سواد و فناوری‌های دیجیتال» و مهارت‌های انتقال‌پذیرتر که به هیچ فناوری خاصی مرتبط نیستند، تمایز قائل می‌شوند که از آن‌ها به‌عنوان «مهارت‌های شاغل در صنعت و اشتغال‌پذیری» یاد می‌کنند. این مهارت‌ها می‌توانند هم «نرم» و هم «سخت» باشند. مهارت‌های نرم عبارت‌اند از: ۱. ارتباطات؛ ۲. یادگیری مادام‌العمر؛ ۳. حل مسئله؛ ۴. تفکر انتقادی و... (Adeyinka-Ojo et al., 2020). فهرست شایستگی‌های دیجیتال فراری و همکاران نیز شامل مدیریت اطلاعات، ارتباطات و اشتراک‌گذاری و عملیات فنی است. مهارت‌های «سخت» نیز شامل مهارت‌های فنی، عملیاتی، راهبردی و اساسی کار هستند (Ferrari et al., 2013).

مطالعات پیشین با اتکا به نظریه‌هایی همچون یادگیری شناختی، تبادل اجتماعی و عملکرد، هریک بخشی از شایستگی‌های مدیران را تبیین کرده‌اند؛ بااین حال، این رویکردها اغلب به‌صورت جزیره‌ای و غیرهم‌افزا به کار گرفته شده‌اند. این پراکندگی نظری مانع ایجاد درک جامعی از چگونگی شکل‌گیری شایستگی‌های مدیران نسل چهارم بازاریابی در بستر صنعت گردشگری شده است.

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۱ به برخی از پژوهش‌هایی انجام‌شده در طی سالیان اخیر در این زمینه به‌صورت خلاصه اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Research background (Source: Research Findings)

نام نویسنده (سال)	عنوان	روش / ابزار	نتایج
حسین زاده و همکاران (۱۴۰۴)	راهبردهای بازاریابی دیجیتال برای مدیریت مقاصد گردشگری پایدار (نمونه موردی: شهر ساحلی نور)	کمی / پرسش نامه	ایجاد محتوای جذاب و آموزنده در شبکه‌های اجتماعی، به‌ویژه اینستاگرام و تلگرام، استفاده از تبلیغات هدفمند و همکاری با اینفلوئنسرهای محلی، وبسایت‌های تعاملی و ابزارهای آنلاین برای رزرو و برنامه‌ریزی سفر به بهبود تجربه گردشگران کمک می‌کنند.
لطفی آشتیانی و همکاران (۱۴۰۴)	طراحی مدل بازاریابی دیجیتال بر مبنای تئوری داده‌بنیاد در صنعت گردشگری پزشکی ایران	کیفی / مصاحبه	مؤلفه‌های مدل در شش دسته عوامل علی (بازاریابی اپلیکیشن‌ها، بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، تبلیغات دیجیتال، تبلیغات نمایشی، تسهیل ارتباطات و ارائه اطلاعات)، شرایط زمینه‌ای (شاخص‌های فناوری رسانه اجتماعی، محیط رسانه اجتماعی، تعامل‌پذیری، قابلیت درک‌پذیری)، پدیده‌محوری (بازاریابی دیجیتال انسان‌محور، تحلیل داده‌های مشتری و توسعه بازار)، راهبردها (راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت، ارزش عملکردی و ارزش مورد انتظار)، شرایط مداخله‌گر (شاخص‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) و پیامدها (وفاداری گردشگر، رضایت گردشگر، کیفیت خدمات و محتوای رسانه‌های اجتماعی) شناسایی شدند.
تکیه‌بان و جهانیان (۱۴۰۲)	واکاوی الگوی معماری شایستگی کارکنان در صنعت گردشگری	فرا ترکیب	مدل در هشت مقوله اصلی شامل شایستگی مدیریتی، شایستگی ادراکی، شایستگی فردی و شخصیتی، شایستگی دانشی، شایستگی درک تجارت، شایستگی ارتباطات، شایستگی اجرایی و شایستگی حرفه‌ای ارائه شد.
محمودی خالدی و همکاران (۱۴۰۲)	اعتبارسنجی مدل شایستگی‌های دیجیتال مدیران (مورد مطالعه: سازمان سنجش آموزش کشور)	آمیخته / مصاحبه و پرسش نامه	شایستگی‌های دیجیتال مدیران با هشت مضمون فراگیر مشتمل بر دانش و آگاهی، ویژگی‌های فردی، نگرش جدید به شیوه مدیریت، زیرساخت‌های دیجیتالی سازمان، توسعه فناوریانه، محیط دیجیتال خلاق، تقویت منابع انسانی فناوری و به‌روزرسانی ساختار سازمانی شناسایی شد.
حسینی نسب و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان	فرا ترکیب	مدل با ۷۱ شایستگی در چهار بُعد «خصیصه‌های فردی»، «مهارت‌های حرفه‌ای»، «دانش کسب و کاری» و «دانش فنی» تبیین شد.
باباشاهی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون	کیفی / مصاحبه	مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با ۱۱۴ کد و ۲۶ مفهوم در سه مقوله شایستگی‌های فنی تخصصی، شایستگی‌های انسانی رفتاری و شایستگی‌های تحلیلی شکل گرفت.
Minor et al. (2025)	The digital skills gap—is it time to rethink the needs of tourism and hospitality organizations in the UK	کمی / پرسشنامه	سازمان‌ها بیشتر بدون مهارت در فناوری‌های نوظهور، مانند هوش مصنوعی و رباتیک‌اند و تأکید می‌کنند که خلأهای مهارت‌های کلیدی مربوط به رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی آنلاین و مهارت‌های ارتباطی است.

نام نویسنده (سال)	عنوان	روش / ابزار	نتایج
Li et al. (2025)	A framework of core competencies for effective hotel management in an era of turbulent economic fluctuations and digital transformation: The Case of Shanghai, China	کمی / پرسشنامه	این مطالعه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، هفت بُعد شایستگی کلیدی را شناسایی می‌کند که شامل ۳۶ مورد، از جمله ارتباطات بین فردی، رهبری، دانش عملیاتی، مدیریت منابع انسانی، تحلیل مالی، فناوری و مدیریت اداری است.
Schaffer (2025)	Digital skills shortages: Perspectives of marketing managers	کیفی / مصاحبه	مدیران بازاریابی، کمبودهای شایستگی دیجیتال را با (الف) اجرای راهبردهای مربی‌گری و مهارت‌آموزی برای ارزیابی قابلیت‌های کارکنان، ارائه آموزش همتا و هدف قرار دادن خلأهای مهارتی خاص؛ (ب) استفاده راهبردی از ابزارها و پلتفرم‌های دیجیتال برای افزایش مهارت کارکنان، بهینه‌سازی گردش کار و پشتیبانی از اهداف سازمانی؛ (ج) نظارت بر روندهای صنعت و معیارهای رقابتی برای پیش‌بینی نیازهای مهارتی آینده و هدایت توسعه ابتکارات هدفمند ارتقا مهارت، برطرف کرده‌اند.
Carlisle et al. (2023)	The digital skills divide: evidence from the European tourism industry	آمیخته / مصاحبه و پرسش‌نامه	مهم‌ترین مهارت‌های دیجیتال آینده شامل مهارت‌های بازاریابی و ارتباطات آنلاین، مهارت‌های رسانه‌های اجتماعی، مهارت‌های MS Office، مهارت‌های استفاده از سیستم‌های عامل و مهارت‌های نظارت بر دیدگاه‌های آنلاین است.
Parsons et al. (2023)	The policy responses of tourism agencies to emerging digital skills constraints: A critical assessment of six countries	آمیخته / مصاحبه و پرسش‌نامه، اسناد	کمبودهای چشمگیری درباره دسترسی به داده‌های با کیفیت بالا، ارزیابی، درک، رهبری و زیرساخت در بین شش کشور بررسی شده مشهود است.
Zaragoza-Sáez et al. (2022)	Digital skills in tourism. A study from the Next Tourism Generation (NTG) Alliance	آمیخته / مصاحبه و پرسش‌نامه	نیاز به ارتقا مهارت‌های اجتماعی، بهبود حرفه‌ای‌گری در بین کارفرمایان و کارمندان و پرورش فرهنگ آموزش به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از عملکرد کلی کسب‌وکار وجود دارد. در سطح محلی، ارائه‌دهندگان آموزش و مشاغل گردشگری باید باهم همکاری کنند.
Fernández Cueria et al. (2022)	Digital marketing management in tourist organizations	کمی / داده‌های آماری	روند مدیریت بازاریابی دیجیتال در سازمان‌های گردشگری در چهار مرحله ساختاریافته شناسایی شد که از منطق چرخه مدیریت پیروی می‌کند و با در نظر گرفتن جریان، عملکرد، بازخورد و وفاداری، به اجرای ابزارهای بازاریابی دیجیتال کمک می‌کند.

(منبع: یافته‌های پژوهش)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع کیفی است که با روش داده‌بنیاد صورت گرفت. در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (Corbin & Strauss) و مدل پارادایمی استفاده شد که بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی متکی است.

مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی مشتمل بر افراد صاحب‌نظر علمی، اجرایی و علمی-اجرایی در زمینه بازاریابی، بازاریابی گردشگری، صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و کارآفرینان در حوزه گردشگری و اعضای هیئت علمی در این زمینه بودند. روش نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و به روش گلوله‌برفی و با توجه به معیارهای انتخاب افراد در پروتکل مصاحبه صورت گرفته است. معیارهای ورود به مصاحبه دارا بودن سابقه کاری و تجربه در زمینه گردشگری و بازاریابی در حوزه گردشگری، سابقه کار پژوهشی و انتشار مقالات در حوزه بازاریابی و گردشگری در مجلات معتبر داخلی و خارجی در این زمینه و انتشار کتاب بود. به منظور تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. منظور از نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که تمرکز آن بر تدوین نظریه است. در این روش، پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرایند گردآوری، داده‌های مورد نیاز را غنی کند و امکان ساختن نظریه فراهم شود (Pasikowski, 2023). به این منظور کدگذاری پس از هر مصاحبه صورت گرفت. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری (تولید نشدن داده جدید و تکرار داده‌های قبلی) صورت گرفت و پس از مصاحبه پانزدهم، تکرار در نتایج حاصل شد؛ یعنی با تحلیل داده‌ها، کد جدیدی استخراج نشد.

مرور پیشینه‌های موجود نشان می‌دهد که مطالعات انجام‌شده، بیشتر در سه مسیر اصلی متمرکز بوده‌اند: نخست، یک دسته از پژوهش‌ها شایستگی‌های دیجیتال مدیران را بدون توجه خاص به صنعت گردشگری بررسی کرده‌اند (محمودی خالدي و همکاران، ۱۴۰۲؛ باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۹؛ حسینی نسب و همکاران، ۱۴۰۰؛ Schaffer, 2025). این پژوهش بدون ویژگی‌های این صنعت بوده و شایستگی‌های شناسایی شده، نیازهای این بخش را به طور کامل پوشش نمی‌دهد؛ دسته دوم، پژوهش‌هایی همچون حسین‌زاده و همکاران (۱۴۰۴)، لطفی آشتیانی و همکاران (۱۴۰۴) و فرناندز-کوئرا و همکاران (Fernandez et al., 2022) فقط بر راهبردهای بازاریابی دیجیتال در بخش گردشگری، بدون تأکید بر شایستگی‌های مورد نیاز مدیران تمرکز کرده‌اند. این پژوهش‌ها بر ابزارها، راهبردها و رویه‌های مدیریت بازاریابی دیجیتال در سازمان‌های گردشگری متمرکز بوده و بدون شایستگی‌های مدیران بازاریابی به صورت خاص‌اند؛ دسته سوم که اغلب در بین راهبردهای خارجی دیده می‌شود پژوهش‌هایی همچون مینور و همکاران (Minor et al., 2025)، کارلیسل و همکاران (Carlisle et al., 2023) و نیز زاراگوزا-سائز و همکاران (Zaragoza saez et al., 2022) بر مهارت‌های دیجیتال در بخش گردشگری تمرکز داشته‌اند، این دسته از پژوهش‌ها، با وجود تمرکز بر بخش گردشگری، اغلب به صورت کلی به مهارت‌های دیجیتال پرداخته‌اند و دو مفهوم بازاریابی دیجیتال و نقش مدیران را به طور مشخص در کانون توجه خود قرار نداده‌اند. این موضوع خلأ پژوهشی در زمینه مطالعه حاضر را مشخص می‌سازد.

داده‌های پژوهش از طریق ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند گردآوری شدند. سؤالات مصاحبه براساس مرور پیشینه و با مشورت با خبرگان طراحی شد. سؤالات مصاحبه به شرح زیر بوده است:

۱. از نظر شما بازاریابی نسل چهارم، چه الزاماتی را برای مدیران در صنعت گردشگری فراهم می‌آورد؟
۲. به نظر شما مدیران بازاریابی نسل چهارم باید به چه شایستگی‌هایی در بُعد فردی، شناختی و تحلیلی مجهز باشند؟
۳. چه شایستگی‌هایی در ابعاد اخلاقی برای مقابله با مسائل بازاریابی نسل چهارم مورد نیاز است؟
۴. در بُعد فنی-مدیریتی چه ابعادی را لازم و ضروری می‌بینید؟

۵. نقش تحولات فناوری دیجیتال و تغییر رفتار گردشگران در شکل‌گیری این شایستگی‌ها چگونه است؟
۶. فشارهای رقابتی، انتظارات مشتریان یا الزامات بازار، چه تأثیری بر نوع شایستگی‌های مورد نیاز مدیران داشته‌اند؟

۷. چه عواملی می‌توانند توسعه شایستگی‌های بازاریابی نسل چهارم را در میان مدیران تسهیل کنند؟
۸. چه موانع یا مقاومت‌هایی در مسیر شکل‌گیری این شایستگی‌ها وجود دارد؟

۹. سازمان‌های گردشگری چگونه می‌توانند شایستگی‌های مدیران بازاریابی خود را توسعه دهند؟
 ۱۰. برخورداری مدیران از شایستگی‌های بازاریابی نسل چهارم چه پیامدهایی برای عملکرد سازمان‌های گردشگری دارد؟
- میانگین مدت‌زمان انجام مصاحبه‌ها ۷۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها در طی چهار ماه از بهمن ۱۴۰۳ تا پایان

اردیبهشت ۱۴۰۴ انجام شدند. به‌منظور اطمینان از دقت و صحت داده‌ها و تحلیل‌ها، اعتبارپذیری پژوهش از سه طریق بررسی شد: ۱. بازبینی توسط اعضا؛ ۲. کنترل همتای پژوهشی؛ ۳. بازنگری ناظر بیرونی.

بازبینی توسط اعضا: در این مرحله، پژوهشگر بخشی از یافته‌ها را در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داد تا برداشت‌ها و تفسیرهای وی را بررسی کنند. از آنان خواسته شد مشخص کنند که آیا پژوهشگر مفهوم گفته‌هایشان را به‌درستی درک کرده است و آیا تحلیل ارائه‌شده برایشان منطقی و پذیرفتنی به نظر می‌رسد یا خیر. این فرایند به تصحیح و غنای بیشتر یافته‌ها کمک کرد.

کنترل همتای پژوهشی: برای افزایش دقت و اطمینان از صحت فرایند کدگذاری، متن سه مصاحبه به‌صورت مستقل در اختیار یکی از همکاران پژوهشی آشنا با موضوع و روش تحلیل کیفی قرار گرفت. هر دو پژوهشگر داده‌ها را با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری کردند و پس‌از مقایسه نتایج، میزان هم‌پوشانی و توافق میان کدها بررسی شد.

به‌منظور سنجش پایایی و میزان توافق بین دو کدگذار، از آزمون کاپای کوهن استفاده شد. این شاخص میزان توافق واقعی میان دو کدگذار را نسبت به توافق تصادفی محاسبه می‌کند و طبق رابطه زیر تعریف می‌شود:

جدول ۲. جدول توافقی در محاسبه ضریب کاپا

Table 2. Consensus table for calculating the kappa coefficient

		کدگذار اول		
		بلی	خیر	جمع
کدگذار دوم	بلی	a	b	m1
	خیر	c	d	m0
	جمع	n0	n1	N

(منبع: یافته‌های پژوهش)

در **جدول ۲** پارامترهای a و d نشان‌دهنده توافق دو کدگذاری و پارامترهای b و c نشان‌دهنده نبود توافق بین دو کدگذاری است. براین اساس درصد توافق مشاهده شده عبارت است از:

$$Po = \frac{(a+d)}{(a+b+c+d)}$$

$$pe = \left[\left(\frac{n_1}{n} \right) \times \left(\frac{m_1}{m} \right) \right] + \left[\left(\frac{n_0}{n} \right) \times \left(\frac{m_0}{m} \right) \right]$$

مقدار Po نشان‌دهنده میزان توافق دو مرحله کدگذاری است.

مقدار Pe نیز نشان‌دهنده میزان توافق مورد انتظار است.

درصد توافق مدنظر عبارت است از:

$$kappa = \frac{Po - Pe}{1 - pe}$$

$$po = \frac{(29+11)}{(29+3+4+11)} = 0.888$$

$$pe = \left[\left(\frac{14}{47} \right) \times \left(\frac{32}{47} \right) \right] + \left[\left(\frac{33}{47} \right) \times \left(\frac{15}{47} \right) \right] = 0.427$$

براین اساس درصد توافق مدنظر عبارت است از:

$$Kappa = \frac{(0.888-0.427)}{1-0.427} = 0.81$$

مقدار ضریب کاپا بین صفر تا یک، متغیر است؛ صفر نشان‌دهنده نبود توافق و یک بیان‌کننده توافق

کامل میان کدگذاران است. معمولاً مقدار بیشتر از ۰/۶ نشان‌دهنده پایایی پذیرفتنی تلقی می‌شود. در این پژوهش، مقدار کاپای کوهن برابر با ۰/۸۱ به دست آمد که حاکی از پایایی و ثبات بالای کدگذاری است. اختلاف‌های جزئی میان دو پژوهشگر از طریق گفت‌وگو و اجماع حل‌وفصل و بررسی متقابل دستی نیز برای اطمینان از انسجام و اعتبار ساختار نهایی کدگذاری انجام شد.

بازنگری ناظر بیرونی: در نهایت، برای ارتقای اعتبار و عمق تحلیل‌ها، از دیدگاه‌ها و بازخوردهای فردی خبره به‌عنوان ناظر بیرونی استفاده و دیدگاه‌های ایشان در بازبینی، اصلاح و تکمیل تحلیل‌های نهایی لحاظ شد. مصاحبه‌ها بعد از گردآوری و ثبت دقیق توسط نرم‌افزار Maxqda و با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و در نهایت مدل نهایی پژوهش ارائه شد.

یافته‌ها

توصیف جمعیت‌شناختی

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان در حوزه‌های بازاریابی و گردشگری بودند که ویژگی‌های آن‌ها در **جدول ۳** بیان شده است.

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

Table 3. Demographic characteristics of experts

سابقه	تحصیلات	جنسیت	سمت
۱۵	فوق‌دکتری	مرد	عضو هیئت‌علمی و دارای پلتفرم گردشگری
۱۲	دکتری	مرد	عضو هیئت‌علمی و دارای پلتفرم گردشگری
۱۶	دکتری	مرد	مدیریت آژانس گردشگری و عضو هیئت‌علمی و مدرس در حوزه گردشگری
۱۱	دکتری	مرد	مدیریت آژانس گردشگری و عضو هیئت‌علمی و مدرس در حوزه گردشگری
۳۰	دکتری	مرد	عضو هیئت‌مدیره تورگردانان ایران و عضو هیئت‌علمی دانشگاه
۱۵	دکتری	مرد	عضو هیئت‌علمی و مشاور و تحلیلگر سرمایه‌گذاری و گردشگری

سابقه	تحصیلات	جنسیت	سمت
۱۵	دکتری	زن	عضو هیئت علمی دانشگاه و مشاور آژانس‌های گردشگری
۱۶	فوق لیسانس و دانشجوی دکتری	مرد	فعال در حوزه‌های مختلف گردشگری
۷	فوق لیسانس و دانشجوی دکتری	زن	پژوهشگر در حوزه‌های بازاریابی و گردشگری
۸	فوق لیسانس و دانشجوی دکتری	مرد	پژوهشگر در حوزه‌های بازاریابی و گردشگری
۷	فوق لیسانس و دانشجوی دکتری	مرد	پژوهشگر در حوزه‌های بازاریابی و گردشگری
۱۲	کارشناس ارشد	مرد	صاحب آکادمی گردشگری، مدرس و مشاور در حوزه بازاریابی و کسب و کار
۱۴	دکتری	زن	عضو هیئت علمی، و پژوهشگر در حوزه بازاریابی و گردشگری
۱۳	دکتری	مرد	عضو هیئت علمی، و پژوهشگر در حوزه بازاریابی و گردشگری
۱۳	دکتری	مرد	عضو هیئت علمی، و پژوهشگر در حوزه بازاریابی و گردشگری

(منبع: یافته‌های پژوهش)

یافته‌های کد گذاری

کد گذاری باز: در این مرحله، نمونه گیری به حدی انجام شد تا مفاهیم در موقعیت باز کشف شود، سپس مفاهیم براساس ارتباط با موضوع‌های مشابه طبقه بندی شده‌اند. در این مرحله به بررسی دقیق مفاهیم درون مصاحبه‌ها براساس ارتباط با موضوع پرداخته شده است؛ در نتیجه با اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌های

خبرگان نکته‌ها و مضمون‌های کلیدی کد گذاری شده‌اند. در مرحله کد گذاری باز، ۱۵۴ مفهوم اولیه به دست آمد. سپس این مفاهیم در ۳۴ مقوله فرعی قرار گرفتند. در **جدول ۴**، نمونه‌هایی از کدهای باز و مصداق‌های آنکه مشارکت کنندگان در پژوهش ذکر کرده‌اند، ارائه می‌شود.

جدول ۴. خلاصه و منتخبی از کدهای باز و مصداق آن‌ها

Table 4. Summary and selection of open codes and their examples

ردیف	کد باز	مصداق	فراوانی
۱	توانایی تطبیق با تغییرات	مدیران بازاریابی باید مجموعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری داشته باشند. این مهارت‌ها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت پروژه و منابع، توانایی تطبیق با تغییرات سریع محیط‌های رقابتی، است.	۲
۲	مدیریت پروژه	مدیران بازاریابی باید مجموعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری داشته باشند. این مهارت‌ها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت پروژه و منابع، توانایی تطبیق با تغییرات سریع محیط‌های رقابتی، است.	۲
۳	مدیریت منابع	مدیران بازاریابی باید مجموعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری داشته باشند. این مهارت‌ها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت پروژه و منابع، توانایی تطبیق با تغییرات سریع محیط‌های رقابتی، است.	۱
۴	تصمیم‌گیری راهبردی	مدیران بازاریابی باید مجموعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری داشته باشند. این مهارت‌ها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت پروژه و منابع، توانایی تطبیق با تغییرات سریع محیط‌های رقابتی، است.	۳
۵	تحلیل و بررسی بازار	یک مدیر بازاریابی باید توانایی تحلیل و بررسی بازار را داشته باشد. این توانایی‌ها شامل قابلیت شناسایی روندهای بازار، تحلیل رقبای، برنامه‌ریزی و هدایت تحقیقات بازار جهت بهبود راهبردی‌های بازاریابی.	۶

ردیف	کد باز	مصادق	فراوانی
۷	توانایی تیم سازی	یکی از مهارت های مهم برای مدیران بازاریابی مهارت های ارتباطی و مدیریت گروه است که مشتمل بر توانایی برقراری ارتباط مؤثر با اعضای گروه، شرکا و مشتریان، هدایت گروه در جهت تحقق اهداف سازمانی.	۶
۸	مدیریت زمان	مدیریت زمان داشتن برای مدیر بازاریابی خیلی مهم است.	۱
۹	آشنایی با علم جغرافیا	اطلاعات راجع به همه موضوع ها مثل جغرافیا و بازاریابی اهمیت فراوانی دارد.	۱
۱۰	دانش برندینگ	مدیر بازاریابی باید با علم برندینگ آشنا باشد.	۲
۱۱	توانایی مذاکره	رهبری و مدیریت گروه های نسل های مختلف، مهارت های ارتباطی بین المللی و توانایی مذاکره، آگاهی از پایداری و مسئولیت اجتماعی است، داشتن خلاقیت و نوآوری و آشنایی عمیق با محصولات و جاذبه های آن منطقه است.	۱
۱۲	توانایی تحلیل رفتار مشتری	توانایی تحلیل داده ها و تحلیل رفتار مشتری اهمیت بسزایی دارد.	۷
۱۳	توانایی تحلیل داده ها	توانایی تحلیل داده ها و تحلیل رفتار مشتری اهمیت بسزایی دارد.	۷
۱۴	آشنایی با صنعت نسل چهارم	در جنبه دانشی چقدر آگاهی از تحولات فناوری دارند، مثل هوش مصنوعی و اینترنت اشیا.	۵
۱۵	بازاریابی مبتنی بر داده ها	بازاریابی مبتنی بر داده بسیار مهم است و مدیر بازاریابی باید بداند.	۱

(منبع: یافته های پژوهش)

کد گذاری محوری: پس از مراحل کد گذاری

باز و تشخیص مقوله فرعی، مقوله ها در چارچوب کد گذاری محوری طبقه بندی می شوند. کد گذاری محوری به هم پیوستن مجدد داده هایی است که در حین کد گذاری باز، شکسته شده اند. در این مرحله، مقوله های به دست آمده در قالب پدیده محوری، شرایط علی (علل پدیده اصلی)، راهبردها (راهبردهایی که در پاسخ به پدیده اصلی انجام می شود)، ویژگی های زمینه ای (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله گر

(شرایط عام مؤثر بر راهبردها) و پیامدها (نتایج به کار بستن راهبردها) به صورت نظری از طریق الگوی پارادایمی به یکدیگر مرتبط شدند. جدول های ۵ تا ۱۰ مفاهیم اولیه، مقوله های فرعی و اصلی را در محورهای شش گانه الگوی پارادایمی نشان می دهد.

۱- شرایط علی: عبارت است از علل و زمینه های اصلی که پدیده اکتشافی (مقوله اصلی) از آن ناشی می شود (جدول ۵؛ شکل ۱).

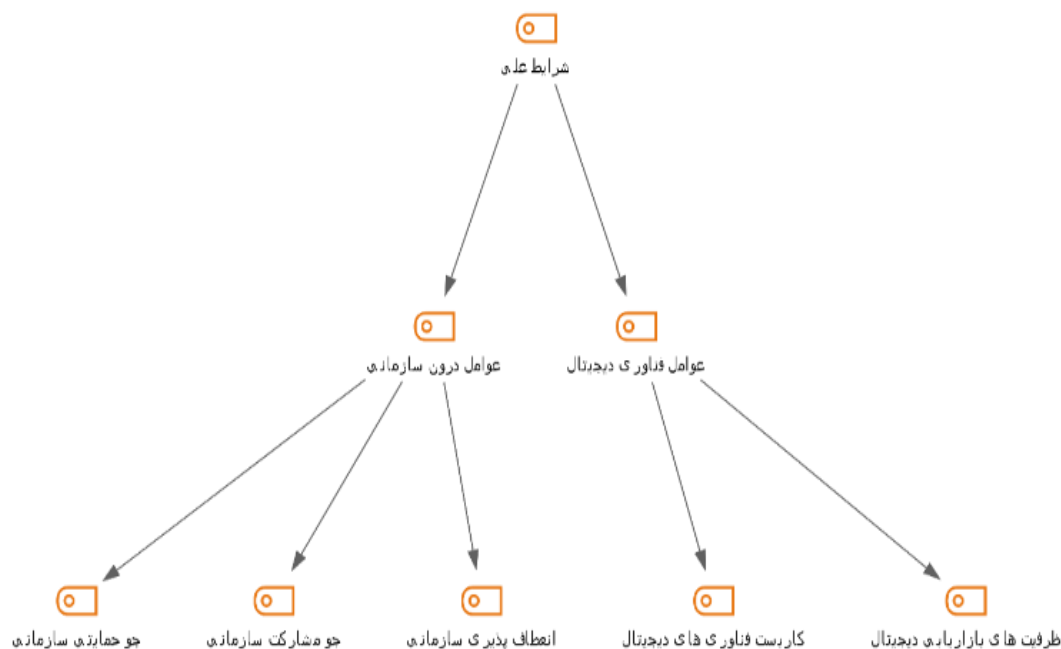
جدول ۵. مقوله های اصلی، فرعی و کد باز شرایط علی

Table 5. Main, subcategories, and open-codes of causal conditions

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
عوامل فناورانه	استفاده از فناوری های نوین	تسلط در فناوری های دیجیتال
		استفاده از فناوری های نوین
		استفاده از هوش مصنوعی
	استفاده از بازاریابی دیجیتال	استفاده از شبکه های اجتماعی
		استفاده از اینفلوئنسرها
		مدیریت تبلیغات هدفمند

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
عوامل سازمانی	مدیریت راهبردی	تقویت بازاریابی محتوا
		تفکر راهبردی
		مدیریت پروژه
		توانایی تطبیق با تغییرات
		مدیریت زمان
		مدیریت بحران
		کنترل و نظارت بر کار آژانس‌های گردشگری
		خلاقیت در برگزاری تورهای گردشگری
		رفتار متناسب و متعادل با نیروی انسانی
	فرهنگ سازمانی	احترام به فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها
		حمایت مدیران از سرمایه انسانی
		انتقادپذیری
		محدودیت منابع انسانی
	منابع سازمانی	امکانات سازمان
		شایسته‌سالاری
		محدودیت منابع مالی
	منابع مالی	تأمین منابع مالی کافی و مناسب

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۱. مقوله‌های شرایط علی (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 1. Categories of causal conditions (Source: Research findings)

برای چارچوب یا طرح به وجود آمده اشاره دارد (جدول

۲- مقوله محوری: این مقوله به برجسب مفهومی

۶؛ شکل ۲.

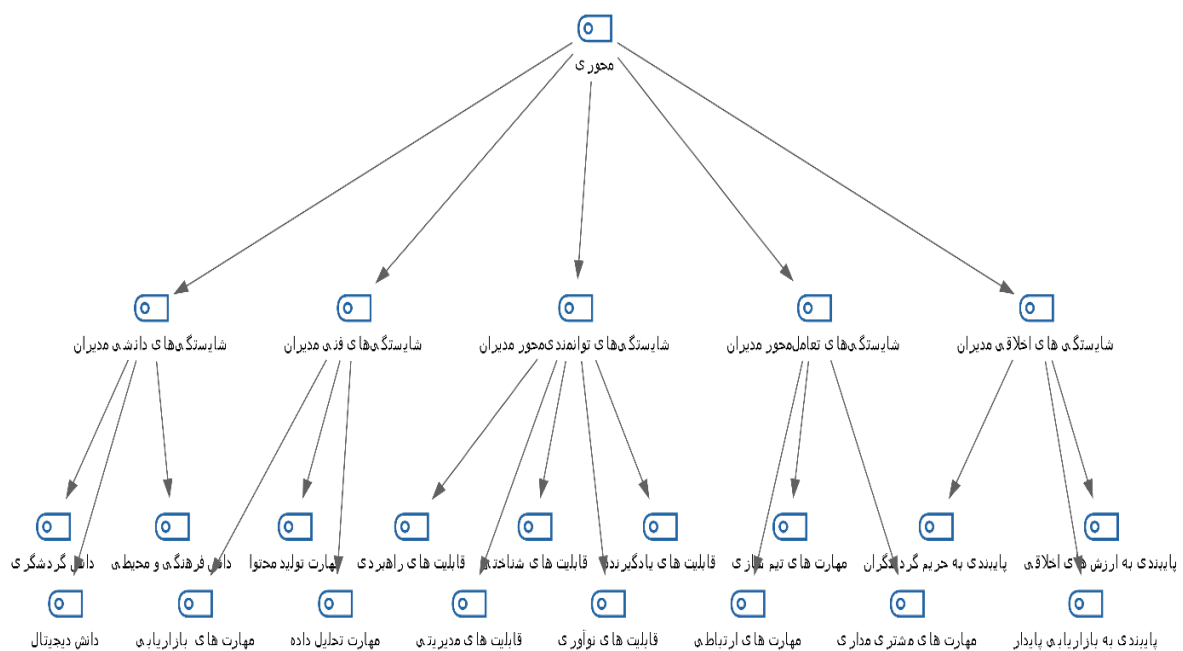
جدول ۶. مقوله‌های اصلی، فرعی و کد باز عوامل محوری

Table 6. Main, subcategories, and open-codes of the core category

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
شایستگی های اخلاقی مدیران	پایبندی به حریم گردشگران	محافظت از اطلاعات گردشگران
		ایجاد امنیت برای توریست ها
		راست گویی در ارائه اطلاعات به گردشگران
		شفافیت در ارائه اطلاعات به گردشگران
		ایجاد شفافیت و امنیت برای مخاطبان
		احترام به حریم شخصی افراد
		اغراق نکردن در ارائه اطلاعات
	پایبندی به بازاریابی پایدار	تمرکز بر بازاریابی پایدار
احترام به فرهنگ جوامع محلی		
حفظ محیط زیست		
رعایت اصول گردشگری پایدار		
شایستگی های بازاریابی گردشگری مدیران	دانش تخصصی بازاریابی	دانش بازاریابی
		دانش برندینگ
		اطلاعات مالی و اقتصادی بازار
	دانش محیطی و فرهنگی	تسلط به روش های صحیح تبلیغات
		آشنایی با بازار گردشگری داخلی
		آشنایی با بازار گردشگری خارجی
		آشنایی با فرهنگ ها و خرده فرهنگ ها
		آشنایی با اطلاعات گردشگری منطقه خود
		آشنایی با اطلاعات گردشگری کشور
		آشنایی با تاریخ کشور
شایستگی های دیجیتال مدیران	دانش دیجیتال	آشنایی با پلتفرم های مرتبط
		آشنایی با فضای دیجیتال گردشگری الکترونیک
		تسلط به هوش مصنوعی
		تسلط به اتوماسیون
		تسلط به بازاریابی دیجیتال
		تسلط به صنعت نسل چهارم
		مهارت کار با نرم افزارها
	توانایی تحلیل داده	تحلیل داده های رفتاری مشتری
		توانایی تحلیل داده های رقبا
		توانایی پردازش داده ها
بازاریابی مبتنی بر داده ها		
قدرت پیش بینی و آینده نگری		

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
شایستگی‌های رهبری مدیران	سواد رسانه‌ای	تمایل به یادگیری مداوم درباره رسانه آشنایی با الگوریتم‌های رسانه آشنایی با تولید محتوا
	مهارت‌های تصمیم‌گیری و تحلیل	تصمیم‌گیری راهبردی تحلیل و بررسی بازار قدرت تحلیل راهبردی توانایی تحقیق و بررسی قدرت حل مسئله
	مهارت‌های رهبری تیمی	توانایی تیم‌سازی توانایی مذاکره داشتن روحیه کار جمعی داشتن مهارت روابط عمومی قدرت شبکه‌سازی

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۲. مقوله‌های محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 2. Categories of core category (Source: Research findings)

اجرا، کنترل و پاسخ به پدیده مرکزی صورت می‌گیرد
(جدول ۷؛ شکل ۳).

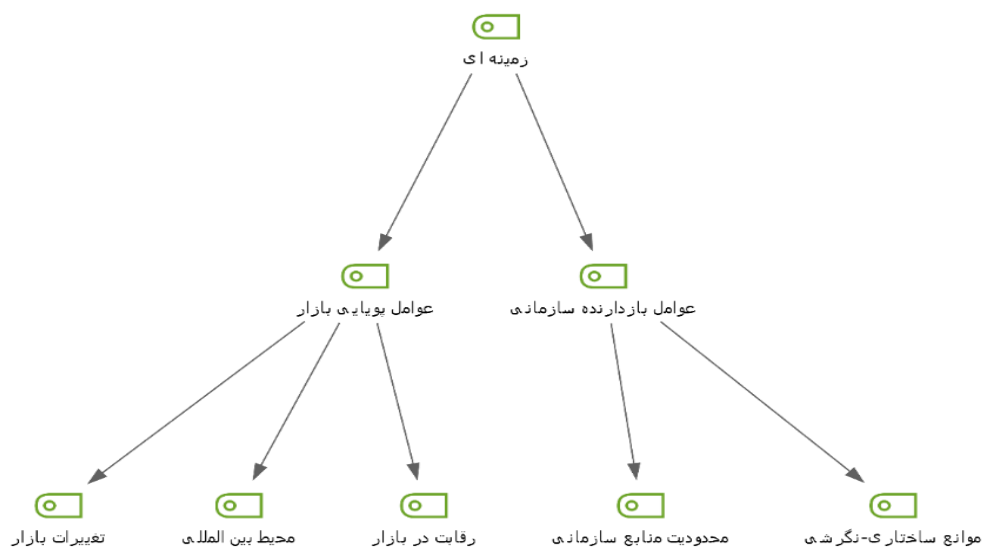
۳- شرایط زمینه‌ای: هر مقوله محوری در شرایط زمینه‌ای و بستری خاص روی می‌دهد. در این شرایط و بستر است که راهبردها و کنش‌های متقابل برای اداره،

جدول ۷. مقوله‌های اصلی، فرعی و کد باز شرایط زمینه‌ای

Table 7. Main, subcategories, and open-codes of the context

کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
ایجاد زیرساخت‌های مناسب مثل پلتفرم‌ها	زیرساخت‌های فناوری	زیرساخت‌ها
طراحی درست پلتفرم		
تحول در فناوری		
استفاده از فناوری‌های نوین		
امنیت اطلاعات		
فراهم بودن امکان شرکت مدیران در دوره‌ها	زیرساخت‌های آموزشی	
سرمایه‌گذاری در آموزش		
آموزش‌های مستمر		
توسعه آموزش		
تغییر نیازهای مشتریان	تغییرات بازار	محیط بازار
تغییر روندهای بازار		
تغییر رفتار مشتریان		
تغییرات در سلاقی مشتریان و گردشگران		
وجود فضای رقابتی بین بخش‌های مختلف گردشگری	رقابت در بازار	
فقدان شناخت رقبا		
تقویت رفتار در محیط رقابتی		
وجود فضای رقابتی سالم بین مدیران		

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۳. مقوله‌های شرایط زمینه‌ای (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 3. Categories of context (Source: Research findings)

می‌گذارند؛ یعنی می‌توانند آن‌ها را تسهیل یا محدود کنند (جدول ۸؛ شکل ۴).

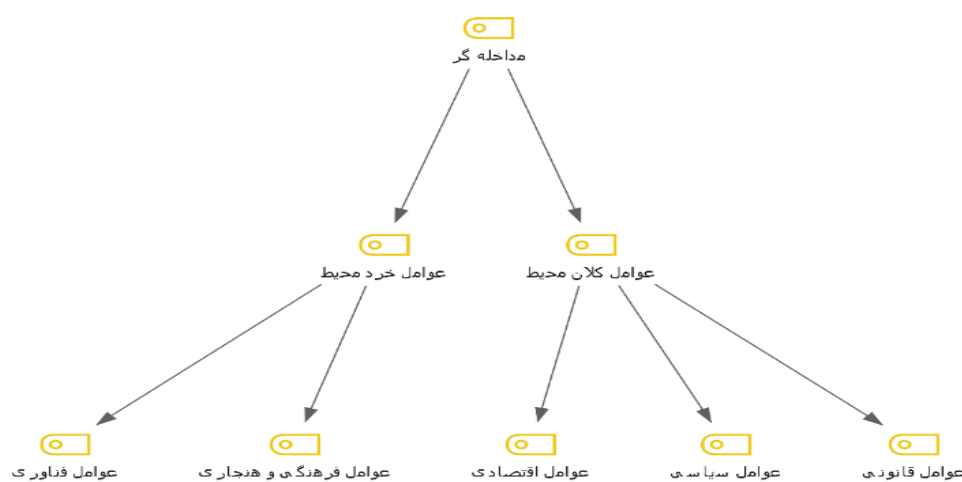
۴- شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر در مدل پارادایمی عواملی‌اند که بر اجرای راهبردها اثر

جدول ۸. مقوله‌های اصلی، فرعی و کد باز شرایط مداخله‌گر

Table 8. Main, subcategories, and open-codes of the intervening conditions (Source: Research findings)

Table 8. Main, subcategories, and open codes of the intervening conditions (Source: Research findings)		
کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
افت و خیزهای بالای صنعت گردشگری	عوامل اقتصادی-سیاسی	عوامل نهادی کلان
شرایط نابسامان اقتصادی		
تحریم		
بی‌ثباتی سیاسی		
جزیره‌ای عمل کردن		
کمبود حمایت دولت و نهادهای گردشگری		
تغییر در سیاست‌های گردشگری		
امنیت کشور		
قوانین محدودکننده مثل حجاب در ایران		
بی‌ثباتی قوانین و مقررات در بحث گردشگری		
وضع قوانین بازدارنده از آسیب‌های مردمی		
تحولات سریع در فناوری‌ها	تحولات فناوری	عوامل محیطی کلان
تحولات دیجیتال		
مشکلات مربوط به فناوری		
ضرورت حضور در شبکه‌های اجتماعی		
تنوع فرهنگی و جغرافیایی در بازار هدف	عوامل فرهنگی-اجتماعی	
تغییر سبک سفر و رفتار گردشگران		
تغییر زندگی از سنتی به مدرن		
افزایش روابط بین‌الملل	محیط بین‌المللی	
جهانی‌شدن گردشگری		
قوانین و مقررات در سطح بین‌الملل		

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۴. مقوله‌های شرایط مداخله‌گر (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 4. Categories of intervening conditions (Source: Research findings)

۵- راهبردها: راهبردها، کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود. به دیگر جدول سخن راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی‌اند که به طراحی الگو کمک می‌نمایند (جدول ۹؛ شکل ۵).

جدول ۹. مقوله‌های اصلی، فرعی و کد باز شرایط راهبردها

Table 9. Main, subcategories, and open-codes of the strategies (Source: Research findings)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
راهبردهای درون‌سازمانی	راهبردهای آموزشی	آموزش مدیریت بحران در شبکه‌های اجتماعی
		آموزش‌های مستمر
		استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی و یادگیری
		آموزش مدیران بازاریابی
		آموزش مدیران در زمینه صنعت نسل چهارم
	راهبردهای نوآوری	توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت
		راه‌اندازی مراکز نوآوری
		تشویق ایده‌های جدید
		تمرکز روی اقیانوس آبی
	راهبردهای فناوریانه	استفاده از فناوری‌های پیشرفته
		استفاده از فناوری بین‌المللی
		توسعه پلتفرم‌های یکپارچه
		سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین
		تقویت مهارت‌های فناوریانه دیجیتال
		راه‌اندازی مراکز گردشگری دیجیتال
راهبردهای شبکه‌سازی	راهبردهای مشارکت	تشکیل گروه تخصصی برای تبادل تجربیات
		ایجاد بستر مناسب جهت همکاری و مشارکت
		مشارکت شرکت‌ها با شرکت‌های دانش‌بنیان
		همکاری برون‌بخشی با مؤسسات و سازمان‌ها
	راهبردهای ارتباطی	شبکه‌سازی از طریق باشگاه مشتریان
		طراحی پلتفرم‌ها براساس ارتباطات بین‌بخشی
		داشتن روابط مؤثر و چندوجهی
		ارتباطات مناسب با ذی‌نفعان بین‌المللی و خارجی
		ایجاد شبکه‌های ارتباطی کاری بین ذی‌نفعان و مشتریان

(منبع: یافته‌های پژوهش)

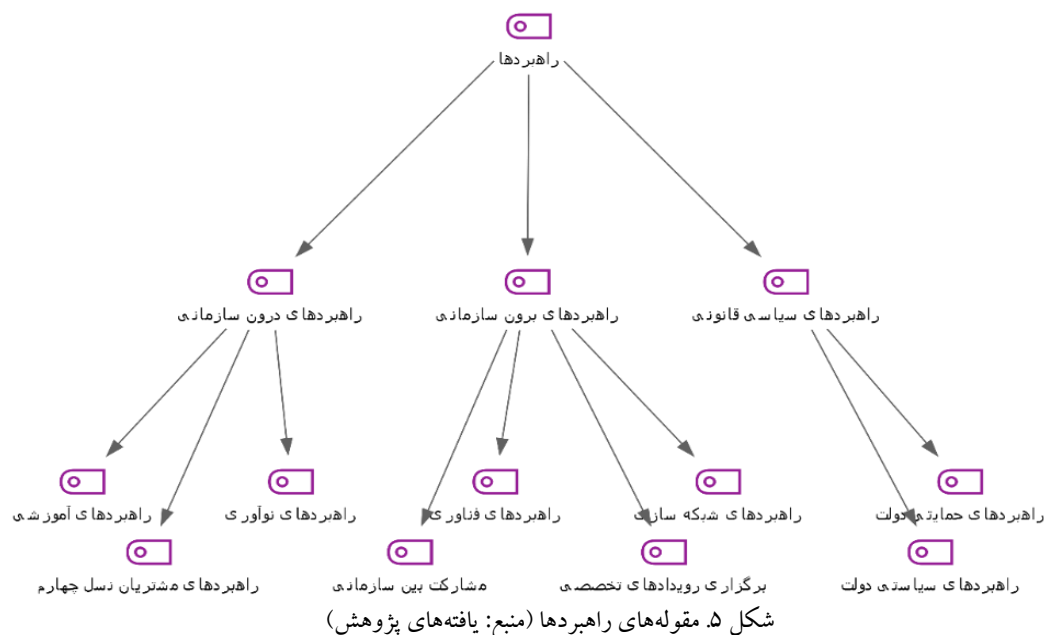


Figure 5. Categories of strategies (Source: Research findings)

۶-پیامدها: پیامدها شامل خروجی‌های تأثیرگذار می‌شوند (جدول ۱۰؛ شکل ۶).
مشهود و نامشهودی است که در اثر راهبردها پدیدار

جدول ۱۰. مقوله‌های اصلی، فرعی و کد باز پیامدها

Table 10. Main, subcategories, and open-codes of the consequences (Source: Research findings)

Table 16: Main, subcategories, and open-codes of the consequences (Source: Research findings)		
مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
پیامدهای بازار	مشتری‌مداری	افزایش وفاداری مشتری
		ارتقای تجربه مشتری
		افزایش رضایت مشتری
		ایجاد تصویر ذهنی مناسب از برند
		ایجاد تصویر مناسب برای سازمان
	بهبود رقابت‌پذیری	تقویت جایگاه گردشگری در سطح بین‌الملل
		افزایش جذب گردشگر
		افزایش ظرفیت‌های منطقه‌ای
		افزایش رقابت‌پذیری
		تقویت جایگاه گردشگری در سطح بین‌الملل
پیامدهای عملکردی	بهبود عملیاتی	افزایش بهره‌وری
		کاهش هزینه‌ها
		افزایش اثربخشی
		افزایش کارایی
		بهبود عملکرد سازمان
	رشد مالی	رشد اقتصادی
		سود بیشتر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
		رشد کسب و کار
		ارتقای وضعیت اقتصادی
		بقا و ماندگاری کسب و کار
	بهبود خدمات	بهینه سازی خدمات گردشگری
		استانداردسازی خدمات
		ارتقای کیفیت خدمات

(منبع: یافته‌های پژوهش)

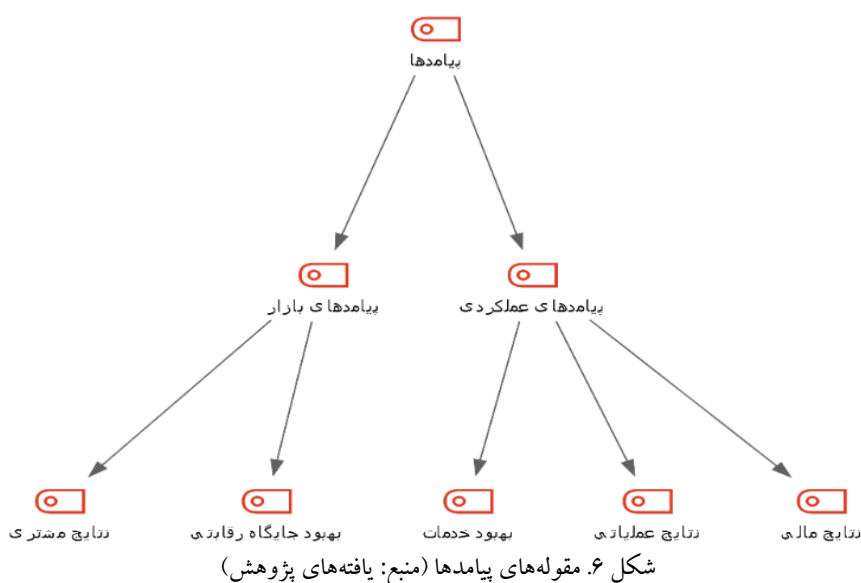
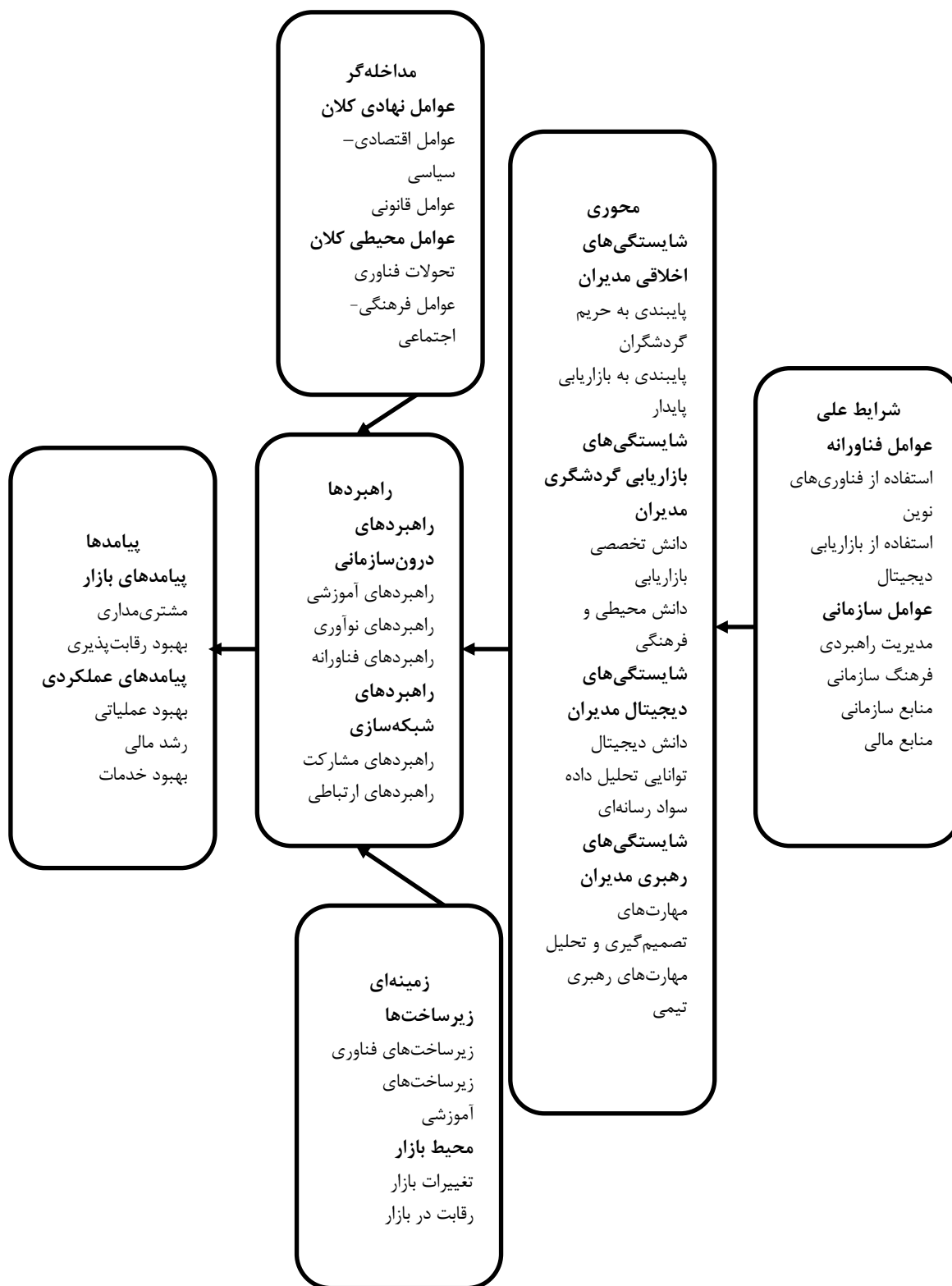


Figure 6. Categories of consequences (Source: Research findings)

می‌داند که کدام مقوله بیش از همه در داده‌ها تکرار شده است و قادر است سایر مقولات را به یکدیگر ارتباط دهد. در این مرحله «مقوله هسته‌ای» شناسایی شده و سایر مقولات به صورت نظام‌مند با آن ارتباط داده می‌شوند. با توجه به کدگذاری انتخابی اجزای الگوی نهایی پژوهش براساس الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین به شرح زیر است (شکل ۷):

کدگذاری گزینشی: فرایند انتخاب سامان‌مند مقوله اصلی و ارتباط دادن آن با سایر مقولات، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن خلأها با مقولاتی است که نیاز به اصلاح و بسط بیشتری دارند. به عبارتی دیگر، کدگذاری گزینشی فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت خلق نظریه است. در کدگذاری گزینشی، پژوهشگر ضمن تمرکز بر فرایندی که در داده‌ها نهفته است، توجه خود را با این موضوع معطوف



شکل ۷. الگو نهایی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 7. Final research model (Source: Research findings)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران بازاریابی در نسل چهارم در حوزه گردشگری صورت گرفت. براساس تحلیل مصاحبه‌ها با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، الگوی پژوهش در قالب مدل پارادایمی و شش محور آن ارائه شد. با توجه به یافته‌ها، شرایط علی شامل دو مقوله اصلی «عوامل فناورانه» و «عوامل سازمانی» شکل گرفت. در نسل چهارم بازاریابی، فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی نقش محوری دارند. استفاده از ابزارهای فناوری نسل چهارم، شرط اولیه برای شکل‌گیری شایستگی‌های مدیران بازاریابی است. ازسویی استفاده از بازاریابی دیجیتال به عنوان پیش‌شرط بعدی مطرح است؛ لذا پذیرش آن باید مورد توجه شرکت‌های گردشگری قرار گیرد. به‌زعم مینور و همکاران هنوز ۴۴ درصد از صاحبان مشاغل گردشگری، فناوری دیجیتال را برای کسب و کار خود ضروری نمی‌دانند؛ این تردید دیجیتال‌نگران‌کننده است و به‌طور بالقوه بقای این شرکت‌ها را در معرض خطر قرار می‌دهد (Minor et al., 2025).

لطفی آشتیانی و همکاران (۱۴۰۴) نیز به بازاریابی دیجیتال در دسته عوامل علی در طراحی الگوی بازاریابی دیجیتال در گردشگری پزشکی اشاره کردند. در خصوص مقوله عوامل سازمانی، مقوله‌های فرعی مدیریت راهبردی، فرهنگ سازمانی، منابع سازمانی و مالی مطرح شده است. از آنجایی که صنعت گردشگری ایران به دلیل نوسانات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی با بحران‌ها و تغییرات مداوم مواجه است؛ بنابراین، داشتن شایستگی در مدیریت راهبردی برای سازگاری با شرایط متغیر یک ضرورت است. همچنین حمایت مدیران از کارکنان و انتقادپذیری می‌تواند روحیه تیمی را تقویت کرده و کیفیت خدمات را بالا ببرد.

محدودیت منابع نیز یکی از چالش‌های مرسوم در زمینه پیشبرد بازاریابی دیجیتال است؛ لذا سازمان‌های گردشگری باید به جذب، آموزش و نگهداشت نیروهای متخصص بازاریابی دیجیتال توجه ویژه کنند. در آخر باید توجه داشت که بدون سرمایه‌گذاری مناسب در زیرساخت‌های فناورانه و تبلیغات دیجیتال، شایستگی‌های مدیران به تنهایی کافی نخواهد بود؛ بنابراین تأمین منابع مالی کافی یک پیش‌شرط اساسی است.

عامل محوری شامل چهار مقوله اصلی «شایستگی‌های اخلاقی مدیران»، «شایستگی‌های بازاریابی گردشگری مدیران»، «شایستگی‌های دیجیتال مدیران» و «شایستگی‌های رهبری مدیران» است. با توجه به ریسک‌های مرتبط با اعتماد و حریم شخصی در بازاریابی دیجیتال، پایبندی به حریم گردشگران اهمیت بسیاری دارد. ازسویی در شرایطی که بسیاری از جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی ایران تحت فشار محیطی‌اند، رعایت اصول گردشگری پایدار (حفظ محیط‌زیست و احترام به جوامع محلی) یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در مطالعه باباشاهی و همکاران (۱۳۹۹) نیز این عوامل تحت عنوان شایستگی رفتاری انسانی معرفی شد. شایستگی‌های بازاریابی گردشگری به مهارت مدیران در زمینه گردشگری اشاره دارد. با توجه به رقابت در زمینه گردشگری، مدیران گردشگری باید تسلط کامل بر دانش برندسازی، تبلیغات خلاقانه و تحلیل مالی بازار داشته باشند تا بتوانند محصولات گردشگری را در بازار جایگاه‌یابی کنند. ازسویی ایران یک کشور چندفرهنگی با ظرفیت‌های متنوع است. آشنایی مدیران بازاریابی با فرهنگ‌های محلی، تاریخ و جغرافیا موجب می‌شود تا بسته‌های سفر واقعی‌تر، متناسب‌تر و جذاب‌تر طراحی شوند.

شایستگی برای هماهنگی بین بازیگران مختلف گردشگری حیاتی است.

تکیه‌یان و جهانیان (۱۴۰۲) این عامل را تحت عنوان شایستگی ارتباطات در پژوهش خود معرفی کردند. شرایط زمینه‌ای شامل دو مقوله اصلی «زیرساخت‌ها» و «محیط بازار» است. ورود به نسل چهارم بازاریابی بدون بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ممکن نیست. ایجاد پلتفرم‌های مناسب، طراحی درست آن‌ها، به کارگیری فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و کلان داده و همچنین توجه به امنیت اطلاعات، بستری را برای مدیران بازاریابی فراهم می‌کند تا راهبردهای دیجیتال و داده‌محور را پیاده‌سازی نمایند.

در این زمینه محمودی خالدي و همکاران (۱۴۰۲) به نقش زیرساخت‌های دیجیتالی سازمان در شایستگی دیجیتال مدیران اشاره کردند. پارسونز و همکاران نیز به کمبود زیرساخت‌ها در ایجاد مهارت‌های دیجیتال در بخش گردشگری اشاره کردند. ازسویی توانمندسازی مدیران بازاریابی در نسل جدید مستلزم دسترسی مداوم به آموزش‌های تخصصی است. سرمایه‌گذاری در آموزش، فراهم بودن امکان شرکت در دوره‌ها و استمرار در یادگیری باعث می‌شود که مدیران توانایی به کارگیری ابزارها و روش‌های بازاریابی نوین را کسب کنند (Parsons et al., 2023).

در این زمینه زاراگوزا-سائز و همکاران به نیاز به آموزش جامع‌تر در زمینه ابزارهای بازاریابی دیجیتال اشاره کردند. محیط بازار در شرایط زمینه‌ای اشاره دارد که تغییر مداوم نیازها، ترجیحات و رفتار مشتریان (از گردشگران داخلی تا بین‌المللی)، مدیران بازاریابی را ملزم به پایش روندها می‌سازد. همچنین صنعت گردشگری به دلیل جذابیت بالا، محیطی رقابتی دارد. محیط بازار پُرچالش و پویا، مدیران را ناگزیر می‌سازد تا مهارت‌های تحلیلی،

آنچنان که اسماعیلی مهیاری و همکاران (۱۴۰۳) نیز اذعان داشتند تجربه هسته اصلی گردشگری است و گردشگران به دنبال تجربه‌های بی‌نظیرند که احساسات، عقل و حواسشان را درگیر کند و به آن‌ها اجازه دهد با فرهنگ، تاریخ و مردم یک مقصد ارتباط برقرار کنند. مقوله شایستگی‌های دیجیتال مربوط به دانش و مهارت مدیران در زمینه فناوری‌های دیجیتال است. تسلط مدیران به ابزارهای بازاریابی دیجیتال، امکان ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، بازاریابی تعاملی و پاسخ سریع به نیاز گردشگران را فراهم می‌کنند. همچنین، بازار گردشگری ایران برای رقابت، نیاز به استفاده از داده‌های رفتاری گردشگران، تحلیل رقبا و پیش‌بینی تقاضا دارد. این شایستگی به مدیران امکان می‌دهد تبلیغات هدفمند و کارآمدتری اجرا کنند. همچنین، حضور حرفه‌ای در رسانه‌ها، شناخت الگوریتم‌ها و تولید محتوای جذاب برای معرفی مقاصد گردشگری حائز اهمیت است. در آخر شایستگی‌های رهبری شامل توانایی تصمیم‌گیری و تحلیل و رهبری تیمی است.

مینور و همکاران بیان کردند مهارت‌های کلیدی گردشگری دیجیتال مربوط به رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی آنلاین و مهارت‌های ارتباطی است. صنعت گردشگری ایران با محیطی پر از عدم قطعیت مواجه است (تحریم‌ها، نوسانات اقتصادی، بحران‌های اجتماعی)؛ لذا مدیران باید توانایی تصمیم‌گیری سریع، تحلیل بازار و حل مسئله را داشته باشند (Minor et al., 2025).

باباشاهی و همکاران (۱۳۹۹) نیز به شایستگی‌های تحلیلی اشاره کردند. همچنین، موفقیت در بازاریابی گردشگری نیازمند کار تیمی است. توانایی مذاکره، شبکه‌سازی، روابط عمومی و ایجاد روحیه کار جمعی کمک می‌کند تا مدیران از ظرفیت بخش خصوصی، نهادهای دولتی و جوامع محلی بهره بگیرند. این

نوآوری و انعطاف‌پذیری را تقویت کنند و با شناخت درست رقبا و روندها، مزیت رقابتی پایداری به دست آورند (Zaragoza-Sáez et al., 2022).

شرایط مداخله‌گر شامل دو مقوله اصلی «عوامل نهادی کلان» و «عوامل محیطی کلان» بود این عوامل می‌توانند هم محدودیت‌زا (مثل تحریم یا قوانین محدودکننده) و هم فرصت‌ساز (مثل جهانی‌شدن گردشگری یا محیط بین‌المللی) باشند؛ بنابراین، شایستگی مدیران بازاریابی نسل چهارم در صنعت گردشگری باید به گونه‌ای طراحی شود که بتواند در این فضای پرچالش و متغیر، انعطاف‌پذیر، نوآور و آینده‌نگر باشد. صنعت گردشگری به شدت از نوسانات اقتصاد کلان، تحریم‌ها، بی‌ثباتی سیاسی و ضعف حمایت‌های دولتی متأثر است. این شرایط به‌نوعی ریسک و نااطمینانی بیشتری را به بازار تزریق می‌کند و مدیران بازاریابی را در تصمیم‌گیری‌های بلندمدت دچار چالش می‌سازد. قوانین و مقررات می‌توانند هم نقش بازدارنده و هم حمایتی داشته باشند؛ بی‌ثباتی مقررات، آزادی عمل مدیران بازاریابی را محدود می‌سازد. در مقابل، وضع قوانین حمایتی و بازدارنده در برابر آسیب‌های اجتماعی می‌تواند اعتماد مشتریان و گردشگران را افزایش دهد. در زمینه محیط کلان نیز سرعت زیاد تغییرات فناورانه و دیجیتال باعث می‌شود که ابزارهای بازاریابی، کانال‌های ارتباطی و رفتار مشتریان همواره در حال تغییر باشند. مشکلات دسترسی به فناوری، یا ضعف در زیرساخت‌های آن، می‌تواند مانع نوآوری شود. همچنین تغییر سبک سفر از سنتی به مدرن، افزایش تنوع فرهنگی و تغییرات اجتماعی بازار هدف، شرایطی را ایجاد می‌کند که مدیران باید توانایی مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، شخصی‌سازی خدمات و طراحی تجربه‌های منطبق با نیاز نسل‌های جدید

گردشگران را داشته باشند. در نهایت روند جهانی‌شدن گردشگری، افزایش روابط بین‌الملل و الزام به تبعیت از قوانین جهانی، فشارها و در عین حال فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کند. با توجه به افزایش ورود گردشگران خارجی از کشورهای عربی به مقاصد گردشگری کشور در سال‌های اخیر، مدیران بازاریابی باید توانایی مدیریت تعاملات بین‌المللی، آشنایی با استانداردها و مقررات جهانی و ورود به شبکه‌های جهانی گردشگری را تقویت نمایند.

راهبردها در دو سطح «درون‌سازمانی» و «شبکه‌سازی» دسته‌بندی شده‌اند؛ راهبردهای درون‌سازمانی (آموزش، نوآوری، فناوری) بر توانمندسازی داخلی و ارتقای ظرفیت‌های دانشی و فناورانه مدیران تمرکز دارند؛ و دوره‌های ویژه برای مدیران بازاریابی در حوزه‌های صنعت نسل چهارم باعث می‌شود مدیران بتوانند با چالش‌های فناوری، تحولات سریع بازار و تغییر رفتار مشتریان بهتر کنار بیایند. راهبردهای نوآورانه به مدیران کمک می‌کنند تا چابکی، خلاقیت و توان نوآوری سازمانی را در شایستگی‌های خود تقویت کنند. استفاده از فناوری‌های پیشرفته و بین‌المللی، توسعه پلتفرم‌های یکپارچه و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین، سازمان‌ها را به سمت دیجیتالی‌شدن کامل سوق می‌دهد. راهبردهای شبکه‌سازی (مشارکت، ارتباطی) بر تعاملات بیرونی، همکاری‌های استراتژیک و ایجاد شبکه‌های گسترده ذی‌نفعان تأکید دارند. راهبردهای مشارکتی باعث می‌شوند مدیران بتوانند از ظرفیت‌های بیرونی بهره‌برداری کنند، به نوآوری‌های روز دسترسی داشته باشند و از تجربیات سایر بازیگران صنعت استفاده نمایند. راهبردهای ارتباطی موجب می‌شود مدیران بازاریابی بتوانند سرمایه اجتماعی، اعتبار بین‌المللی و

تعاملات چندلایه با ذی‌نفعان را در شایستگی‌های خود بگنجانند (Zaragoza-Sáez et al., 2022). تکیه‌یان و جهانیان (۱۴۰۲) نیز در مطالعه خود به شایستگی ارتباطات در معماری شایستگی کارکنان در صنعت گردشگری اشاره کردند.

کارلیسل و همکاران نیز به اهمیت مهارت‌های ارتباطی در گردشگری دیجیتال اشاره نمودند. محور پیامدها شامل دو مقوله «پیامدهای بازار» و «پیامدهای عملکردی» است. ارتقای شایستگی‌های بازاریابی مدیران رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش داده و تصویر ذهنی مثبت از برند و سازمان‌های گردشگری ایجاد می‌کند. همچنین با ارتقای شایستگی‌ها و بهره‌گیری از فناوری‌ها و نوآوری‌ها، جایگاه صنعت گردشگری در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی ارتقا می‌یابد (Carlisle et al., 2023). در این زمینه، حسین‌زاده و همکاران (۱۴۰۴) دریافتند استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال برای مدیریت مقاصد گردشگری به بهبود تجربه گردشگران کمک می‌کنند. لطفی آشتیانی و همکاران (۱۴۰۴) پیامدهای بازاریابی دیجیتال را شامل وفاداری گردشگر، رضایت گردشگر و محتوای رسانه‌های اجتماعی شناسایی کردند. فرناندز-کوئرا و همکاران نیز پیامدها را شامل وفاداری، دانستند که از پژوهش حاضر حمایت می‌کند (Fernández Cueria et al., 2022). ازسوی دیگر، ارتقای بهره‌وری، اثربخشی و کارایی از نتایج ملموس توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی است. این موضوع به کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد کلی سازمان می‌انجامد و امکان مدیریت بهینه منابع را فراهم می‌کند. پیامد دیگر رشد اقتصادی و افزایش سودآوری سازمان‌های گردشگری است. توسعه کسب‌وکار، ارتقای وضعیت اقتصادی و تضمین بقا و ماندگاری سازمان از نتایج

مستقیم ارتقای شایستگی‌ها و اجرای درست راهبردها هستند. با استانداردسازی خدمات، بهینه‌سازی فرآیندها و ارتقای کیفیت خدمات گردشگری، تجربه مشتریان بهبود می‌یابد. این امر به‌طور غیرمستقیم نیز بر رضایت، وفاداری و افزایش تقاضا اثرگذار است (Fernández Cueria et al., 2022). در این زمینه لطفی آشتیانی و همکاران (۱۴۰۴) پیامدهای بازاریابی دیجیتال را شامل کیفیت خدمات شناسایی کردند. فرناندز-کوئرا و همکاران نیز پیامدها را شامل عملکرد و بازخورد دانستند که از پژوهش حاضر حمایت می‌کند (Fernández Cueria et al., 2022).

پژوهش حاضر از چند منظر دارای سهم دانش‌افزایی است. نخست، برخلاف مطالعات پیشین که یا به شایستگی‌های دیجیتال مدیران بدون توجه به زمینه صنعت گردشگری پرداخته‌اند، یا صرفاً بر استراتژی‌ها و ابزارهای بازاریابی دیجیتال تمرکز داشته‌اند، این پژوهش برای نخستین بار الگوی جامع شایستگی‌های مدیران بازاریابی نسل چهارم را متناسب با ویژگی‌های خاص گردشگری ارائه می‌دهد. این امر با توجه به تمایز بازاریابی نسل چهارم، با نسل‌های پیشین بازاریابی اهمیت دارد؛ چراکه بازاریابی نسل چهارم یک رویکرد جامع و پویا است که تعاملات آفلاین و آنلاین انسانی و ماشینی، داده‌های بزرگ، تجربه شخصی‌سازی‌شده مشتری و حضور فعال در اکوسیستم دیجیتال را در کنار مهارت‌های تحلیلی و مدیریتی مدرن ادغام می‌کند. دوم اینکه، با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و مدل پارادایمی، شایستگی‌های مدیران را در قالب یک نظام پویا شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین می‌کند؛ این در حالی است که مطالعات پیشین این الگو را در چارچوب شایستگی‌های فردی، فنی و مدیریتی مدیران بررسی نموده و فاقد سایر ابعاد

- توسعه مهارت‌های اجتماعی از طریق شبکه‌سازی با شرکا و یادگیری فنون مذاکره

- تشکیل شبکه‌های تخصصی و گروه‌های هم‌افزایی میان مدیران برای تبادل تجربیات

- تشکیل گروه‌های چندملیتی بازاریابی گردشگری با حضور کارشناسان فرهنگ و تبلیغات دیجیتال از کشورهای هدف.

- پیش‌بینی نیازهای مهارتی آینده مدیران با نظارت بر روندهای صنعت و توسعه اقدامات هدفمند در این حوزه توسط نهادهای نظارتی

در نهایت باید اذعان داشت با توجه به اینکه پژوهش حاضر با روش کیفی انجام شد، دارای محدودیت‌هایی در تکرارپذیری و تعمیم‌پذیری نتایج است. به منظور رفع این محدودیت توصیه می‌شود، از داده‌های کمی و روش‌های آماری همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی و برازش الگوی پژوهش بهره گرفته شود. همچنین پژوهش حاضر بدون تأکید بر بخش خاصی در صنعت گردشگری انجام شد. با توجه به ناهمگونی ساختاری و تفاوت در زیربخش‌های مختلف گردشگری، توصیه می‌شود پژوهش‌های آتی با تمرکز بر گردشگری داخلی، خارجی، بوم‌گردی، فرهنگی و غیره، به رتبه‌بندی عوامل مدل پردازند. در آخر از آنجایی که پژوهش حاضر با تمرکز بر صنعت گردشگری صورت گرفته است، نتایج به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر صنایع نبوده و تفاوت‌های ساختاری، ویژگی‌های بازار و سیاست‌های حاکم بر صنایع مختلف، استفاده از نتایج در صنایع را با محدودیت‌هایی مواجه می‌سازد. لذا توصیه می‌شود مطالعات آتی با تأکید بر سایر صنایع صورت گیرد.

علی و زمینه‌ای اثرگذار بر آن هستند. سوم اینکه، ادغام هم‌زمان چهار بُعد شایستگی‌های اخلاقی، بازاریابی گردشگری، دیجیتال و رهبری در قالب مفهوم «مدیر بازاریابی نسل چهارم» موجب گسترش مرزهای نظری بازاریابی دیجیتال در صنعت گردشگری شده و تصویری یکپارچه از نقش مدیران در مواجهه با تحولات فناورانه، عدم قطعیت‌های محیطی و انتظارات جدید گردشگران ارائه می‌دهد. بدین ترتیب، الگوی پیشنهادی می‌تواند به عنوان مبنای نظری برای توسعه پژوهش‌های آتی در حوزه بازاریابی نسل چهارم، شایستگی‌های مدیریتی و مدیریت گردشگری مورد استفاده قرار گیرد.

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر بیان می‌گردد:

- راه‌اندازی مراکز آموزش تخصصی نسل چهارم بازاریابی ویژه مدیران گردشگری
- طراحی کارگاه‌های آموزشی با بهره‌گیری از روش‌های نوین یادگیری (مانند شبیه‌سازی، یادگیری دیجیتال و کارگاه‌های تعاملی).
- حمایت از ایده‌های نو و ایجاد مراکز نوآوری و شتاب‌دهنده‌های تخصصی گردشگری
- طراحی کدهای اخلاقی در حوزه تعاملات دیجیتال، شامل حفظ حریم خصوصی، شفافیت اطلاعات و پرهیز از اغراق در تبلیغات
- ایجاد بانک داده‌های فرهنگی و تاریخی به صورت دیجیتال برای مدیران بازاریابی جهت شناخت عمیق‌تر از مقاصد و جوامع هدف
- برگزاری جلسات تعاملی با اینفلوئنسرها جهت تقویت سواد رسانه‌ای و مهارت تولید محتوای دیجیتال برای معرفی مقاصد گردشگری

منابع

سازمان. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات،

۳۶(۳)، ۸۶۰-۸۳۵

<https://doi.org/10.52547/jipm.36.3.835>

شیرشمسی، عبدالمهدی، میرابی، وحیدرضا، حسن‌پور

قروچچی، اسماعیل، و رنجبر، محمدحسین (۱۴۰۲).

طراحی و اعتبارسنجی مدل بازاریابی الکترونیک

در صنعت گردشگری (مورد مطالعه: استان یزد).

گردشگری و توسعه، ۱۲(۲)، ۶۷-۸۵

https://www.itsairanj.ir/article_145662.html?lang=fa

علی‌پور، افشین، نعیمی خندابی، علی، و ذوالقدر،

محمدرضا (۱۴۰۴). تبیین مدل مفهومی کاربردهای

هوش مصنوعی در بازاریابی دیجیتال با تأکید بر

تقویت وفاداری مصرف‌کننده: یک رویکرد ترکیبی.

تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۵(۳)، ۱۰۵-۱۳۲.

<https://doi.org/10.22108/nmrj.2025.145405.3194>

لطفی آشتیانی، سید محسن، اندرواژ، لیلا، و آلبونعیمی،

ابراهیم (۱۴۰۴). طراحی مدل بازاریابی دیجیتال بر

مبنای تئوری داده‌بنیاد در صنعت گردشگری

پزشکی ایران. مجله گردشگری و توسعه، ۱۴(۱)،

۵۳-۳۷.

https://www.itsairanj.ir/article_181735.html

محمودی خالدی، مجید، وکیل‌الرایا، یونس، فائض،

علی، و فائزی رازی، فرشاد (۱۴۰۲). اعتبارسنجی

مدل شایستگی‌های دیجیتال مدیران (مورد مطالعه:

سازمان سنجش آموزش کشور). پژوهش‌های

رهبری آموزشی، ۷(۴)، ۶۶-۸۸

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77813.1702>

ویسی، هادی، و مهماندوست، خدیجه (۱۳۹۴). بررسی

موانع توسعه گردشگری بین‌المللی در ایران (با

تأکید بر گردشگری ورودی). فصلنامه ژئوپلیتیک،

۱۱(۳۷)، ۱۹۷-۱۹۴.

https://journal.iag.ir/article_55839.html

اسدپور کردی، مریم، امیرنژاد، حمید، ناصری اوجاکی،

سید هادی، و شیرزادی لسکوکلایه، سمیه (۱۴۰۱).

بررسی توسعه صنعت گردشگری ایران با تأکید بر

کارایی این صنعت. گردشگری و توسعه، ۱۱(۱)،

۲۲۴-۲۱۱.

https://www.itsairanj.ir/article_133848.html

اسماعیلی مهیاری، مصطفی، غفاری، محمد، ایرانی،

حمیدرضا، و ابراهیمی، الهام (۱۴۰۳). مدیریت

نقاط تماس در گردشگری: گونه‌شناسی نقاط

تماس گردشگران در مرحله پیش از سفر (مورد

مطالعه: گردشگران ورودی ایران). تحقیقات

بازاریابی نوین، ۱۴(۴)، ۱۱۹-۱۴۸.

<https://doi.org/10.22108/nmrj.2025.142086.3075>

باباشاهی، جبار، عربی، محمد، و شفیعی، میثم (۱۳۹۹).

طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با

روش تحلیل مضمون. تحقیقات بازاریابی نوین،

۱۰(۴)، ۱۵۰-۱۲۷.

<https://doi.org/10.22108/nmrj.2020.120964.1992>

تکیه‌یان، فائزه، و جهانیان، منوچهر (۱۴۰۲). واکاوی

الگوی معماری شایستگی کارکنان در صنعت

گردشگری. مجله گردشگری و توسعه، ۱۲(۳)، ۱-۲۲.

https://www.itsairanj.ir/article_170011.html

حسین‌زاده، هلیا، پوراحمد احمد، فردوسی سجاده، و ال.

وارن، نوشین (۱۴۰۱). استراتژی‌های بازاریابی

دیجیتال برای مدیریت مقاصد گردشگری پایدار

(نمونه موردی: شهر ساحلی نور). مدیریت پویا و

تحلیل کسب‌وکار، ۴(۱)، ۱۴۶-۱۶۲.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.179>

حسینی‌نسب، سید مهدی، شامی زنجانی، مهدی، و

قلی‌پور، آرین (۱۴۰۰). ارائه مدل شایستگی مدیر

ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران تحول دیجیتال در

References

- Adeyinka-Ojo, S., Lee, S., Abdullah, S. K., & Teo, J. (2020). Hospitality and tourism education in an emerging digital economy. *Worldwide Hospitality & Tourism Themes*, 12(2), 113–125.
<https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2019-0075>
- Alipour, A., Naeimi Khondabi, A., & Zolghadr, M. (2025). Explaining a conceptual model of artificial intelligence applications in digital marketing with an emphasis on enhancing consumer loyalty: A mixed-methods approach. *New Marketing Research Journal*, 15(3), 105-132.
<https://doi.org/10.22108/nmrj.2025.145405.3194> [In Persian]
- Arango-Morales, A. J., Delgado-Cruz, A., & Tamayo-Salcedo, A. L. (2019). Digital competence of tourism students: Explanatory power of professional training. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 310-326.
<https://doi.org/10.3390/ejihpe10010024>
- Asadpourkordi, M., Amirnezhad, H., Naseri Ojaki, S. H., & Shirzadi Leskokalayeh, S. (2022). A study of the development of the Iranian tourism industry with emphasis on the efficiency of this industry. *Tourism and Development*, 11(1), 211-224.
https://www.itsairanj.ir/article_133848.html [In Persian]
- Babashahi, J., Arabi, M., & Shafiee, M. (2020). Designing a competency model for digital marketing managers with thematic analysis method. *New Marketing Research Journal*, 10(4), 127-150.
<https://doi.org/10.22108/nmrj.2020.120964.1992> [In Persian]
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond competence: The choice to be a leader. *Human Resources Management Review*, 3(1), 1-14.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90007-Q](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90007-Q)
- Carlisle, S., Ivanov, S., & Dijkmans, C. (2023). The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. *Journal of Tourism Futures*, 9(2), 240-266.
<https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>
- Country Cassette (2025). *World Tourism Rankings*. Retrieved at:
<https://countrycassette.com/world-tourism-rankings-by-country-2022/>
- Darma, G. S., & Noviana, I. P. T. (2020). Exploring digital marketing strategies during the new normal era in enhancing the use of digital payment. *Journal Mantik*, 4(3), 2257-2262.
<https://scispace.com/pdf/exploring-digital-marketing-strategies-during-the-new-normal-162r1pxff2.pdf>
- Dash, G., Kiefer, K., & Paul, J. (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 122, 608-620.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.016>
- Esmaili Mahyari, M., Ghaffari, M., Irani, H. R., & Ebrahimi, E. (2025). Managing touchpoints in tourism: Typology of tourist touchpoints in the pre-travel stage (Case of Iran's Inbound Tourists). *New Marketing Research Journal*, 14(4), 119-148.
<https://doi.org/10.22108/nmrj.2025.142086.3075> [In Persian]
- Fernández Cueria, N., Pérez Ricardo, E. D. C., Medina Labrada, J. R., Coronado Provance, K. Z., & Feria Velázquez, F. F. (2022). Digital marketing management in tourist organizations. *Visión de futuro*, 26(2), 211-226.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.006.en>
- Ferrari, A., Punie, Y., & Brečko, B. N. (2013). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*. EUR, Scientific and Technical Research Series.
<https://doi.org/10.2788/52966>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. d. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, 17(55), 63-82.
<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/2647>
- HosseiniNasab, S. M., ShamiZanjani, M., & Gholipor, A. (2021). A competency model for chief digital officer as organizational governor of digital transformation. *Iranian Journal of Information Processing and*

- Management*, 36(3), 835-860.
<https://doi.org/10.52547/jipm.36.3.835> [In Persian]
- Hosseinzadeh, H., Pourahmad, A., Ferdowsi, S., & L. Warren, N. (2025). Digital marketing strategies for management (Case Study: Noor Coastal City). *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(1), 146-162.
<https://doi.org/10.61838/dmbaj.179> [In Persian]
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc.
- Lashley, C. (2009). The right answers to the wrong questions? Observations on skill development and training in the United Kingdom's hospitality sector. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 340-352.
<https://doi.org/10.1057/thr.2009.21>
- Law, R., Chan, I. C. C., & Wang, L. (2018). A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(6), 626-648.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1423251>
- Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). Information technology applications in hospitality and tourism: A review of publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5), 599-623.
<https://doi.org/10.1080/10548400903163160>
- Li, Y., Marneros, S., Efstathiades, A., & Papageorgiou, G. (2025). A framework of core competencies for effective hotel management in an era of turbulent economic fluctuations and digital transformation: The Case of Shanghai, China. *Tourism and Hospitality*, 6(3), 130.
<https://doi.org/10.3390/tourhosp6030130>
- Lotfi Ashtiani, S. M., Andervazh, L., & Albonaemi, E. (2025). Designing a digital marketing model based on grounded theory in Iran's medical tourism industry. *Journal of Tourism and Development*, 14(1), 37-53.
https://www.itsairanj.ir/article_181735.html [In Persian]
- Magalhães, C., Araújo, A., & Andrés Marques, I. (2022). Hotel workers' perceptions on soft and hard skills in Porto, Portugal. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 49-70.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2126956>
- Mahmoudi Khalidi, M., Vakil-ul-Raaya, Y., Faez, A., & Faez-Razi, F. (2023). Validation of the digital competencies model of managers (Case Study: National Education Assessment Organization). *Educational Leadership Research*, 7(28), 66-88.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77813.1702> [In Persian]
- Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2020). Identifying key success competencies for the hospitality industry: The perspectives of professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(4), 237-261.
<https://doi.org/10.1080/15313220.2020.1745732>
- Minor, K., McLoughlin, E., & Carlisle, S. (2025). The digital skills gap—is it time to rethink the needs of tourism and hospitality organizations in the UK? *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 37(3), 301-312.
<https://doi.org/10.1080/10963758.2024.2316338>
- Nguyen, L. V., Haar, J., & Smollan, R. (2022). Hospitality leadership competencies and employee commitment: New insights from the booming hotel industry in Vietnam. *Tourism and Hospitality Management*, 28(2), 419-443.
<https://doi.org/10.20867/thm.28.2.10>
- Parsons, D., Choi, M., Thomas, R., Glyptou, K., & Walsh, K. (2023). The policy responses of tourism agencies to emerging digital skills constraints: A critical assessment of six countries. *International Journal of Tourism Research*, 25(1), 97-108.
<https://doi.org/10.1002/jtr.2554>
- Pasikowski, S. (2023). Snowball sampling and its non-trivial nature. *Przegląd Badań Edukacyjnych (Educational Studies Review)*, 2, 105-120.
<https://doi.org/10.12775/PBE.2023.030>
- Qian, J., Lin, P. M., Law, R., & Li, X. (2022).

- Lack of IT and digital marketing professionals in hospitality: Is it education's fault? *Heliyon*, 8(12), 1-8.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12002>
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43-62.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/009102609302200104>
- Schaffer, S. (2025). *Digital skills shortages: Perspectives of marketing managers* [Doctoral dissertation, Capella University]. Proquest.
<https://www.proquest.com/openview/c45a30033f37825ecefcb677a6b66caa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Sharafuddin, M. A., Madhavan, M., & Wangtueai, S. (2024). Assessing the effectiveness of digital marketing in enhancing tourist experiences and satisfaction: A study of Thailand's tourism services. *Administrative Sciences*, 14(11), 273.
<https://doi.org/10.3390/admsci14110273>
- Shirshamsi, A., Mirabi, V., Hasanpour Ghroghchi, E., & Ranjbar, M. (2023). Design and validation of an e-marketing model in the tourism industry (Case Study: Yazd Province). *Journal of Tourism and Development*, 12(2), 67-85.
https://www.itsairanj.ir/article_145662.html?lang=fa [In Persian]
- Statista. (2022). *Digital trends: Impact of technology on travel and tourism*. Cardiff Metropolitan University.
<https://www-statista-com.ezproxy.cardiffmet.ac.uk/study/89090/impact-of-technology-on-travel-and-tourism/>
- Stylianou, C., & Pericleous, K. (2025). Reviewing the digital skills and readiness of hospitality and tourism graduates: A way of success. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 17(1), 11-21.
<https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2024-0300>
- Tekeyan, F., & Jahanian, M. (2023). Analyzing the architectural model of competence of workers in the tourism industry. *Journal of Tourism and Development*, 12(3), 1-22.
https://www.itsairanj.ir/article_170011.html [In Persian]
- van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Veicy, H., & Mehmandoost, Kh. (2015). Investigation of the obstacles of the international tourism development in Iran (with emphasis on inbound tourism). *Geopolitics Quarterly*, 11(37), 194-197.
https://journal.iag.ir/article_55839.html [In Persian]