



Configuring a Data-Driven Governance Framework to Enhance the Digital Pilgrimage Experience in Mashhad City: A Microfoundational Approach

Amir Hossein Moradi Deloui¹

1. (Corresponding Author) Department of Pilgrimage Governance, Institute for Pilgrimage Studies, Islamic Research Foundation of Astan Quds Razavi, Mashhad, Iran
Email: moradi@islamic-rf.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Paper

Article History:

Received:

15 April 2026

Received in revised form:

29 June 2026

Accepted:

4 August 2026

Available online:

25 August 2026

Keywords:

Digital Pilgrimage
Experience,
Data-Driven Governance,
Microfoundations,
Competitive Advantage.

ABSTRACT

The competitive advantage of infrastructure industries has become dependent on resource and data orchestration capabilities in a digital economy. In Mashhad, pilgrims' smart management has become a strategic necessity due to the dependency of urban services on communication infrastructure, shaping a part of the identity of service and the pilgrimage experience. This study aims to explain the microfoundations of sustainable competitive advantage in digital infrastructure and to formulate a data-driven governance model with implications for improving the pilgrimage experience. This applied study adopted a qualitative approach and a directed content analysis methodology, based on an inductive-deductive logic. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts from the telecommunications and tourism industries, as well as faculty members, and were analyzed using MAXQDA 2020 software. The findings revealed that the microfoundations of competitive advantage comprise 13 core categories organized across five strategic dimensions: cost, quality, innovation, time, and delivery capability. The central concept of data-driven governance integrates these categories and forms the research model. The trustworthiness of the findings was evaluated based on Guba and Lincoln's criteria, and the intercoder agreement index (Fleiss' kappa above 80%) confirmed the results as well. Data-driven governance, through standardizing policies, coordinating stakeholders, and integrating data flows, links the categories within the final model. This model demonstrates that, in the context of smart pilgrimage, the adaptive learning cycle connects pilgrims' digital feedback to resource reallocation and, by reinforcing digital trust, leads to improved pilgrim experience and enhanced quality of smart urban services.

Citation: Moradi Deloui, A. H. (2026). Configuring a Data-Driven Governance Framework to Enhance the Digital Pilgrimage Experience in Mashhad City: A Microfoundational Approach. *Journal of Urban Tourism*, 13 (3), 137-155.
<http://doi.org/10.22059/jut.2026.416872.1398>



Extended Abstract

Introduction

Digital transformation has shifted the telecommunications industry from a mere provider of communication services to a central pillar of the digital economy, smart cities, and data-driven ecosystems. In such a context, competitive advantage is no longer shaped solely by the development of physical infrastructure or investment in network equipment; rather, organizations' ability to manage knowledge, leverage data, develop organizational capabilities, and continuously adapt to environmental changes constitutes the primary driver of their success and sustainability. This issue is of particular importance in the metropolis of Mashhad - as the largest religious tourism destination in Iran - because the quality of communication services, sustainable network accessibility, and the provision of smart digital services play a decisive role in enhancing pilgrims' experience, increasing their satisfaction, and improving destination performance. Therefore, telecommunications companies have evolved beyond their traditional role of providing communication services to become key players in the development of smart tourism and urban management. The rapid growth of technologies such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence, big data, cloud computing, and digital platforms has transformed the service delivery model in telecommunications. In this context, organizations should be able to convert user-generated data into actionable knowledge and, through real-time analytics, offer services tailored to changing customer needs. The pilgrimage experience in this digital ecosystem is no longer restricted to physical presence at the destination; rather, it is shaped through the pilgrim's continuous interaction with communication infrastructures, smart systems, location-based services, and digital platforms. Consequently, the quality of this experience is largely dependent on the ability of telecom operators to smartly manage networks, analyze user behavioral data, and deliver sustainable and flexible services.

From a theoretical perspective, the resource-based view (RBV) posits that

sustainable competitive advantage arises from organizational resources that are valuable, rare, inimitable, and non-substitutable. However, the dynamism of the business environment has demonstrated that possessing such resources alone is insufficient for sustaining competitive superiority. Dynamic capabilities theory addresses this limitation by emphasizing that organizations must possess the ability to identify opportunities, exploit them, and continuously reconfigure their resources and capabilities. In other words, sustainable competitive advantage is the outcome of an organization's capacity for learning, innovation, and adaptation to environmental changes, rather than merely the ownership of resources. Consequently, dynamic capabilities have attained a distinctive position in strategic management studies as the link between organizational resources and competitive performance. Nevertheless, in the era of digital transformation, the development of dynamic capabilities cannot lead to sustainable value creation without the establishment of an effective data governance system. Data governance - through the creation of standards, policies, and mechanisms for data management, quality, security, sharing, and utilization - enables data-driven decision-making, stakeholder coordination, and enhanced organizational agility. In the telecommunications industry, data governance facilitates smart network traffic management, demand forecasting, resource allocation optimization, and the development of personalized services, thereby improving service quality, network resilience, and user satisfaction. In the context of religious tourism, pilgrims' behavioral data can serve as a foundation for designing smart services, optimizing travel flow management, and enhancing coordination among urban, tourism, and telecommunications organizations.

A review of the literature reveals that numerous studies have examined the role of dynamic capabilities, data governance, digital transformation, communication infrastructure, and smart tourism. However, these studies have often explained only part of the relationships among these variables. As a result, a comprehensive framework for

explaining the interaction among the resource-based view, dynamic capabilities, data governance, and communication infrastructure in creating competitive advantage - particularly in the telecommunications industry and the context of urban religious tourism - has yet to be developed. This gap is particularly pronounced in the metropolis of Mashhad, given the high volume of pilgrims, the diversity of communication needs, and the importance of digital service quality. Accordingly, this study, by proposing a data governance-based model, explicates its role in enhancing the competitive advantage of the telecommunications industry and improving the digital pilgrimage experience.

Methodology

This study is applied in terms of purpose and qualitative-explanatory in nature, grounded in the critical realism paradigm. This paradigm assumes that the mechanisms shaping competitive advantage are objective yet hidden realities that can be identified through the systematic interpretation of empirical data and the continuous interaction between field evidence and theoretical frameworks. Accordingly, the research strategy of directed qualitative content analysis with an inductive-deductive logic was adopted, whereby the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities Theory provided the initial analytical framework, while the final concepts and categories were developed in interaction with field data. Additionally, data related to digital footprints and behavioral feedback from tourists - including spatial data, patterns of communication service consumption, and reviews recorded on digital platforms - were used as supplementary evidence to interpret the findings and shape the conceptual model.

The research participants included senior managers and network architects of the Telecommunications Company of Khorasan Razavi Province, data analysts from the Information and Communication Technology Organization of Mashhad Municipality, urban tourism policy-makers, and faculty members specializing in

information technology, network management, and strategic planning. Purposive sampling with maximum variation was employed to ensure that diverse expert perspectives on data governance and competitive advantage were incorporated into the model. In total, the expert panel consisted of 15 individuals. The criterion for determining sample size was theoretical saturation, which was achieved by the twelfth interview; however, to enhance validity and ensure data comprehensiveness, interviews continued through the fifteenth participant. The telecommunications company was selected as the unit of analysis due to its pivotal role in real-time data collection, processing, and analysis, as well as the reconfiguration of communication infrastructures in the context of smart services. The data collection instrument was a semi-structured interview based on the five dimensions of competitive advantage - namely cost, quality, time, delivery capability, and innovation. After content validity was confirmed by experts, interviews were conducted using probing questions. Data analysis was carried out concurrently with data collection using MAXQDA 2020 software.

In the first stage, meaning units and initial codes were extracted; then, through a continuous comparison method, the codes were organized into subcategories and core categories, ultimately leading to the identification of 13 core categories as the microfoundations of competitive advantage. Subsequently, the concept of data-driven governance was employed as a sensitizing concept and the central core of the model to explain the relationships among the categories and develop the final model. Accordingly, concepts such as data-driven demand sensing and orchestration of intangible resources were extracted and explained as mechanisms for coordinating tourist data with the real-time reconfiguration of telecommunications resources to enhance resilience and sustainability of smart services. To enhance the trustworthiness of the findings, all stages of the analysis were documented, and data coding was independently performed by three coders. Discrepancies

were resolved through consensus meetings and review of interview transcripts, with a Fleiss' kappa coefficient of 0.83 indicating very good reliability of the coding system. Additionally, the trustworthiness of the research was evaluated based on Lincoln and Guba's four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability. Throughout the research process, ethical principles - including informed consent, information confidentiality, and participants anonymity - were observed. This methodological framework provided a robust basis for identifying the microfoundations of competitive advantage and presenting a data-driven governance model in the telecommunications industry.

Results and Discussion

The findings of the study were the result of qualitative content analysis of interviews with 15 managers, experts, and specialists in the fields of telecommunications, information technology, urban management, tourism and, universities. In the analysis process, 451 conceptual propositions were extracted and after coding in MAXQDA 2020 software, they were organized in the form of 140 initial codes, 34 sub-categories, and 13 central categories. These categories were categorized into five dimensions of competitive advantage, including cost, quality, deliverability, innovation, and time. These dimensions formed the microscopics of competitive advantage in the telecommunications industry. In addition, data analysis indicated that the concept of "data-based governance" as the core of the model plays the role of integrating for all these dimensions.

In the cost dimension, two microfoundations were identified including: "smart optimization and cost-value data-based" and "Dynamic Management of Data-Based Campaigns". The findings revealed that reducing operating costs is not only achieved through financial savings, but also the result of continuous data analysis, process automation, smart resource management and customer behavior analysis. These capabilities allow better management of communication demand

fluctuations, especially during the peak of pilgrimage. In terms of quality, four microfoundations were extracted including customer experience-oriented and data-driven culture, digital infrastructure transformation, smart human resource management, and ecosystem performance management, which enhances the quality of services, increases customer satisfaction and improves pilgrims' communication experience. Furthermore, in terms of service delivery capability, establishment of smart control systems, empowerment of managers and orchestration of the supply ecosystem were the most important factors to increase network resilience, operational agility, and service stability. In terms of innovation, the development of market-oriented innovations based on cooperation with universities, technology companies, and the application of new technologies, was the most significant microfoundations value creation and development of smart services. Finally, in time dimension, data-driven agility, agile governance and data-driven sensing provided the basis for reducing response time, personalizing services, and rapid adaptation to changes in demand.

The second-level analysis of the data exhibited that data-driven governance goes beyond a technological capability, the logic governing the interaction among resources, dynamic capabilities, and strategic decision making. By integrating technical and behavioral data, this concept enables sensory opportunities, demand forecasting, resource reconfiguration, and smart services, and acts as the main driver of sustainable competitive advantage. Accordingly, the thirteen extracted microfoundations are the executive arms of data-driven governance in realizing various dimensions of competitive advantage. Discussion of the findings indicates that sustainable competitive advantage in the telecommunications industry is not merely due to the availability of technological resources, but also from the interaction among resources, dynamic capabilities, and data governance mechanisms. This finding is consistent with the resource-based view and dynamic capabilities theory; Because resources lead to a competitive advantage

when they are effectively reconfigured through organizational capabilities. However, this study develops this literature and shows that data-driven governance is a missing link connecting resources, dynamic capabilities, and strategic decision making. In addition, the results are alignment with the literature of digital transformation and smart tourism and indicate that the telecommunications industry, beyond a provider of communication services, has become a strategic infrastructure of the smart pilgrimage ecosystem. In this context, the organization's ability to analyze the behavioral data of pilgrims, sensing demand changes, coordinate actors, and reconfigure resources, improve the quality of services, increase network resilience and improve the digital experience of pilgrims. Therefore, the main innovation of the research is in introducing data-driven governance as the integrating logic of the microfoundations of competitive advantage. A concept that can be the basis for strategic decision-making of telecommunication industry managers and the development of smart services in religious tourism destinations.

Conclusion

Findings indicated that sustainable competitive advantage in the telecommunications industry is not based solely on technological resources, but is the result of resource interaction, dynamic capabilities, and data-driven governance. In this model, data governance by coordinating information flows, strategic decision-making, and resource reconfiguration, provides the basis for cost, quality, innovation, delivery capability, and service delivery speed. From a theoretical point of view, the research provides an integrated framework for explaining the mechanism of creating a competitive advantage by combining resource-based perspectives, dynamic capabilities theory, and data governance. It also demonstrated that the telecommunications industry, more than a communications service provider, can support the tourism ecosystem and smart pilgrimage through data management and smart infrastructure development. From a practical perspective, strengthening data governance, developing communication

infrastructure and cooperation among telecommunications, urban management, and the tourism sector, provides the basis for improving the quality of services and digital experience of pilgrims. Considering the focus of the research on Khorasan Razavi Telecommunication Company, it is suggested that the generalization of this model in other tourism and religious destinations be examined in future research.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work declaration of competing interest none.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

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

صورت‌بندی الگوی حکمرانی داده محور به منظور ارتقای تجربه دیجیتال زیارت در مشهد: رویکردی مبتنی بر ریز بنیان‌ها

امیرحسین مرادی دلویی^۱ 

۱- نویسنده مسئول، گروه حکمرانی زیارت، پژوهشکده زیارت، بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی، مشهد، ایران. رایانامه:

moradi@islamic-rf.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	در اقتصاد دیجیتال، مزیت رقابتی صنایع زیرساختی به قابلیت‌های ارکستراسیون منابع و داده وابسته شده است. در کلان‌شهر مشهد، مدیریت هوشمند زائران به دلیل وابستگی خدمات شهری به زیرساخت‌های ارتباطی، ضرورتی راهبردی است که بخشی از هویت خدمت و تجربه زیارت را شکل می‌دهد. این پژوهش با هدف تبیین ریز بنیان‌های مزیت رقابتی پایدار در زیرساخت‌های دیجیتال و صورت‌بندی الگوی حکمرانی داده محور با دلالت‌هایی برای بهبود تجربه زیارت انجام شد. این مطالعه کاربردی با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای جهت‌دار، بر پایه منطق استقرایی - قیاسی اجرا گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت مخابرات و گردشگری و اعضای هیئت علمی گردآوری و در نرم‌افزار MAXQDA 2020 تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد ریز بنیان‌های مزیت رقابتی شامل ۱۳ مقوله محوری است که در پنج بعد استراتژیک هزینه، کیفیت، نوآوری، زمان و قابلیت تحویل سازمان‌دهی شده‌اند. مفهوم مرکزی حکمرانی داده محور، این مقولات را یکپارچه ساخته و الگوی نهایی پژوهش را شکل می‌دهد. اعتمادپذیری یافته‌ها بر اساس معیارهای گوبا و لینکلن ارزیابی شد و شاخص توافق بین کدگذاران (کاپای فلیس بالاتر از ۸۰ درصد) نیز تأییدکننده نتایج بود. حکمرانی داده محور با استانداردسازی سیاست‌ها، هماهنگ‌سازی ذی‌نفعان و یکپارچه‌سازی جریان‌های داده، مقولات را در قالب الگوی نهایی پیوند می‌دهد. این الگو نشان می‌دهد که در بستر زیارت هوشمند، چرخه یادگیری تطبیقی، بازخوردهای دیجیتال زائران را به بازآرایی منابع پیوند داده و با تقویت اعتماد دیجیتال، به بهبود تجربه زائران و ارتقای کیفیت خدمات هوشمند شهری منجر می‌شود.
واژگان کلیدی: تجربه دیجیتال زیارت، حکمرانی داده محور، ریز بنیان‌ها، مزیت رقابتی.	

استناد: مرادی دلویی، امیرحسین. (۱۴۰۵). صورت‌بندی الگوی حکمرانی داده محور به منظور ارتقای تجربه دیجیتال زیارت در مشهد: رویکردی مبتنی بر ریز بنیان‌ها. مجله گردشگری شهری، ۱۳ (۳)، ۱۵۵-۱۳۷.

<http://doi.org/10.22059/jut.2026.416872.1398>

مقدمه

صنعت مخابرات، به عنوان زیرساخت اقتصاد دیجیتال، برای حفظ مزیت رقابتی ناگزیر از همگامی با فناوری‌های نوین و پاسخگویی به انتظارات روزافزون کاربران است. این ضرورت در خراسان رضوی و کلان‌شهر مشهد، به دلیل نقش ارتباطات در ارتقای تجربه زیارت، رضایتمندی زائران و تصویر مقصد گردشگری، اهمیت دوچندان دارد (عنابستانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ سلجی، ۱۴۰۳). در همین راستا، پژوهش‌های حوزه گردشگری شهری نیز نشان می‌دهند که کیفیت تجربه زائر تنها به خدمات گردشگری محدود نیست، بلکه به کارآمدی زیرساخت‌های شهری و هماهنگی میان سازمان‌های خدمات‌رسان وابسته است. در کلان‌شهر مشهد، ارتقای کیفیت خدمات و مدیریت هماهنگ شهری از عوامل اصلی افزایش رضایت زائران و بهبود عملکرد مقصد زیارتی محسوب می‌شود (بیات و همکاران، ۱۴۰۲). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با گردشگری مذهبی مشهد بر اهمیت تعامل و هماهنگی ذی‌نفعان در مدیریت مقصد تأکید دارند و نشان می‌دهند که توسعه پایدار گردشگری شهری مستلزم یکپارچگی میان نهادهای مدیریتی، خدماتی و زیرساختی است؛ موضوعی که در عصر تحول دیجیتال، اهمیت حکمرانی داده و زیرساخت‌های ارتباطی را دوچندان می‌کند (رضایی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۸).

در چنین محیط پویایی، اتکای سازمان‌های زیرساختی به دارایی‌های فیزیکی و مزیت‌های سنتی، برای حفظ رقابت‌پذیری کافی نیست و سازمان‌ها باید منابع نامشهود، دانش سازمانی و قابلیت‌های تطبیقی خود را شناسایی، توسعه و بازپیکربندی کنند (Teece, 2018). از این منظر، تجربه زیارت در زیست‌بوم دیجیتال، به واسطه پلتفرم‌های داده محور، سامانه‌های هوشمند و اینترنت اشیاء، به فرایندی یکپارچه تبدیل شده است که کیفیت آن به میزان هماهنگی زیرساخت‌های ارتباطی و قابلیت‌های پویا و درون‌سازمانی اپراتورها وابسته است (Xiang & Fesenmaier, 2017). بنابراین، شرکت‌های مخابراتی باید از طریق ارکستراسیون داده‌ها، مدیریت پویای ترافیک شبکه و توسعه خدمات منعطف، منابع خود را با تغییرات محیطی و نیازهای کاربران هماهنگ سازند (Buhalis et al., 2015; Gretzel et al., 2015). (2019)

از نظر نظری، دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ (RBV) مزیت رقابتی را حاصل تملک و بهره‌برداری از منابع ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جانشین می‌داند (Barney et al., 2021). با این حال، در محیط‌های پرتلاطم، صرف تملک منابع، مزیت رقابتی پایدار را تضمین نمی‌کند. نظریه قابلیت‌های پویا، با تأکید بر حسگری، بهره‌برداری و بازپیکربندی منابع، تبیین می‌کند که مزیت رقابتی از توانایی سازمان در انطباق و بازآرایی مستمر منابع ناشی می‌شود، نه صرف مالکیت آن‌ها (Helfat & Martin, 2015). پژوهش‌های داخلی نیز بر نقش توسعه قابلیت‌ها در تبدیل منابع به مزیت رقابتی تأکید دارند (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۴؛ حکیمی و دهقانی اشکذری، ۱۴۰۲). با این حال، در محیط‌های دیجیتال، قابلیت‌های پویا بدون حکمرانی داده برای خلق ارزش کافی نیستند. حکمرانی داده با استانداردسازی، هماهنگی ذی‌نفعان و یکپارچه‌سازی جریان‌های داده، تبدیل منابع و قابلیت‌های سازمانی به عملکرد رقابتی را تسهیل می‌کند (Teece, 2014; Verhoef et al., 2021). استانداردهایی نظیر DAMA و ISO/IEC 38505 نیز بر ضرورت نظام‌مند کردن مدیریت و تصمیم‌گیری داده محور تأکید دارند. از این منظر، حکمرانی داده می‌تواند با کاهش گلوگاه‌های اطلاعاتی و تسهیل تصمیم‌گیری بلادرنگ، به عنوان زیرساختی برای چابکی سازمانی و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی عمل کند (Eryurek et al., 2021; Vial, 2021). در ادبیات مزیت رقابتی، پیامد منابع و قابلیت‌های سازمانی در ابعاد هزینه، کیفیت، نوآوری،

زمان و قابلیت تحویل ارزیابی می‌شود (Li et al., 2006؛ الوداری و اعتماد، ۱۴۰۴). در صنعت مخابرات، این ابعاد بیانگر کارایی، کیفیت خدمات، نوآوری، سرعت پاسخگویی و پایداری عملیاتی هستند (Christopher, 2022؛ Li, 2025؛ Slack et al., 2010). اهمیت این چارچوب در زیارت هوشمند مشهد نیز از آنجا ناشی می‌شود که تجربه زائر در تعامل زیرساخت‌های ارتباطی، گردشگری شهری و جریان‌های داده شکل می‌گیرد و با الگوهای رفتاری خاص زیارت پیوند خورده است (Raj & Griffin, 2015). در چنین شرایطی، گردشگری هوشمند صرفاً به معنای استفاده از ابزارهای دیجیتال نیست، بلکه به ایجاد یک اکوسیستم متصل اشاره دارد که در آن زیرساخت‌های ارتباطی، پلتفرم‌ها و داده‌ها به‌صورت بلادرنگ با یکدیگر تعامل می‌کنند (Buhalis et al., 2019؛ Gretzel et al., 2015). این فرایند می‌تواند تجربه زائر را شخصی‌سازی کرده و زمینه هم‌آفرینی ارزش میان زائر، سازمان‌ها و زیرساخت‌های شهری را فراهم سازد (Xiang & Fesenmaier, 2017).

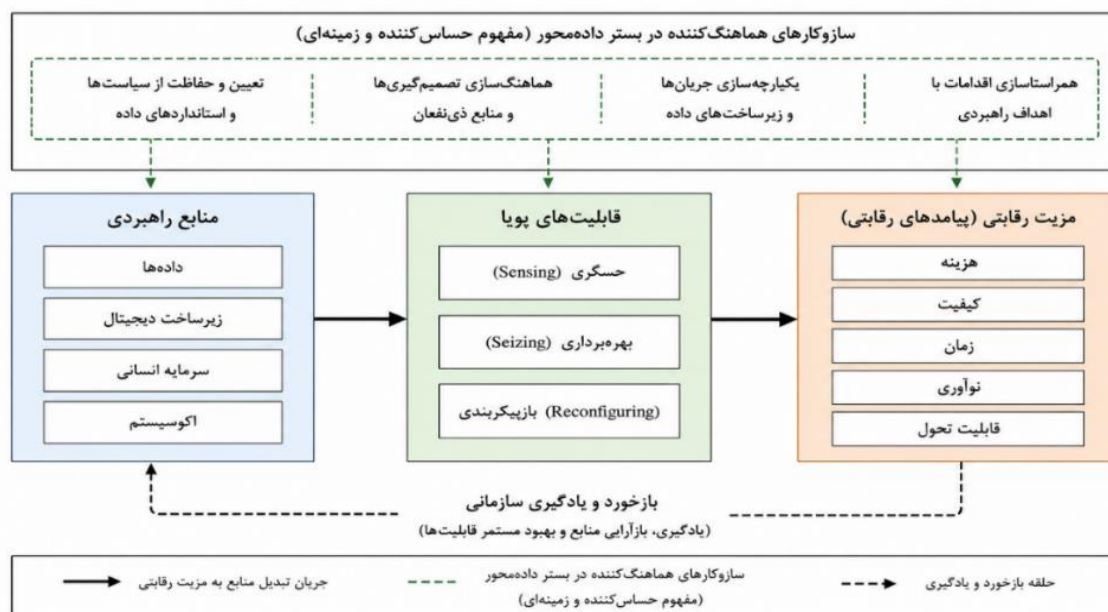
پژوهش‌های پیشین، هر یک بخشی از ارتباط میان قابلیت‌های پویا، زیرساخت‌های ارتباطی، گردشگری هوشمند و حکمرانی داده را بررسی کرده‌اند (مهدوی، ۱۴۰۲؛ عنابستانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ سلجی، ۱۴۰۳؛ پاکدل و همکاران، ۱۴۰۲؛ Teece, 2018؛ Xiang & Fesenmaier, 2017؛ Verhoef et al., 2021؛ Aljehani, 2026). با این حال، چارچوبی یکپارچه برای تبیین پیوند میان حکمرانی داده، قابلیت‌های پویا، زیرساخت‌های ارتباطی و تجربه دیجیتال زائر، به‌ویژه در صنعت مخابرات و گردشگری مذهبی، ارائه نشده است (پاکدل و همکاران، ۱۴۰۲؛ خاوریان گرمسیر و همکاران، ۱۴۰۳؛ Raj & Griffin, 2015؛ Esmaeily & Kralevska, 2024). از این رو، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی، به شناسایی ریز بنیان‌های مزیت رقابتی و ارائه الگویی از حکمرانی داده محور برای تبیین نقش زیرساخت‌های مخابراتی در ارتقای خدمات هوشمند، تاب‌آوری و پایداری گردشگری شهری مذهبی در کلان‌شهر مشهد می‌پردازد (Verhoef et al., 2021). نوآوری پژوهش در ارائه چارچوبی یکپارچه برای تبیین ارتباط میان دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه قابلیت‌های پویا و حکمرانی داده در بستر گردشگری شهری مذهبی است. این پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی داده چگونه داده‌های رفتاری زائران را به بازیگر بندی منابع زیرساختی، ارتقای تاب‌آوری شبکه و بهبود تجربه دیجیتال زیارت پیوند می‌دهد و از این طریق، مدیریت راهبردی زیرساخت‌های ارتباطی را با مدیریت هوشمند گردشگری شهری یکپارچه می‌سازد.

مبانی نظری

چارچوب مفهومی پژوهش، به‌عنوان لنزی تحلیلی، با اتکا بر دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه قابلیت‌های پویا، تبدیل منابع سازمانی به مزیت رقابتی پایدار از طریق قابلیت‌های حسگری، بهره‌برداری و بازیگر بندی را تبیین می‌کند، بی‌آنکه روابط از پیش تعیین‌شده‌ای بر داده‌های تجربی تحمیل شود (بازرگان هرندی، ۱۴۰۴؛ Teece, Felin et al., 2012). (2018).

منطق پژوهش بر تعامل مستمر میان مبانی نظری و داده‌های میدانی صنعت مخابرات استوار است؛ به‌گونه‌ای که ارکستراسیون منابع و مدیریت پویای جریان داده‌ها، مسیر شناسایی ریز بنیان‌های مزیت رقابتی را هموار می‌سازد و زمینه ظهور الگوی زمینه‌مند را فراهم می‌کند (Warner & Wäger, 2019). در این چارچوب، حلقه بازخورد بیانگر ماهیت یادگیرنده و تطبیقی سازمان است که پیامدهای عملکردی را به بازآرایی منابع و ارتقای مستمر قابلیت‌ها پیوند می‌دهد. بر این اساس، تعامل ریز بنیان‌های عملیاتی با مفهوم مرکزی حکمرانی داده محور به‌عنوان سازوکار هماهنگ‌کننده کلان،

زمینه ارتقای مزیت رقابتی، بهبود تجربه دیجیتال زیارت و تقویت اعتماد ذی‌نفعان را در اکوسیستم‌های پرتراکم فراهم می‌سازد (Eryurek et al., 2021). شکل ۱. چارچوب مفهومی هدایت‌کننده پژوهش که به‌عنوان یک لنز تحلیلی، مسیر شناسایی ریز بنیان‌های مزیت رقابتی و تکوین مفهوم مرکزی حکمرانی داده محور را در فرآیند تحلیل هدایت می‌کند.



شکل ۱. چارچوب مفهومی هدایت‌کننده پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، کیفی-تبیینی و مبتنی بر پارادایم واقع‌گرایی انتقادی است. در این رویکرد، مزیت رقابتی و سازوکارهای شکل‌دهنده آن پدیده‌هایی واقعی تلقی می‌شوند که شناخت آن‌ها از طریق تفسیر نظام‌مند داده‌های تجربی و تعامل مستمر میان شواهد میدانی و چارچوب‌های نظری امکان‌پذیر است. از این‌رو، راهبرد پژوهش، تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار با منطق استقرایی-قیاسی انتخاب شد؛ به‌گونه‌ای که دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه قابلیت‌های پویا چارچوب اولیه تحلیل را فراهم کردند، اما داده‌های میدانی نیز در توسعه و غنی‌سازی مفاهیم نقش داشتند (Creswell & Poth, 2018). بر اساس پارادایم واقع‌گرایی انتقادی، داده‌های گردشگران در قالب «ردپاهای دیجیتال» و «جریان‌های بازخورد رفتاری» شامل داده‌های مکانی، الگوهای مصرف خدمات و نظرات ثبت‌شده در پلتفرم‌های اجتماعی، به‌عنوان شواهد تجربی پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. این داده‌ها از طریق زیرساخت‌های مخابراتی گردآوری و توسط خبرگان، به‌ویژه تحلیل‌گران داده و مدیران راهبردی، تفسیر شدند و در تعامل با مبانی نظری، مبنای شکل‌گیری مدل نهایی قرار گرفتند (شیخ‌زاده و بنی‌اسد، ۱۳۹۹).

جامعه مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و معماران شبکه شرکت مخابرات خراسان رضوی، تحلیل‌گران داده سازمان فاوای شهرداری مشهد، سیاست‌گذاران حوزه گردشگری شهری و اعضای هیئت‌علمی متخصص در حوزه‌های فناوری اطلاعات، مدیریت شبکه و برنامه‌ریزی راهبردی بود. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع، پانل ۱۵ نفری متشکل از مدیران مخابرات، تحلیل‌گران داده شهرداری، مدیران حوزه گردشگری و متخصصان دانشگاهی تشکیل شد تا ابعاد مختلف حکمرانی داده محور پوشش داده شود. ملاک تعیین حجم نمونه، اشباع نظری بود که در مصاحبه

دوازدهم حاصل شد، اما برای افزایش روایی، مصاحبه‌ها تا نفر پانزدهم ادامه یافت (Creswell & Poth, 2018; Guest et al., 2020). انتخاب شرکت مخابرات به‌عنوان واحد تحلیل نیز به دلیل نقش محوری آن در پردازش بلادرنگ داده‌ها و بازیگر بندی زیرساخت‌های ارتباطی بود؛ هرچند الزامات اکوسیستم گردشگری و نیازهای زائران از طریق ترکیب چندبعدی پانل خبرگان در مدل لحاظ شد (عنابستانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ Xiang & Fesenmaier, 2017). ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر ابعاد پنج‌گانه مزیت رقابتی (هزینه، کیفیت، زمان، قابلیت تحویل و نوآوری) بود که پس از تأیید روایی محتوایی و با بهره‌گیری از پرسش‌های پیگیرانه اجرا شد (Guest et al., 2020). تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری اطلاعات و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 انجام شد. ابتدا واحدهای معنایی و کدهای اولیه استخراج شدند، سپس از طریق مقایسه مستمر و با اتکا به چارچوب نظری، در قالب مقولات فرعی و محوری سازمان‌دهی شدند و درنهایت، ۱۳ مقوله محوری به‌عنوان ریز بنیان‌های مزیت رقابتی شناسایی شد. در ادامه، مفهوم «حکمرانی داده محور» به‌عنوان مفهوم حساس‌ساز برای تبیین روابط میان مقولات و صورت‌بندی مدل نهایی به‌کار گرفته شد (بازرگان هرندی، ۱۴۰۴).

فرآیند استخراج مدل نیز با رویکرد قیاسی-استقرایی انجام گرفت. ابتدا تجارب و دیدگاه‌های خبرگان درباره چالش‌های زنجیره ارزش زیارت و نوسانات تقاضای ارتباطی زائران تحلیل شد (عنابستانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ Xiang & Fesenmaier, 2017). سپس مقولاتی مانند «حسگری داده محور تقاضا» و «ارکستراسیون منابع نامشهود» استخراج شد (سلجی، ۱۴۰۳) و درنهایت، «حکمرانی داده محور» به‌عنوان مفهوم مرکزی مدل، سازوکار هماهنگی میان داده‌های گردشگران و بازآرایی بلادرنگ منابع مخابراتی برای ارتقای تاب‌آوری و پایداری زیارت هوشمند تبیین گردید (Buhalis et al., 2019; Verhoef et al., 2021). به‌منظور افزایش قابلیت اعتماد، فرایند تحلیل به‌طور کامل مستندسازی شد و کدگذاری داده‌ها به‌صورت مستقل توسط سه کدگذار انجام گرفت. اختلاف‌های احتمالی در جلسات اجماع، با بازگشت به متن مصاحبه‌ها و بازبینی تعاریف مفهومی کدها برطرف شد. درنهایت، میزان توافق میان کدگذاران با استفاده از شاخص کاپای فلیس ۸۳ درصد ارزیابی گردید؛ که مقدار بیش از ۸۰ درصد، بیانگر پایایی مناسب نظام کدگذاری (توافق تقریباً کامل و عالی) بود (Fleiss, 1971; Flick, 2014).

$$\text{Fleiss' Kappa} = (Po - Pe) / (1 - Pe)$$

برای ارزیابی اعتمادپذیری یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأیید پذیری استفاده شد (Lincoln & Guba, 1985). اعتبار یافته‌ها از طریق تعامل مستمر با داده‌ها، بازبینی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان و ارزیابی هم‌تایان علمی تأمین گردید. انتقال‌پذیری با ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، وابستگی از طریق مستندسازی تمامی مراحل پژوهش و تأیید پذیری با ثبت مسیر تصمیم‌های تحلیلی و کنترل سوگیری پژوهشگر تضمین شد. در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، محرمانگی اطلاعات و حفظ ناشناس بودن مشارکت‌کنندگان رعایت گردید. این چارچوب روش‌شناختی امکان تبیین سازوکارهای شکل‌دهنده مزیت رقابتی و تعامل منابع راهبردی، قابلیت‌های پویا و حکمرانی داده محور را در بستر دیجیتال صنعت مخابرات فراهم ساخت (Denzin & Lincoln, 2011).

یافته‌ها

پیش از ارائه یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها، ویژگی‌های جمعیت شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان پژوهش به‌منظور تبیین ترکیب نمونه و ارزیابی تنوع خبرگان، در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد مشارکت‌کننده	حوزه فعالیت / سمت سازمانی	جنسیت	سن (سال)	آخرین مدرک تحصیلی	سابقه فعالیت (سال)
۱	شرکت مخابرات خراسان رضوی / مدیر ارشد راهبردی	مرد	۵۱	دکتری	۲۶
۲	شرکت مخابرات خراسان رضوی / معمار شبکه	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	۱۷
۳	شرکت مخابرات خراسان رضوی / مدیر فنی	مرد	۴۱	کارشناسی ارشد	۱۸
۴	شرکت مخابرات خراسان رضوی / مدیر تحول دیجیتال	مرد	۵۰	دکتری	۲۳
۵	شرکت مخابرات خراسان رضوی / مدیر برنامه‌ریزی	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	۱۷
۶	سازمان فاوای شهرداری مشهد / تحلیل‌گر داده	مرد	۳۹	کارشناسی ارشد	۱۴
۷	سازمان فاوای شهرداری مشهد / مدیر سامانه‌های هوشمند	مرد	۴۳	دکتری	۲۱
۸	سازمان فاوای شهرداری مشهد / تحلیل‌گر ارشد داده	زن	۳۶	کارشناسی ارشد	۱۳
۹	سازمان فاوای شهرداری مشهد / سیاست‌گذار فناوری	مرد	۴۵	دکتری	۱۹
۱۰	حوزه گردشگری و زیارت / مدیر برنامه‌ریزی گردشگری	مرد	۴۹	دکتری	۲۲
۱۱	حوزه گردشگری و زیارت / مشاور گردشگری هوشمند	زن	۴۰	دکتری	۱۸
۱۲	حوزه گردشگری و زیارت / مدیر توسعه خدمات زائر	مرد	۵۴	کارشناسی ارشد	۲۰
۱۳	دانشگاه / عضو هیئت علمی گروه مدیریت و حکمرانی	مرد	۳۹	دکتری	۱۳
۱۴	دانشگاه / عضو هیئت علمی گروه برنامه‌ریزی شهری	مرد	۵۷	دکتری	۲۰
۱۵	دانشگاه / عضو هیئت علمی گروه برنامه‌ریزی شهری	زن	۴۹	دکتری	۱۷

یافته‌های تحلیل محتوای داده‌های میدانی در دو سطح صورت‌بندی شده‌اند:

سطح نخست؛ تکوین ریز بنیان‌های ۱۳ گانه: بر پایه ابعاد مدل لی و همکاران^۱ (۲۰۰۶)، ۴۵۱ نظر، در قالب ۱۴۰ کد، ۳۴ مقوله فرعی و در نهایت ۱۳ مقوله محوری به‌عنوان ریز بنیان‌های عملیاتی و راهبردی شناسایی شدند که بازتاب‌دهنده منابع بومی و قابلیت‌های پویای سازمان هستند. کدگذاری داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA۲۰۲۰ با مقایسه مستمر انجام شد و نتایج تجزیه و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها و نیز هم‌راستایی مقولات در جدول ۲ ارائه شده است.

سطح دوم؛ ظهور «حکمرانی داده محور»: فراتر از مدل مبنا، مفهوم حکمرانی داده محور به‌عنوان منطق ارکستراتور ظهور یافت که با یکپارچه‌سازی ریز بنیان‌ها، ارتقای تجربه دیجیتال و اعتماد ذی‌نفعان را تبیین می‌کند.

جدول ۲. دسته‌بندی کدهای باز و ریز بنیان‌های رقابتی در صنعت مخابرات بر اساس تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار

شماره	کدهای منتخب	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	بُعد
۱	تحلیل مستمر هزینه‌ها، استفاده از اتوماسیون اداری، خرید هوشمند، استفاده از منابع داخلی، تحلیل قیمت رقبا	کارایی، صرفه‌جویی در مقیاس، رقابت‌پذیری قیمت، بهبود مستمر	بهینه‌سازی هوشمند و داده محور هزینه-ارزش در خلق و ارائه خدمات	راهکارهای بهبود هزینه
۲	ارائه تخفیف، کمپین‌های فروش، بسته‌های ترکیبی، بازاریابی شخصی‌سازی‌شده، تحریک تقاضا	تحریک تقاضای هدفمند، بسته‌های ترکیبی	مدیریت پویای کمپین‌های مبتنی بر داده	
۳	مشتری مداری، ارتباط مؤثر با مشتری، نظرسنجی مستمر، سیستم پشتیبانی، هم‌آفرینی ارزش با مشتری	بهبود تجربه مشتری، تجربه بالادرنگ	نهادینه‌سازی فرهنگ تجربه محور و داده محور مشتری	راهکارهای ارتقا کیفیت
۴	توسعه فیبر نوری، فناوری‌های نوین، زیرساخت ابری، به‌روزرسانی تجهیزات، تحول دیجیتال	بهبود زیرساخت، تحول به زیرساخت‌های هوشمند	تحول و یکپارچه‌سازی زیرساخت‌های دیجیتال	
۵	جانشین‌پروری، آموزش مستمر، جذب نیروی متخصص، اعزام آموزشی، توسعه مهارت	برند کارفرما، توانمندسازی کارکنان	مدیریت هوشمند منابع انسانی	
۶	ارزیابی عملکرد، بازخورد هوشمند، تعریف KPI پویا، کنترل PM، نگرش سیستمی به عملکرد	ارزیابی هدفمند، توانمندسازی عملکرد	مدیریت عملکرد اکوسیستم سازمان	
۷	CRM هوشمند، AI Agent، کنترل خودکار، تحلیل پیش‌بینانه، اتوماسیون تصمیم‌گیری	کاربست نرم‌افزارهای هوشمند، اجتناب از تصدی‌گری	نظام‌های کنترل هوشمند و خودتنظیم	راهکارهای ارتقا قابلیت‌های
۸	توسعه مهارت مدیریتی، آموزش مدیران، یادگیری مستمر، خود تحولی، نگاه استراتژیک به مدیران	توسعه فردی مدیران، ارتقا نقش ارتباطی	توانمندسازی و خود تحولی مدیران	تحویل
۹	همکاری با تأمین‌کنندگان، هم‌راستاسازی راهبردی، شبکه تأمین، تعامل با شرکت‌های نوآور	حکمرانی تأمین‌کنندگان، چابک‌سازی	ارکستراسیون اکوسیستم تأمین	
۱۰	همکاری با دانشگاه‌ها، نوآوری باز، اینترنت اشیاء (IoT)، خدمات جدید، جذب سرمایه، ریسک‌پذیری	نوآوری بازار محور، تجاری‌سازی ایده‌ها	توسعه نوآوری‌های بازار محور	راهکارهای ارتقا نوآوری
۱۱	استفاده از روش‌های چابک، کاربردی فناوری پیشرفته برش شبکه؛ داشبوردهای PMBOK، پاسخ سریع به مشتری، داده محوری	چابک‌سازی فرآیندها، شخصی‌سازی خدمات	چابکی داده محور در ارائه خدمات	راهکارهای ارتقا زمان ارائه
۱۲	تصمیم‌گیری داده محور، تفویض اختیار، تیم‌های خودسازمانده، جلسات کنترل پروژه	تصمیم‌گیری چابک، هماهنگی بین تیم‌ها	حاکمیت چابک و ارکستراسیون داده محور تصمیم‌گیری	
۱۳	تحلیل رفتار مشتری، پاسخ بالادرنگ، تطبیق خدمات، پیش‌بینی تقاضا	تحلیل پیش‌بینانه مشتری، بهبود زمان ارائه	حسگری داده محور بازار و ارائه تطبیقی خدمات	

سطح نخست؛ تکوین ریز بنیان‌های ۱۳ گانه مزیت رقابتی

یافته‌های تحلیل محتوای جهت‌دار نشان داد ریز بنیان‌های مزیت رقابتی در شرکت مخابرات خراسان رضوی از تعامل منابع راهبردی و قابلیت‌های پویا شکل می‌گیرند. در این چارچوب، سیزده مقوله در قالب پنج بعد هزینه، کیفیت، قابلیت تحول، نوآوری و زمان، به‌عنوان ابعاد اصلی خلق مزیت رقابتی شناسایی و تبیین شدند.

بعد اول: بهینه‌سازی هزینه‌ها

این بعد نشان می‌دهد کاهش هزینه‌ها در شرکت مخابرات خراسان رضوی، حاصل ارکستراسیون داده‌ها، زیرساخت‌های فناورانه و قابلیت‌های مدیریتی است. دو ریز بنیان این بعد، بهینه‌سازی تخصیص منابع و مدیریت هوشمند تقاضا را تبیین می‌کنند.

مقوله اول: بهینه‌سازی هوشمند و داده محور هزینه-ارزش در خلق و ارائه خدمات
تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که مدیریت هزینه از رویکرد سنتی فاصله گرفته و بر هم‌افزایی میان تحلیل داده، اتوماسیون، تخصیص هوشمند منابع و همکاری‌های راهبردی استوار شده است. این ترکیب، قابلیت سازمان را برای استفاده بهینه از منابع و افزایش بهره‌وری تقویت می‌کند و داده‌ها و زیرساخت‌های دیجیتال را به منابع راهبردی تبدیل می‌سازد که تصمیم‌گیری اثربخش را امکان‌پذیر می‌کنند (محمدیان و رسولیان، ۱۴۰۴).

مقوله دوم: مدیریت پویای کمپین‌های مبتنی بر داده

یافته‌ها نشان می‌دهد مدیریت بازار بر تحلیل داده‌های رفتاری، شخصی‌سازی خدمات و مدیریت چرخه عمر مشتری استوار است. کمپین‌های هدفمند، بسته‌های ترکیبی و برنامه‌های وفاداری، بهره‌برداری از داده‌های بازار را به‌عنوان منبعی ارزشمند برای طراحی پیشنهادهای ارزش و تخصیص اثربخش منابع امکان‌پذیر می‌سازند (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۴).

پیامد راهبردی بعد اول

برآیند این دو ریز بنیان، شکل‌گیری قابلیت سازمانی مدیریت هوشمند هزینه و تقاضاست که ضمن ارتقای بهره‌وری و کاهش هزینه‌های عملیاتی، امکان ارائه خدمات پایدارتر به مشتریان را فراهم می‌کند. در مقاصد پرتردد زیارتی و گردشگری نیز این قابلیت، پاسخگویی مناسب‌تر به نوسانات تقاضا و ارتقای تجربه ارتباطی زائران و گردشگران را تسهیل می‌کند (محمدیان و رسولیان، ۱۴۰۴؛ Adel et al., 2025).

بعد دوم: بهبود و ارتقای کیفیت خدمات

این بعد نشان می‌دهد ارتقای کیفیت خدمات حاصل تعامل سرمایه انسانی، زیرساخت‌های دیجیتال، فرهنگ سازمانی و مدیریت عملکرد است و ریز بنیان‌های شناسایی‌شده، ارائه خدمات پایدار، مشتری محور و بهبود مستمر کیفیت را تقویت می‌کنند.

مقوله سوم: نهادینه‌سازی فرهنگ تجربه محور و داده محور مشتری

یافته‌ها نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، مشتری مداری، بازخورد و تصمیم‌گیری داده محور، با تقویت یادگیری سازمانی و بهره‌گیری از داده‌های رفتاری، به بهبود مستمر خدمات و انطباق با نیازهای بازار کمک می‌کند (براتی و همکاران، ۱۴۰۳؛ Homburg et al., 2017).

مقوله چهارم: تحول و یکپارچه‌سازی زیرساخت‌های دیجیتال

توسعه فیبر نوری، زیرساخت‌های ابری، نوسازی تجهیزات و یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، قابلیت فناورانه راهبردی سازمان را برای ارتقای پایداری، کیفیت خدمات، مدیریت هوشمند منابع و توسعه خدمات دیجیتال تقویت می‌کند (محمدیان و رسولیان، ۱۴۰۴؛ Kero & Bogale, 2023).

مقوله پنجم: مدیریت هوشمند منابع انسانی

جانشین‌پروری، توسعه مهارت‌های دیجیتال و مدیریت استعداد، سرمایه انسانی را به منبعی راهبردی برای تقویت یادگیری، انطباق با تغییرات فناورانه، بازآرایی قابلیت‌ها و پشتیبانی از تحول دیجیتال تبدیل می‌کند (رستگار و همکاران، ۱۴۰۲).

مقوله ششم: مدیریت عملکرد اکوسیستم سازمان

به کارگیری استانداردهای کنترل کیفیت، پایش مستمر و ابزارهای هوش مصنوعی، مدیریت عملکرد را به سازوکاری داده محور برای بهبود مستمر، اصلاح فرایندها و ارتقای بهره‌وری سازمان تبدیل کرده است (روشن‌نژاد، ۱۴۰۲؛ Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

پیامد راهبردی بعد دوم

برآیند این چهار ریز بنیان، ایجاد قابلیت‌های سازمانی برای ارائه خدمات باکیفیت، پایدار و انعطاف‌پذیر است که با هم‌افزایی فرهنگ داده محور، زیرساخت‌های دیجیتال، سرمایه انسانی و مدیریت عملکرد، رضایت مشتریان و کیفیت تجربه ارتباطی زائران و گردشگران را ارتقا می‌دهد.

بعد سوم: بهبود قابلیت تحویل خدمات

این بعد نشان می‌دهد که قابلیت تحویل خدمات در شرکت مخابرات حاصل هم‌افزایی سامانه‌های هوشمند، سرمایه مدیریتی و همکاری‌های اکوسیستمی است. سه ریز بنیان شناسایی‌شده، ظرفیت سازمان را برای ارائه خدمات پایدار، چابک و قابل اتکا در محیط‌های دیجیتال تقویت می‌کنند.

مقوله هفتم: طراحی و استقرار نظام‌های کنترل خودتنظیم و هوشمند

یافته‌ها نشان می‌دهد اتوماسیون، هوش مصنوعی و تحلیل پیش‌بینانه با یکپارچه‌سازی داده‌ها و خودکارسازی فرایندها، تصمیم‌گیری بلادرنگ، کاهش خطاهای عملیاتی و ارتقای پایداری و کارایی خدمات را امکان‌پذیر می‌سازند (رضانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ Teece, 2018; Wamba et al., 2024).

مقوله هشتم: توانمندسازی و خود تحولی راهبردی مدیران

یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه مهارت‌های مدیریتی، رهبری تحول‌گرا و یادگیری چابک، مدیران را به عاملان اصلی هدایت تغییرات تبدیل کرده و با تقویت شایستگی‌های دیجیتال، چابکی، سرعت تصمیم‌گیری و مزیت رقابتی سازمان را افزایش می‌دهد (خدیوی و استوان، ۱۴۰۴؛ Cascio & Montealegre, 2016).

مقوله نهم: ارکستراسیون راهبردی و داده محور اکوسیستم تأمین

یافته‌ها نشان می‌دهد گذار به تعاملات شبکه‌ای و همکاری داده محور با تأمین‌کنندگان و شرکای فناور، هماهنگی بین سازمانی، تاب‌آوری عملیاتی و بازیگربندی سریع منابع را تقویت کرده و کیفیت و تداوم ارائه خدمات را بهبود می‌بخشد (ایلچی و همکاران، ۱۴۰۴؛ رمضان، ۱۴۰۰؛ Marchese et al., 2026; Ivanov, 2021; Teece, 2018).

پیامد راهبردی بعد سوم

برآیند این سه ریز بنیان، قابلیت‌های سازمانی برای ارتقای تحویل خدمات از طریق کنترل هوشمند، رهبری تطبیق‌پذیر و ارکستراسیون اکوسیستم تأمین ایجاد می‌کند که با افزایش چابکی و تاب‌آوری عملیاتی، کیفیت و پایداری خدمات ارتباطی و تجربه ارتباطی زائران و گردشگران را بهبود می‌بخشد.

بعد چهارم: بهبود نوآوری

این بعد نشان می‌دهد که نوآوری در شرکت مخابرات خراسان رضوی حاصل هم‌افزایی دانش سازمانی، ظرفیت‌های فناورانه، شبکه‌های همکاری و جهت‌گیری بازار محور است. توسعه قابلیت‌های یادگیری، تعامل با بازیگران اکوسیستم و بهره‌گیری از منابع دانشی بیرونی، زمینه خلق ارزش و انطباق مستمر سازمان با تحولات محیطی را فراهم می‌سازد.

مقوله دهم: توسعه نوآوری‌های بازار محور و مبتنی بر قابلیت‌های سازمانی

یافته‌ها نشان می‌دهد همکاری با دانشگاه‌ها، استارت‌آپ‌ها و شرکای فناور، همراه با بهره‌گیری از رایانش ابری و اینترنت اشیا، نظام نوآوری باز را تقویت کرده و با تلفیق دانش داخلی و ظرفیت‌های اکوسیستم، توسعه خدمات، یادگیری سازمانی و پاسخگویی به تغییرات بازار را بهبود می‌بخشد (عنابستانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ Chesbrough, 2020).

پیامد راهبردی بعد چهارم

برآیند این قابلیت، شکل‌گیری نظامی نوآور و یادگیرنده است که با توسعه خدمات هوشمند، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان و بهره‌گیری از فرصت‌های فناورانه، زمینه ارائه راهکارهای دیجیتال متناسب با نیازهای مشتریان، زائران و گردشگران و تقویت مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند.

بعد پنجم: زمان‌مندی و سرعت ارائه خدمات

این بعد نشان می‌دهد سرعت ارائه خدمات، حاصل هم‌افزایی چابکی سازمانی، تصمیم‌گیری داده محور و قابلیت حسگری بازار است که ظرفیت سازمان را برای واکنش سریع، انطباق با تغییرات و تداوم ارائه خدمات در شرایط متغیر تقویت می‌کند.

مقوله یازدهم: توسعه چابکی داده محور در ارائه مستمر و پاسخگویی سریع خدمات

یافته‌ها نشان می‌دهد به‌کارگیری متدولوژی‌های چابک، داشبوردهای مدیریتی، اتوماسیون و تحلیل داده‌های عملیاتی، با کاهش زمان توسعه خدمات و بهره‌گیری از اطلاعات بلادرنگ، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی به بازار و تداوم ارائه خدمات را تقویت می‌کند (سیرت و همکاران، ۱۴۰۲؛ Esmaeily & Krlevska, 2024).

مقوله دوازدهم: استقرار حاکمیت چابک و ارکستراسیون داده محور تصمیم‌گیری بلادرنگ

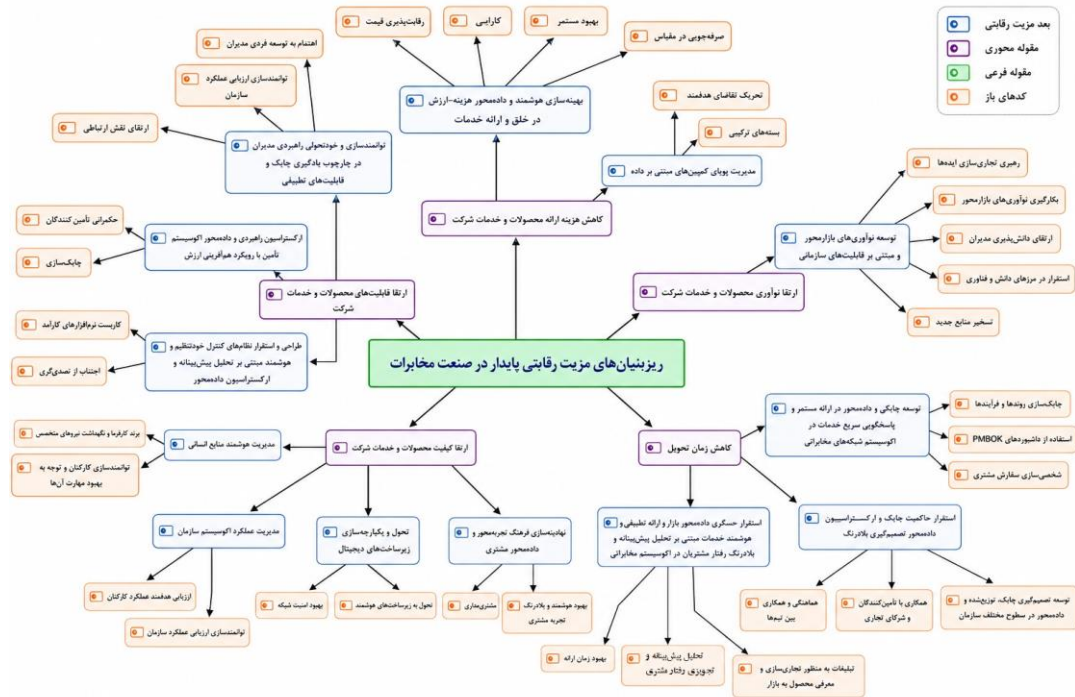
یافته‌ها نشان می‌دهد تفویض اختیار، خودسازمان‌دهی تیم‌ها و یکپارچه‌سازی داده‌ها، تصمیم‌گیری را به حکمرانی چابک و شبکه‌ای سوق داده و با کاهش تأخیرهای عملیاتی، سرعت اجرا، هماهنگی بین‌بخشی و توان سازمان برای مدیریت عدم قطعیت را افزایش می‌دهد (کریمی مزیدی و فرمانبر برجی، ۱۳۹۳؛ Wamba et al., 2017).

مقوله سیزدهم: استقرار حسگری داده محور بازار و ارائه تطبیقی خدمات

یافته‌ها نشان می‌دهد پایش رضایت مشتری، تحلیل پیش‌بینانه داده‌ها و رصد بازار، نظام حسگری سازمانی را تقویت کرده و با شناسایی سریع فرصت‌ها و تغییرات تقاضا، تطبیق خدمات، شخصی‌سازی پیشنهادهای ارزش و سرعت پاسخگویی به نیازهای بازار را افزایش می‌دهد (برداره و دژونده، ۱۴۰۴).

پیامد راهبردی بعد پنجم

برآیند این سه ریز بنیان، قابلیت سازمانی برای افزایش سرعت، چابکی و انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات ایجاد می‌کند که با تلفیق مدیریت چابک، تصمیم‌گیری داده محور و حسگری بازار، زمان واکنش را کاهش داده، کیفیت پاسخگویی و پایداری خدمات را ارتقا می‌دهد و تجربه دیجیتال مشتریان، زائران و گردشگران را بهبود می‌بخشد. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA 2020، ابر مفاهیم استخراج‌شده از این ریز بنیان‌ها مطابق شکل (۲) ارائه شده‌اند.

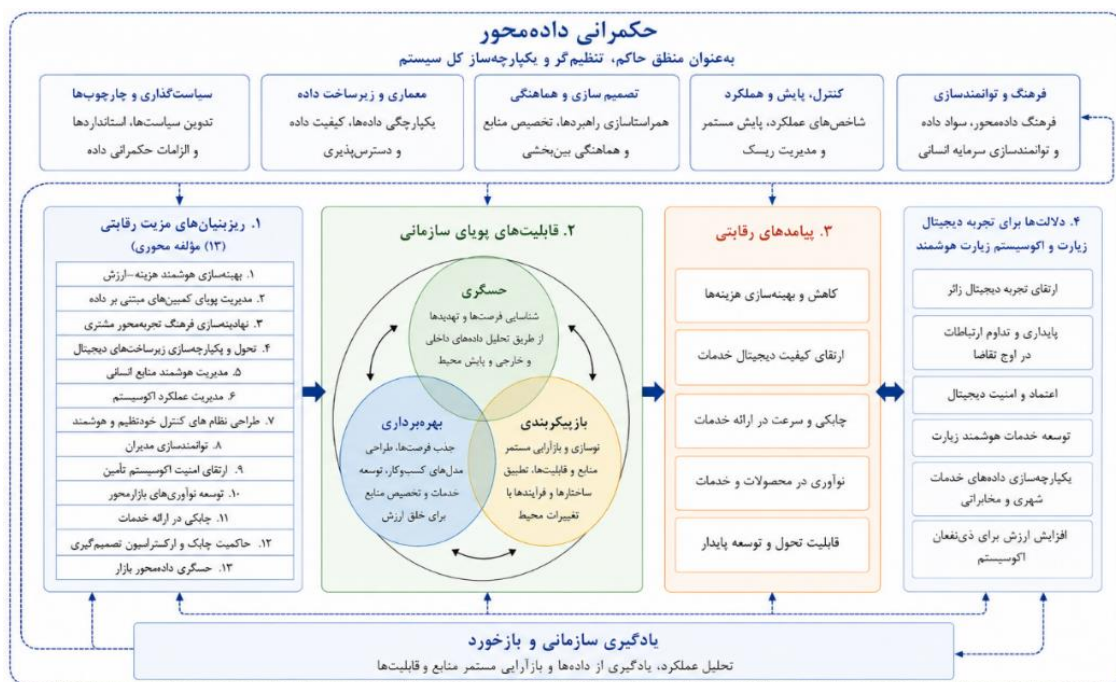


شکل ۲. ابر مفاهیم مربوط به ریز بنیان‌های مزیت رقابتی

سطح دوم؛ برآمدن مفهوم مرکزی پژوهش: تجلی منطق «حکمرانی داده محور»

تحلیل نهایی داده‌ها نشان داد «حکمرانی داده محور» هسته یکپارچه‌ساز مدل است که سیزده ریز بنیان را به هم پیوند می‌دهد. یافته‌ها بیانگر آن است که مزیت رقابتی پایدار در ابعاد هزینه، کیفیت، قابلیت تحویل، نوآوری و زمان، به ارکستراسیون داده‌ها و بلوغ حکمرانی داده وابسته است. بر این اساس، مزیت رقابتی نه از خود داده، بلکه از حکمرانی داده و سازوکارهای هماهنگ‌کننده آن ناشی می‌شود (Barney, 1991; Teece, 2018; Eryurek et al., 2021).

حکمرانی داده محور، به‌عنوان قابلیت پویای مرتبه اول، با تلفیق داده‌های فنی و رفتاری، حسگری فرصت‌ها، بازیگری‌بندی خدمات و بهره‌گیری از هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیش‌بینانه را برای ارتقای پاسخگویی و شخصی‌سازی خدمات ممکن می‌سازد. یافته‌ها نشان می‌دهد این سازوکار، پیشران اصلی مدل و سیزده ریز بنیان، بازوهای عملیاتی خلق مزیت رقابتی پایدار هستند که چابکی، نوآوری، کیفیت خدمات و تجربه دیجیتال زیارت را ارتقا می‌دهند (Xiang & Fesenmaier, 2017؛ عنابتانی و همکاران، ۱۴۰۲).



شکل ۳. معماری یکپارچه حکمرانی داده محور و ریز بنیان های مزیت رقابتی، الگوی تبیینی ارتقای تجربه دیجیتال زیارت در صنعت مخابرات

بحث

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که مزیت رقابتی پایدار در صنعت مخابرات صرفاً حاصل انباشت منابع فناورانه نیست، بلکه از تعامل میان منابع، قابلیت های سازمانی و سازوکارهای هماهنگ کننده شکل می گیرد. شناسایی سیزده مقوله محوری به عنوان ریز بنیان های قابلیت های پویا نشان داد که منابع سازمانی زمانی به قابلیت های راهبردی تبدیل می شوند که از طریق سازوکارهای هماهنگ کننده در فرایندهای سازمانی به کار گرفته و بازپیکربندی شوند. این یافته با دیدگاه مبتنی بر منابع همخوان است؛ زیرا در این دیدگاه، ارزش منابع زمانی به مزیت رقابتی منجر می شود که سازمان بتواند آن ها را به گونه ای مؤثر و دشوار برای تقلید به کار گیرد (Barney et al., 2021). همچنین، تأکید یافته های پژوهش بر حسگری، بهره برداری و بازپیکربندی با منطق قابلیت های پویا و توجه به ریز بنیان های شکل دهنده آن ها همسو است (Felin et al., 2012; Teece, 2024). با این حال، یافته حاضر این ادبیات را از این جهت تکمیل می کند که این قابلیت ها را نه به صورت مجموعه ای از قابلیت های منفرد، بلکه در ارتباط با یک سازوکار هماهنگ کننده تحت عنوان حکمرانی داده محور تبیین می کند. بنابراین، سهم اصلی پژوهش در این سطح، نشان دادن این نکته است که منابع و قابلیت های پویا برای تبدیل شدن به مزیت رقابتی، به یک منطق هماهنگ کننده برای هم راستا سازی داده، تصمیم گیری و بازآرایی منابع نیاز دارند.

در همین راستا، یافته های پژوهش نشان داد که حکمرانی داده محور در میان ریز بنیان های شناسایی شده، نقشی فراتر از یک قابلیت فناورانه یا سازوکار اداری دارد و به عنوان منطق ارکستراتور، روابط میان منابع، جریان های اطلاعاتی و تصمیم های راهبردی را تنظیم می کند. این نتیجه با مطالعه Warner و Wäger همخوان است که بر نقش قابلیت های دیجیتال در ایجاد ظرفیت سازمان برای پاسخگویی و انطباق با تغییرات محیطی تأکید دارد (Warner & Wäger, 2019). وجه تمایز یافته حاضر آن است که حکمرانی داده را در سطح سازوکار پیوند دهنده میان قابلیت های سازمانی و خلق ارزش قرار می دهد؛ به این معنا که داده صرفاً ورودی تصمیم گیری نیست، بلکه از طریق سازوکارهای حکمرانی به مبنایی برای هماهنگی منابع و بازپیکربندی قابلیت ها تبدیل می شود. از این منظر، یافته پژوهش حاضر مکمل مطالعات

پیشین است، زیرا رابطه میان تحول دیجیتال و مزیت رقابتی را از سطح برخورداری از فناوری به سطح نحوه حکمرانی، هماهنگی و بهره‌برداری سازمان از جریان‌های داده ارتقا می‌دهد.

از منظر اکوسیستم گردشگری، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مزیت رقابتی صنعت مخابرات در یک مقصد زائرپذیر را نمی‌توان صرفاً در مرزهای سازمانی آن تحلیل کرد. اگرچه داده‌های اصلی پژوهش از خبرگان صنعت مخابرات، فناوری اطلاعات، مدیریت شهری و گردشگری استخراج شده و مدل در سطح صنعت مخابرات صورت‌بندی شده است، تفسیر یافته‌ها در بستر گردشگری نشان می‌دهد که قابلیت‌های این صنعت با عملکرد سایر اجزای مقصد ارتباط پیدا می‌کند. این برداشت با ادبیات گردشگری هوشمند همخوان است؛ زیرا در این رویکرد، فناوری اطلاعات و ارتباطات، داده و تعامل میان بازیگران، زمینه شکل‌گیری خدمات یکپارچه و ارزش‌آفرینی در مقصد را فراهم می‌کنند (Gretzel et al., 2015; Buhalis et al., 2019). درعین‌حال، یافته پژوهش حاضر این ادبیات را از منظر صنعت زیرساختی تکمیل می‌کند؛ زیرا به‌جای تمرکز مستقیم بر گردشگر یا پلتفرم گردشگری، نشان می‌دهد که قابلیت‌های یک متولی زیرساخت ارتباطی چگونه می‌تواند ظرفیت هماهنگی و پاسخگویی کل اکوسیستم مقصد را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، ارتباط یافته‌های پژوهش با گردشگری نه از طریق استخراج مستقیم مدل از داده‌های گردشگران، بلکه از طریق تبیین نقش زیرساخت ارتباطی در پشتیبانی از فرایندهای گردشگری هوشمند و زیارت هوشمند شکل می‌گیرد.

این نتیجه در بستر کلان‌شهر مشهد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یافته‌ها نشان داد که ارتقای قابلیت‌های مدیریتی و فناوریانه صنعت مخابرات می‌تواند پیامدهایی فراتر از عملکرد درون‌سازمانی داشته باشد و زمینه مدیریت بهتر جریان‌های زائر، ارائه خدمات دیجیتال یکپارچه و حفظ تداوم خدمات در شرایط نوسان تقاضا را فراهم سازد. این یافته با نتایج عنابستانی و همکاران (۱۴۰۲) و سلجی (۱۴۰۳) درباره اهمیت زیرساخت‌های ارتباطی و خدمات دیجیتال در تجربه زیارت همخوانی دارد. همچنین، با مطالعات قبلی از این جهت قابل‌مقایسه است که کیفیت و یکپارچگی خدمات در مقصدهای مذهبی و پرتراکم، نیازمند هماهنگی میان اجزای مختلف خدمات و توجه به شرایط خاص محیط مقصد است (Raj & Griffin, 2015; Olsen & Timothy, 2022). با این‌حال، یافته پژوهش حاضر تفاوت مشخصی را نشان می‌دهد: در این پژوهش، زیرساخت ارتباطی صرفاً به‌عنوان یک عامل پشتیبان کیفیت خدمات گردشگری تلقی نمی‌شود، بلکه قابلیت‌های سازمانی و حکمرانی داده در صنعت مخابرات به‌عنوان سازوکارهایی در نظر گرفته می‌شوند که امکان پاسخگویی تطبیقی به تغییرات تقاضای ارتباطی و نیازهای متغیر مقصد را فراهم می‌کنند. بنابراین، تفاوت اصلی در سطح تبیین است؛ مطالعات گردشگری عمدتاً پیامدهای زیرساخت و خدمات دیجیتال را برای مقصد بررسی می‌کنند، درحالی‌که پژوهش حاضر سازوکارهای سازمانی و مدیریتی پشت این ظرفیت را موردتوجه قرار داده است.

از منظر نظری، این یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیب دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه قابلیت‌های پویا با رویکرد اکوسیستم گردشگری هوشمند می‌تواند تبیین جامع‌تری از نقش صنایع زیرساختی در مقصدهای گردشگری ارائه دهد. در چارچوب این ترکیب، منابع ارتباطی و دیجیتال نقطه شروع مزیت رقابتی هستند، قابلیت‌های پویا امکان بهره‌برداری و بازیگربندی آن‌ها را فراهم می‌کنند و حکمرانی داده محور نقش سازوکار هماهنگ‌کننده این فرایند را بر عهده دارد. این منطق با دیدگاه‌های مطرح‌شده درباره قابلیت‌های دیجیتال، اکوسیستم‌های هوشمند و خلق ارزش مبتنی بر داده هم‌راستا است (Warner & Wäger, 2019; Verhoef et al., 2021; Buhalis et al., 2019). نوآوری پژوهش حاضر در این ترکیب مفهومی است که مزیت رقابتی را صرفاً نتیجه برخورداری از منابع یا قابلیت‌های پویا نمی‌داند، بلکه آن را پیامد پیکربندی هم‌زمان منابع، قابلیت‌ها و منطق حکمرانی در پاسخ به شرایط متغیر اکوسیستم می‌داند.

درمجموع، مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که نتایج در مبانی اصلی خود با ادبیات منابع، قابلیت‌های پویا، تحول دیجیتال و گردشگری هوشمند همخوان است؛ با این حال، پژوهش حاضر در دو سطح به توسعه این ادبیات کمک می‌کند. نخست، حکمرانی داده محور را به عنوان سازوکار هماهنگ‌کننده میان منابع و قابلیت‌های پویا برجسته می‌سازد و دوم، نقش صنعت مخابرات را از یک تأمین‌کننده منفرد زیرساخت به یکی از ظرفیت‌های راهبردی پشتیبان اکوسیستم مقصد تفسیر می‌کند. در نتیجه، در بستر زیارت هوشمند مشهد، مزیت رقابتی صنعت مخابرات نه صرفاً در کیفیت فناوری یا میزان برخورداری از منابع، بلکه در توانایی سازمان برای حسگری تغییرات تقاضا، بهره‌برداری از داده‌ها، هماهنگ‌سازی بازیگران و بازیگربندی منابع متناسب با شرایط متغیر مقصد قابل تبیین است.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین و صورت‌بندی الگوی ریز بنیان‌های قابلیت‌های پویا مبتنی بر حکمرانی داده در صنعت مخابرات، با تأکید بر کاربرد آن در توسعه گردشگری هوشمند مشهد انجام شد. یافته‌ها نشان داد که مزیت رقابتی پایدار صرفاً حاصل انباشت منابع فناورانه نیست، بلکه از تعامل منابع، قابلیت‌های پویا و سازوکارهای هماهنگ‌کننده شکل می‌گیرد. در این میان، حکمرانی داده محور با ایجاد انسجام میان جریان‌های اطلاعاتی، منابع سازمانی و تصمیمات راهبردی، نقش ارکستراتور را در فعال‌سازی قابلیت‌های حسگری، بهره‌برداری و بازیگربندی ایفا می‌کند. از این رو، قابلیت‌های پویا زمانی به مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شوند که در چارچوب منطق هماهنگ‌کننده و متناسب با تغییرات محیطی به کار گرفته شوند.

از منظر نظری، پژوهش حاضر با پیوند دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه قابلیت‌های پویا با حکمرانی داده محور نشان می‌دهد که منابع فناورانه و زیرساختی به تنهایی منشأ مزیت رقابتی نیستند و تحقق ارزش آن‌ها به سازوکارهای هماهنگ‌کننده و بازیگربندی سازمانی وابسته است. صورت‌بندی سیزده مقوله محوری به عنوان ریز بنیان‌های قابلیت‌های پویا نیز سازوکار تبدیل منابع به قابلیت‌های راهبردی را تبیین می‌کند. در بستر گردشگری هوشمند، قابلیت‌های صنعت مخابرات در تعامل با مدیریت شهری و ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری می‌تواند از یکپارچگی خدمات دیجیتال و پاسخگویی به نیازهای متغیر زائران پشتیبانی کنند. بنابراین، ارتباط پژوهش با گردشگری از طریق تبیین نقش زیرساخت ارتباطی و حکمرانی داده در پشتیبانی از اکوسیستم زیارت هوشمند قابل فهم است، نه استخراج مستقیم مدل از داده‌های گردشگران.

از منظر کاربردی، تقویت حکمرانی داده، توسعه زیرساخت‌های ارتباطی پایدار، استفاده هدفمند از داده‌های بلادرنگ و هماهنگی میان بازیگران اکوسیستم می‌تواند ظرفیت پاسخگویی به نوسانات تقاضای ارتباطی و نیازهای متغیر زائران را ارتقا دهد. همچنین، توسعه پلتفرم‌های داده محور و همکاری میان صنعت مخابرات، مدیریت شهری و شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند به یکپارچگی خدمات دیجیتال و ارتقای تجربه زائر در مقصدهای مذهبی کمک کند (Verhoef et al., 2021; Buhalis et al., 2019; Gretzel et al., 2015).

درمجموع، الگوی ارائه‌شده حکمرانی داده محور را حلقه اتصال منابع سازمانی، قابلیت‌های پویا و الزامات اکوسیستم مقصد معرفی می‌کند که از طریق هماهنگ‌سازی منابع و تصمیمات، ظرفیت پاسخگویی تطبیقی صنعت مخابرات را افزایش می‌دهد. بر این اساس، این الگو می‌تواند چارچوبی برای ارتقای مزیت رقابتی صنعت مخابرات و تقویت زیرساخت‌های دیجیتال پشتیبان گردشگری و زیارت هوشمند در مشهد فراهم سازد. با توجه به تمرکز پژوهش بر صنعت

مخابرات خراسان رضوی، بررسی قابلیت انتقال الگو به سایر مقصدهای مذهبی و آزمون آن با مشارکت مستقیم فعالان و کاربران گردشگری، در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

حامی مالی

این مقاله حامی مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

این مقاله تنها یک نویسنده دارد.

تضاد منافع

نویسنده اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

تقدیر و تشکر

این جانب از همه کسانی که در انجام این پژوهش به بنده یاری رسانده، به‌ویژه کسانی که کار ارزیابی کیفیت مقاله را انجام دادند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

منابع

- اوداری، حسن و اعتماد، سیدمهدی. (۱۴۰۴). رهبری دیجیتال؛ راه‌حل کسب مزیت رقابتی در عصر دیجیتال. *تکنولوژی در کار/آفرینی و مدیریت/استراتژیک*، ۱۴(۱)، ۱-۱۵.
- میرزا ابوالحسن خان ایلچی، سارا؛ حسین زاده شهری، معصومه و حقیقی نسب، منیژه. (۱۴۰۴). هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی: بازیگران، سازوکارها و پیامدها. *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۴(۶۳)، ۹۰-۱۱۵. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240955.1698>
- بازرگان هرنندی، عباس. (۱۴۰۴). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: نشر کتاب دیدآور.
- براتی، احسان؛ نبی الهی، اکبر و خانی، ناصر. (۱۴۰۲). بررسی ارتباط بین شاخص‌های ارتقای تنظیمگری و فرایندهای چارچوب حاکمیت فناوری اطلاعات. *مدیریت اطلاعات*، ۹(۲)، ۱۳۵-۱۵۸. <https://doi.org/10.22034/aimj.2025.442593.1584>
- برداره، میثم و دژوند، سیده مینا. (۱۴۰۴). تحلیل عملکرد حسگر مبتنی بر اینترنت اشیاء پردازش کلان داده و مدل. *یادگیری ماشین برای سامانه پایش بلادرنگ در صنعت خودروسازی*. چهارمین کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب‌وکار.
- بیات، ناصر؛ داودی دهقانی، ابراهیم و حیدریبگی، علی. (۱۴۰۲). شیوه‌های ارتقای رضایت گردشگران مذهبی از خدمات پلیس در شهر مشهد. *مجله گردشگری شهری*، ۱۰(۴)، ۳۷-۵۳. doi: 10.22059/jut.2023.343560.1042
- پاکدل، محمد رضا؛ حقیقت‌منفرد، جلال و علیقلی، منصوره. (۱۴۰۲). ارائه مدل بومی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری اعتماد دیجیتال. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۶(۵۶)، ۷۸-۹۷.
- رضایی مقدم، علی؛ مشکینی، ابوالفضل و رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا. (۱۳۹۸). *اولویت‌بندی ذی‌نفعان گردشگری مذهبی کلان‌شهر مشهد*. *مجله گردشگری شهری*، ۶(۴)، ۱۲۹-۱۴۳. doi: 10.22059/jut.2020.244833.402
- حکیمی، فاطمه و دهقانی اشکذری، محمدرضا. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر نوآوری باز بر مزیت رقابتی با نقش میانجی مدیریت ریسک و استراتژی سازمان (مطالعه موردی: پارک علم و فناوری شهر یزد). *دومین همایش الکترونیک پژوهش‌های مدیریت کسب‌وکار/اخلاقی، یزد*.

خاوریان گرمسیر، امیررضا؛ جشنی، مهسا؛ خادم، فاطمه؛ شکوری، بهنوش و ابراهیمی ترک محله، ابراهیم. (۱۴۰۳). تحلیلی بر نقش تکنولوژی‌های هوشمند گردشگری در تجربه به‌یادماندنی گردشگران شهری در ایران. *مجله گردشگری شهری*، ۱۱(۴)، ۱۹-۳۷. doi: 10.22059/jut.2024.366326.1160

خدییو، اسداله و استوان، ناهیده. (۱۴۰۴). نقش توانمندسازی روان‌شناختی و فضیلت سازمانی بر وفاداری سازمانی. *مطالعات سیاست‌گذاری تربیت‌معلم*، ۷(۴)، ۱-۱۶. doi: 10.48310/edup.2026.21541.1444

رستگار؛ ابراهیمی؛ شفیعی و کلاهی. (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی هوشمند: تبیین الزامات و بسترهای فناوری محور در شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، ۲۱(۵۲)، ۱۳-۲۴.

رمضانی، سارا؛ اسفیدانی، محمد رحیم و انصاری، منوچهر. (۱۴۰۰). شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر اکوسیستم بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملت). *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۴)، ۶۳-۸۶.

روشن نژاد، مژگان. (۱۴۰۲). بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی نقدی بر کتاب منابع انسانی داده محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیشبرد عملکرد. *پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی*، ۲۳(۳)، ۲۵۵-۲۸۴.

سلجی، نفیسه. (۱۴۰۳). شناسایی الگوی توسعه هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند در بهبود تجربه گردشگری شهری. *مجله گردشگری شهری*، ۱۱(۴)، ۷۷-۹۳.

سیدجوادین؛ نصرت‌پناه و رحمانی گوهر. (۱۴۰۴). تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش کلان داده بر نوآوری، مزیت رقابتی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان استان تهران). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۸(۴)، ۱-۲۱.

سیرت، اسدالله؛ سلیمانی دامنه، رضا و دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۲). نقش مکانیسم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات و نوآوری استراتژیک در چابکی سازمانی. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۶(۲)، ۴۹-۷۰.

شیخ‌زاده، محمد و بنی‌اسد، رضا. (۱۳۹۹). تحلیل مضمون؛ مفاهیم، رویکردها و کاربردها. *قم: انتشارات لوگوس*.

عنابستانی، علی‌اکبر؛ کلانتری، محسن و نیکنمایی، نسیم. (۱۴۰۲). تحلیل فضایی شاخص‌های شهر هوشمند مبتنی بر اینترنت اشیا در کلان‌شهر مشهد. *برنامه‌ریزی فضایی*، ۱۳(۴)، ۷۱-۹۶.

کریمی مزیدی، احمدرضا و فرمانبربرجی، تکتیم. (۱۳۹۳). پارادایم سمفونی؛ ارکستراسیون استراتژی‌های بازاریابی برای بهبود قابلیت رقابت‌پذیری. *اولین کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی، تهران*.

محمدیان، ایوب و رسولیان، پریسا. (۱۴۰۴). مدل‌سازی پیش‌بینی‌های شکل‌گیری اکوسیستم همکاری بین سازمانی جهت ارائه خدمات دولت الکترونیکی یکپارچه. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۶(۱)، ۱۸۰-۲۰۶.

مهدوی، پروین. (۱۴۰۲). تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی: مروری نظام‌مند بر مدل‌ها و راهبردها. *راهبردهای مدیریت هوشمند و توسعه*، ۱(۱)، ۱-۱۰.

References

- Adel, G., Tamma, E., Fateh, S., Khalida, A., & Bachir, B. M. (2025). Dynamic capabilities as an intermediary mechanism between digital transformation and institutional sustainability: An applied study at Algeria Telecom. *Journal of Ecohumanism*, 4(4), 2734-2747. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i4.7049>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Aljehani, S. B. (2026). Digital transformation in SMEs: Governance performance mediated by AI-enabled analytics and process integration. *Systems*, 14(3), 324-341. <https://doi.org/10.3390/systems14030324>

- Alodari, H., & Etemad, S. M. (2025). Digital leadership: A solution for gaining competitive advantage in the digital age. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 14(1), 1-15. [In Persian]
- Anabestani, A. A., Kalantari, M., & Niknami, N. (2023). Spatial analysis of smart city indicators based on the Internet of Things in Mashhad metropolis. *Spatial Planning*, 13(4), 71-96. [In Persian]
- Barati, E., Nabiollahi, A., & Khani, N. (2023). Investigating the relationship between regulatory enhancement indicators and IT governance framework processes. *Information Management*, 9(2), 135-158. <https://doi.org/10.22034/aimj.2025.442593.1584> [In Persian]
- Bardareh, M., & Dejvand, S. M. (2025). Performance analysis of IoT-based sensor, big data processing, and machine learning model for real-time monitoring system in the automotive industry. *4th International Congress on Management, Economics, Humanities and Business Development*. [In Persian]
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Bayat, N., Davoudi Dehaghani, E., & Heydarbeigi, A. (2023). Methods of improving religious tourists' satisfaction with police services in Mashhad. *Urban Tourism Journal*, 10(4), 37-53. <https://doi.org/10.22059/jut.2023.343560.1042> [In Persian]
- Bazargan Horandi, A. (2025). *An introduction to qualitative and mixed research methods: Common approaches in behavioral sciences*. Didavar Book Publishing. [In Persian]
- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, 30(4), 484-506. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0398>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
- Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management*. Pearson UK.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (4th ed.). Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Eryurek, E., Gilad, U., Lakshmanan, V., Kibunguchy-Grant, A., & Ashdown, J. (2021). *Data governance: The definitive guide*. O'Reilly Media.
- Esmaeily, A., & Kralevska, K. (2024). Orchestrating isolated network slices in 5G networks. *Electronics*, 13(8), 1548. <https://doi.org/10.3390/electronics13081548>
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>
- Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin*, 76(5), 378-382. <https://doi.org/10.1037/h0031619>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Gretzel, U., Sigala, M., & Xiang, Z. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25, 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation. *PLoS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Hakimi, F., & Dehghani Ashkezari, M. R. (2023). Investigating the impact of open innovation on competitive advantage with the mediating role of risk management and organizational strategy (Case study: Yazd Science and Technology Park). *2nd Electronic Conference on Ethical Business Management Research*, Yazd. [In Persian]

- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Ilchi, M. A., Hosseinzadeh Shahri, M., & Haghighi Nasab, M. (2025). Orchestration in marketing ecosystems: Actors, mechanisms, and consequences. *Journal of Business Management Perspective*, 24(63), 90-115. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240955.1698> [In Persian]
- Ivanov, D. (2021). Digital supply chain management and technology to enhance resilience by building and using end-to-end visibility during the COVID-19 pandemic. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 10485-10495. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3095193>
- Karimi Mazidi, A. R., & Farmanbar Barji, T. (2014). The symphony paradigm: Orchestration of market strategies to improve competitiveness. *1st National Conference on Marketing Research*, Tehran. [In Persian]
- Kero, C. A., & Bogale, A. T. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(10). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>
- Khadivi, A., & Ostovan, N. (2025). The role of psychological empowerment and organizational virtue on organizational loyalty. *Teacher Education Policy Studies*, 7(4), 1-16. <https://doi.org/10.48310/edup.2026.21541.1444> [In Persian]
- Khavarian Garmsir, A. R., Jashni, M., Khadem, F., Shakouri, B., & Ebrahimi Tork Mahalleh, E. (2024). An analysis of the role of smart tourism technologies in the memorable experience of urban tourists in Iran. *Urban Tourism Journal*, 11(4), 19-37. <https://doi.org/10.22059/jut.2024.366326.1160> [In Persian]
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Li, Y. (2025). Literature review on business model innovation: Digital technology perspective and suggestions for future research. *SAGE Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251328063>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Liu, L., Cui, L., Han, Q., & Zhang, C. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: The moderating effect of organizational inertia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02910-z>
- Mahdavi, P. (2023). Digital transformation in government organizations: A systematic review of models and strategies. *Smart Management and Development Strategies*, 1(1), 1-10. [In Persian]
- Marchese, S., Gastaldi, L., & Corso, M. (2026). Orchestrating innovation ecosystems and digital technologies for dynamic capabilities development: The case of EdTech industry. *European Journal of Innovation Management*, 29(2), 429-463. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2024-1405>
- Mohammadian, A., & Rasoulia, P. (2025). Modeling the antecedents of inter-organizational collaboration ecosystem formation for providing integrated e-government services. *Public Administration Perspective*, 16(1), 180-206. [In Persian]
- Olsen, D. H., & Timothy, D. J. (Eds.). (2022). *The Routledge handbook of religious and spiritual tourism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429201011>
- Pakdel, M. R., Haghighat Monfared, J., & Aligholi, M. (2023). Presenting a native model of factors affecting the formation of digital trust. *Development and Transformation Management Quarterly*, 16(56), 78-97. [In Persian]
- Raj, R., & Griffin, K. A. (Eds.). (2015). *Religious tourism and pilgrimage management: An international perspective* (2nd ed.). CABI.
- Ramezani, S., Esfidani, M. R., & Ansari, M. (2021). Identifying and examining factors affecting the digital marketing ecosystem in the banking industry (Case study: Bank Mellat). *Iranian Management Sciences Association Quarterly*, 16(64), 63-86. [In Persian]

- Rastegar, Ebrahimi, Shafiei, & Kolahi. (2023). Smart human resource management: Explaining technology-oriented requirements and platforms in knowledge-based companies. *Industrial Technology Development Quarterly*, 21(52), 13-24. [In Persian]
- Rezaei Moghaddam, A., Meshkini, A., & Rokn al-Din Eftekhari, A. (2019). Prioritizing stakeholders of religious tourism in Mashhad metropolis. *Urban Tourism Journal*, 6(4), 129-143. <https://doi.org/10.22059/jut.2020.244833.402> [In Persian]
- Roshannejad, M. (2023). Analytical maturity and human resource management functions: A critique of the book Data-Driven Human Resources: How to use analytics and key metrics to drive performance. *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs*, 23(3), 255-284. [In Persian]
- Salji, N. (2024). Identifying the development pattern of artificial intelligence and smart technologies in improving the urban tourism experience. *Urban Tourism*, 11(4), 77-93. [In Persian]
- Seyedjavadin, Nosratpanah, & Rahmani Gohar. (2025). The impact of big data knowledge management capabilities on innovation, competitive advantage, and performance of knowledge-based companies (Case study: Knowledge-based companies in Tehran province). *Strategic Organizational Knowledge Management*, 8(4), 1-21. [In Persian]
- Sheikhzadeh, M., & Bani Asad, R. (2020). *Thematic analysis: Concepts, approaches, and applications*. Logos Publications. [In Persian]
- Sirat, A., Soleimani Damaneh, R., & Dehghani Soltani, M. (2023). The role of information technology governance mechanisms and strategic innovation in organizational agility. *Innovation Management in Defense Organizations*, 6(2), 49-70. [In Persian]
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson Education.
- Steiber, A., & Teece, D. J. (2026). The dynamic capabilities of Chinese companies: Leadership in an age of disruptive innovation. *California Management Review*, 68(2), 141-154. <https://doi.org/10.1177/00081256251412827>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Managing digital transformation* (pp. 13-66). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. In *Analytics in smart tourism design* (pp. 299-307). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_17