

Research Paper

**Presenting a Success Model for Non-Governmental Organizations Involved in
Ecotourism Development in Iranian Rural Areas**

*H. Varmazyari*¹, *F. Ebrahimi Fini*², *Kh. Kalantari*³

Received: 6 February, 2022

Accepted: 28 June, 2022

Abstract

Introduction

Ecotourism aims to strengthen environmental impacts and improve local living conditions particularly in rural communities, however, proper management of the operations is necessary to preserve and maintain the biological richness of the region as well as the economic progress of local community. The new theoretical perspectives of development consider a very important role for non-governmental organizations in the realization of people-oriented development. Non-governmental organizations participate in the process of planning and developing ecotourism and aim to converge different views and interests. These organizations should have special functions such as travel planning, training of ecotourism tour guides and development of sustainability in the local community. Despite this, until now the factors affecting the success of these organizations in the planning and development of ecotourism in Iran have not been investigated.

Materials and Methods

Using grounded theory strategy, this study enumerated the characteristics of successful non-governmental organizations and finally developed the model that explains the success of these organizations. The statistical sample of this study included 37 ecotourism specialists, managers and experts of non-governmental organizations engaged in ecotourism, government officials, and residents of the local community,

-
1. Corresponding Author and Assistant Professor, Department of Agricultural Management and Development, Faculty of Agriculture, University of Tehran, Tehran, Iran. (varmazyari@ut.ac.ir)
 2. PhD Student in Agricultural Development, Department of Agricultural Management and Development, Faculty of Agriculture, University of Tehran, Tehran, Iran.
 3. Professor, Department of Agricultural Management and Development, Faculty of Agriculture, University of Tehran, Tehran, Iran.

DOI: 10.30490/rvt.2023.357732.1444

which were selected purposefully with snowball sampling method. The interview questions were prepared in a semi-structured framework, based on the research questions. To ensure the quality of the research, in addition to triangulation, the strategy of participant feedback was used. Data analysis and interpretation were done through coding in three stages of open, axial and selective coding.

Results and discussion

From the analysis of interviews, 64 open codes were derived and from the combination of these codes, six axial codes were obtained. The axial codes included endogenous development, asset-based community development, and codes of conduct of non-governmental organizations, professional characteristics of successful non-governmental organizations, internal structural requirements and requirements of successful projects. Non-governmental organizations should pay attention to endogenous development that starts from the local community and is based mainly on the local knowledge, preferences, strategies, and context. Some of the open codes that construct the axial code of “endogenous development” include improving the satisfaction of the local community, determining the goal by the local community, assigning control of the project to the local community and ensuring fair benefit-sharing, distributing benefits equitably among local community members, preventing local elite capture, and creating mutual trust in the local community. Also, putting together the nine open codes, such as paying attention to the potential abilities of the local community, rehabilitating the local community and revitalizing the attractions, objectifying the value of the local community's assets, raising sweat in the local community, and dealing with problems based on indigenous knowledge, construct the axial code of “asset-based community development”.

Conclusions

According to the model of our study, non-governmental organizations can promote ecotourism and bring positive impacts in rural areas if they:

- 1- Adopt endogenous and asset-based development approach as the dominant and governing paradigm of their programs and activities;
- 2- Comply with codes of conduct and
- 3- Have a good internal management and professional characteristics.

Meanwhile, paying attention to the direct participation and benefit of the local community in planning and managing ecotourism projects and informing the local community about the revenue-generating potential of local assets and attractions is recommended for the success of non-governmental organizations.

Keywords: NGOs, Ecotourism, Success Model, Grounded Theory.

روستا و توسعه

سال ۲۶، شماره ۱۰۲، تابستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

ارائه مدل موفقیت برای سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه بوم‌گردی در نواحی روستایی ایران

حجت ورمزیاری^۱، فاطمه ابراهیمی فیینی^۲، خلیل کلانتری^۳
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۷

چکیده

سازمان‌های غیردولتی زمینه‌ساز مشارکت مردم در امور اجتماعی هستند و نقش مهمی در توسعه بوم‌گردی دارند. با وجود این، تاکنون مؤلفه‌های مؤثر بر موفقیت این سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و توسعه بوم‌گردی بررسی نشده است. مطالعه حاضر با روش نظریه زمینه‌ای به واکاوی نقش این سازمان‌ها در توسعه بوم‌گردی در نواحی روستایی ایران پرداخته، ویژگی‌های سازمان‌های موفق را احصاء و در نهایت مدل تبیین‌کننده موفقیت این سازمان‌ها را ارائه کرده است. مشارکت‌کنندگان این مطالعه شامل ۳۷ نفر از متخصصان بوم‌گردی، مدیران و کارشناسان سازمان‌های غیردولتی، مدیران دولتی و مالکین اقامتگاه‌ها بودند که با نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. از تحلیل مصاحبه‌ها، ۶۴ کد باز و از تلفیق کدهای باز حول یک محور، ۶ کد محوری شامل توسعه درون‌زا، توسعه محله‌ای دارایی‌محور، کدهای رفتاری سازمان‌های غیردولتی، ویژگی‌های حرفه‌ای سازمان‌های غیردولتی موفق، الزامات درون ساختاری و الزامات پروژه‌های موفق به دست آمد. در مدل حاصل از این مطالعه، توسعه درون‌زا و دارایی‌محور به‌عنوان پارادایم غالب بر فعالیت این سازمان‌ها در نظر گرفته شد. توجه به مشارکت و انتفاع مستقیم جامعه محلی در برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های بوم‌گردی

۱- نویسنده مسئول و استادیار گروه مدیریت و توسعه کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
(varmazaryari@ut.ac.ir)

۲- دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استاد گروه مدیریت و توسعه کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

و آگاه‌سازی جامعه محلی از قابلیت درآمدزایی دارایی‌ها و جاذبه‌های محلی برای موفقیت سازمان‌های غیردولتی توصیه می‌شود.

کلید واژه‌ها: بوم‌گردی، سازمان‌های غیردولتی، مدل موفقیت، نظریه زمینه‌ای.

مقدمه

بوم‌گردی بخش مهم و در حال رشد در مدل‌های توسعه روستایی است که تولید درآمد را با توان حفاظت از محیط زیست و منابع اجتماعی و فرهنگی درهم می‌آمیزد (Zhuang et al., 2011). هرچند بوم‌گردی برای کاهش مشکلات زیست‌محیطی طراحی شده است (Kirkby et al., 2011) و باعث بهبود وضعیت معیشت محلی (Ma et al., 2019) و کاهش فقر در جوامع فقیر و روستایی می‌شود (Kimengsi et al., 2019); اما مدیریت مناسب بوم‌گردی برای حفظ و نگهداری غنای زیستی منطقه و همچنین تعالی اقتصادی مردم محلی ضروری است (Ok, 2006). برای توسعه اصولی بوم‌گردی نیاز به همکاری بخش محلی می‌باشد و جلب مشارکت مردم محلی یکی از اصول بوم‌گردی است. در مناطق توسعه‌یافته از نظر بوم‌گردی، مشارکت جامعه محلی تأثیر مثبت بر ساختار اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی آن دارد (Fun et al., 2014). مشارکت جامعه در سیاست‌گذاری محلی در اتحادیه اروپا و در سراسر جهان طی دهه‌های گذشته به‌عنوان یک رویکرد پایدار برای توسعه روستایی مورد توجه قرار گرفته است (Panyik, 2012). هرچند مردم محلی از بوم‌گردی استقبال می‌کنند، اما چالش‌هایی مانند کمبود منابع سرمایه‌ای، مهاجرت جوانان، فقدان امکانات عمومی و تهدید حیات وحش باعث می‌شوند مشارکت محلی در توسعه بوم‌گردی نامشخص باشد (Rosazman et al., 2015). تحقیقات در کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد در مناطقی که حفاظت از محیط زیست انجام شده، بوم‌گردی باعث افزایش رفاه و کاهش فقر شده است (Yergeau, 2020; Ma et al., 2019). انتظار می‌رود درآمد حاصل از نهادهای بوم‌گردی برای حفاظت و توسعه مناطق حفاظت شده موجود، ایجاد ذخایر جدید و بهبود مدیریت منابع طبیعی و زیرساخت‌های اجتماعی سرمایه‌گذاری شود که انجام آن بستگی به همکاری و همیاری بخش‌های مختلف جامعه دارد (Zhuang et al., 2011). لذا انجام اقدامات سازمان‌یافته و تسهیل‌گرانه برای تضمین منافع جامعه محلی به شکل پایدار ضروری است. چشم‌اندازهای نظری مختلف، زاویه دید متفاوتی نسبت به سازمان‌های غیردولتی دارند و بر این اساس، نقش‌ها و ماهیت متفاوتی برای سازمان‌های مذکور در نظر می‌گیرند. در این بین، نظریه‌های نهادگرایی و توسعه جایگزین برخلاف نظریه‌های مدرنیزاسیون و وابستگی، توجه بیشتری

ارائه مدل موفقیت برای سازمان‌های.....

به سازمان‌های غیردولتی دارند و نقش عمده‌ای برای آن‌ها قائل شده‌اند (جدول ۱). به طور کلی بررسی تحولات نظری اخیر نشان می‌دهد که ارائه خدمات به مردم و ایفای نقش محوری در رهیافت‌های نوین مردم‌محور از معیارهای موفقیت سازمان‌های غیردولتی ارزیابی می‌شود. سازمان‌های مذکور نقش مهمی در توسعه مردم‌محور ایفا می‌کنند و ارتباط تنگاتنگی با توانمندسازی، مشارکت، جنسیت و سرمایه اجتماعی دارند. (Lewis et al., 2020)

جدول ۱. سازمان‌های غیردولتی در بستر نظریه در حال تغییر توسعه

نظریه توسعه	ایده اصلی	نقش سازمان‌های غیردولتی
نوسازی	گذار از شرایط ماقبل سرمایه‌داری به رشد سرمایه‌داری مدرن	سازمان‌های غیردولتی به‌ندرت مد نظر قرار می‌گیرند.
وابستگی	توسعه‌نیافتگی نتیجه تداوم استثمار کشورهای اقمار (جهان سوم) توسط کشورهای مرکز (غربی) است.	سازمان‌های غیردولتی به‌ندرت مد نظر قرار می‌گیرند، ولی جنبش‌های اجتماعی اغلب به-عنوان نیروهای مثبت در مسیر آزادی و تغییر انقلابی مورد تأکید هستند.
نهادگرایی	تنها از طریق بهبود روابط ساختاری و مشوق‌های اقتصادی، شرایط مطلوب برای توسعه محقق خواهد شد.	سازمان‌های غیردولتی به‌عنوان یکی از بخش‌های اصلی نهادی مد نظر قرار می‌گیرند و ضوابط و مشوق‌های صحیح وضع می‌شوند و در شرایط بهینه، سازمان‌های غیردولتی می‌توانند در مقایسه با دو بخش دیگر، مزیت نسبی داشته باشند.
نئولیبرالیسم	سازوکارهای بازار، نقش کلیدی در شکوفاسازی قابلیت کشورهای در حال توسعه در مسیر توسعه اقتصادی دارد.	سازمان‌های غیردولتی، نهادهای انعطاف‌پذیر مردم‌سالاری و عرضه خدمات به‌صورت خصوصی و مقرون‌به‌صرفه است.
توسعه جایگزین	گفتمان توده مردم، توانمندسازی و مشارکت از پایین به بالا، نقش کلیدی در فرایندهای توسعه پایدار و عادلانه دارد.	سازمان‌های غیردولتی، بازیگران اساسی از نظر نزدیکی به فقرا و توان آن‌ها برای به چالش کشیدن توسعه غالب و بالا به پایین هستند.
پساتوسعه	ایده توسعه ماهیتاً تحمیل نامطلوب غربی بر بقیه جهان است و لذا ما باید از آن جلوگیری کنیم.	سازمان‌های غیردولتی نهادهای نوسازی بوده و فرهنگ و اقتصاد محلی را از بین می‌برند؛ تنها جنبش‌های اجتماعی محلی در برابر این فرایندها مقاومت می‌کنند.

مأخذ: Lewis et al., 2020

به طور کلی واگذاری کارکردهای دولت‌ها به سازمان‌های غیردولتی، ویژگی کلیدی در دوره پس از جنگ سرد محسوب می‌شود. لذا در حال حاضر، سازمان‌های غیردولتی در معرض فشارهای قوی‌تر برای مداخله در ارائه خدمات قرار گرفته‌اند. این سازمان‌ها در پدیداری رهیافت‌های نوین مردم‌محور در زمینه اقدامات توسعه از دهه ۱۹۸۰ به بعد مؤثر بوده‌اند (Lewis et al., 2020). بازیگران غیردولتی نقش مهمی در شراکت‌های چندذی‌نفعی با هدف برقراری عدالت و مشارکت دادن جوامع حاشیه‌ای دارند. این بازیگران به دلیل پایه داوطلبانه و ارزش‌ها و اخلاق نوع‌دوستانه، طرح‌ها را با هزینه کمتر نسبت به دولت اجرا کرده و اهداف نهایی را محقق می‌سازند (Hibbs, 2022). سازمان‌های غیردولتی و نهادهای محلی به دلیل داشتن ماهیت داوطلبانه، مستقل، غیرانتفاعی و غیرسیاسی، از اقبال مناسبی در جلب مشارکت مردم برخوردارند. همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان شاخه‌ای از سازمان‌های غیردولتی در توسعه گردشگری، نقش فزاینده‌ای ایفا می‌کنند (Sharply & Tefler, 2008).

سازمان‌های غیردولتی می‌توانند نقش‌های تسهیلگری و حمایت، مشارکت و همکاری با بخش خصوصی داشته باشند، خدمات مناسب دولتی ارائه دهند، بر اقدامات بخش دولتی نظارت داشته باشند و این اقدامات را شفاف‌سازی کنند (Mueller-Hirth, 2012). سازمان‌های مذکور می‌توانند به‌عنوان عامل هماهنگ‌کننده بین گروه‌های ذی‌نفع برخوردار از دیدگاه‌ها و منافع متفاوت، در فرایند برنامه‌ریزی و توسعه بوم‌گردی شرکت کنند. سازمان‌های غیردولتی می‌توانند آموزش و کمک‌های مشورتی و تخصصی ارائه دهند، برقراری ارتباط بین کارگزاران بوم‌گردی و تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات را تسهیل نمایند، مردم را در قالب تعاونی‌های مختلف متشکل کنند تا از فرصت‌های موجود بهره‌مند شوند و همچنین اطمینان حاصل کنند که مردم از دستاوردهای سیاست‌ها و طرح‌های بوم‌گردی منتفع می‌شوند (United Nations, 2003). سازمان‌های مذکور در توسعه گردشگری، نقش میانجی داشته و در زمینه بازاریابی تأثیرگذارند (Kiani & Iravani, 2018).

سازمان‌های غیردولتی به‌صورت ویژه‌تر در حوزه بوم‌گردی باید کارکردهای برنامه‌ریزی سفر، آموزش جامعه محلی، آموزش بوم‌گردان، آموزش راهنمایان بوم‌گردی، آموزش بلدهای محلی، رایزنی برای اخذ تسهیلات توسط جامعه محلی، تدوین استانداردها و کدهای رفتاری، توسعه فرهنگ پایداری در جامعه محلی و نقش‌آفرینی در بازاریابی را ایفا کنند (Ebrahimi Fini et al., 2021). لذا ارزیابی موفقیت این سازمان‌ها نیز بر اساس میزان و چگونگی کارکردهای فوق‌الذکر قابل انجام خواهد بود.

هرچند چشم‌اندازهای نظری نوین توسعه نقش بسیار مهمی برای سازمان‌های غیردولتی در تحقق توسعه مردم‌محور قائل هستند؛ ولی سازمان‌های مذکور در حوزه بوم‌گردی از نظر کمی و کیفی

معمولاً دچار چالش‌هایی هستند. این چالش‌ها بر کارایی و اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های بوم‌گردی تأثیر گذاشته است. برای نمونه، بیش از بیست هزار سازمان غیردولتی فعال در زمینه‌های مختلف در ایران وجود دارد. در این بین، سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه مالی و قرض‌الحسنه با بیشترین سهم (۱۶ درصد) در صدر قرار دارند و سازمان‌های گردشگری و ادبی با ۰/۸ درصد، کمترین سهم از سازمان‌های غیردولتی را به خود اختصاص داده‌اند (Kalantari Khalilabad et al., 2016).

ایران یکی از کشورهایی است که از قابلیت‌های زیادی در حوزه بوم‌گردی برخوردار است و در سال‌های اخیر نیز تعداد اقامتگاه‌های بوم‌گردی رشد بالایی داشته است؛ ولی این اقامتگاه‌ها در بسیاری از موارد از استانداردهای جهانی بوم‌گردی فاصله دارند و مدیریت اثربخش و توانمندساز بر آن‌ها اعمال نمی‌شود (Hasanpour & Entezari, 2017). پیامدهای زیست‌محیطی و فرهنگی-اجتماعی منفی، رنجش خاطر ساکنان محلی و عدم توجه کافی به استانداردهای ساخت، از جمله چالش‌های اقامتگاه‌های مذکور به شمار می‌رود و بوم‌گردی معمولاً به‌عنوان حرفه‌ای نگریسته می‌شود که نیازمند مهارت و دانش بالایی نیست.

با وجود اهمیت موضوع، تا کنون مطالعه عمیق و کاربردی در رابطه با ویژگی سازمان‌های غیردولتی موفق در توسعه بوم‌گردی در ایران و عوامل تعیین‌کننده موفقیت آن‌ها انجام نشده است. چالش‌ها و شرایط کار بوم‌گردی و فضای کلانی که منبعت از سیاست‌های دولت در این زمینه باشد، مشخص نیست. علاوه بر این، نکات و اصول مدیریتی مطلوبی که مدیران سازمان‌های غیردولتی برای کارایی مؤثرتر در زمینه بوم‌گردی باید رعایت نمایند، احصا نشده است. لذا در حال حاضر، بسته مدونی برای راهنمایی سازمان‌های غیردولتی که در این زمینه فعالیت دارند یا قصد دارند در آینده وارد این حیطه شوند، وجود ندارد. انجام مطالعه با هدف رفع خلأهای مذکور، به‌خصوص در کشوری مانند ایران اهمیت بالایی دارد؛ چراکه برنامه‌ریزی عمدتاً مبتنی بر رویکرد از بالا به پایین است و بوم‌گردی در مراحل ابتدایی توسعه قرار دارد. لذا مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل موفقیت برای سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه بوم‌گردی در نواحی روستایی ایران انجام شده و در این راستا، به‌صورت مشخص در پی یافتن پاسخ‌های مناسب به سؤالات زیر بوده است:

۱. سازمان‌های غیردولتی موفق در زمینه بوم‌گردی در نواحی روستایی ایران دارای چه ویژگی‌ها و اصولی هستند؟

۲. چه راهکارها و تدابیری، برای فعالیت موفقیت‌آمیز این سازمان‌ها باید اتخاذ شود؟
پژوهش‌های بسیاری در دو حوزه سازمان‌های غیردولتی و بوم‌گردی به‌صورت مجزا انجام شده است ولی مطالعات تجربی در خصوص اصول موفقیت سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی

بسیار اندک است. بنابراین در اینجا پژوهش‌های مشابه در سه گروه (۱) مطالعات مربوط به نقش سازمان‌های غیردولتی در توسعه روستایی؛ (۲) مطالعات مرتبط با مدل موفقیت برای نقش‌آفرینی سازمان‌های غیردولتی؛ و (۳) مطالعات مرتبط با نقش و چالش‌های سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی در مناطق روستایی مورد بررسی قرار گرفتند.

در گروه اول مطالعات، جوانی و همکاران (Javani et al., 2017) با روش نظریه زمینه‌ای دریافتند مهم‌ترین مسائلی که سازمان‌های غیردولتی در مناطق روستایی با آن مواجه هستند، شامل سوءتفاهم مردم از عملکرد این سازمان‌ها، کمبود بودجه، فقر فرهنگی، تجارب گذشته ناموفق سازمان‌های فوق و نگرش منفی نسبت به آن‌ها در مناطق روستایی است. سلیمانی و وثوقی (Saliani & Vosoughi, 2016) با بررسی عوامل مؤثر بر استفاده از ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد در نظارت بر عملکرد دولت در فرایند توسعه محلی دریافتند که مرز بین مردم و دولت با حضور این سازمان‌ها برداشته می‌شود که لازمه این کار، اجرای قانون سازمان‌های غیردولتی، اعتماد متقابل دولت و نهادهای غیردولتی و قدرت و اختیار دادن به این سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای تسهیلگر و غیرسیاسی است. به طور کلی، این گروه از مطالعات به مشکلات سازمان‌های غیردولتی و الزاماتی که برای اثربخشی در توسعه روستایی به آن نیاز دارند پرداخته‌اند.

در گروه دوم مطالعات، فرید و لی (Farid & Li, 2021) با رویکرد نظریه زمینه‌ای و بررسی سازمان‌های مردم‌نهاد کوچک و بومی و تعاملات آن‌ها با دولت محلی دریافتند که هم سازمان‌های غیردولتی و هم دولت محلی به دنبال ایجاد تعامل متقابل از سه بعد تقارن و ارتباط، پشتیبانی متقابل و اقدام مشترک هستند. همچنین استانوفچی و همکاران (Stanovci et al., 2019) با بررسی پایداری مالی سازمان‌های مردم‌نهاد نشان دادند که قطعیت در حمایت از محیط زیست و داشتن یک راهبرد شفاف و مورد اطلاع عموم، اثرات مثبتی بر عملکرد سازمان‌های غیردولتی و بخش سوم جامعه دارد. آلداشف و والینو (Aldashev & Vallino, 2019) نیز با بررسی سازمان‌های غیردولتی فعال در مناطق حفاظت شده، مدل ساده‌ای ارائه کردند که توضیح می‌دهد چرا سازمان‌های غیردولتی مرتبط با محیط زیست در عمل با مشکلات روبرو هستند. به باور محققان، سازمان‌های غیردولتی در این مناطق با معضل تقابل اندازه و کارایی روبرو هستند. به طوری که هرچه منطقه حفاظت شده بزرگتر باشد، جوامع محلی، همکاری کمتری دارند؛ اما حمایت‌کنندگان مالی سازمان، رضایت بیشتری دارند. در این زمینه، مانیارا و جونز (Manyara & Jones, 2007) با مطالعه شش سازمان گردشگری اجتماع‌محور، مدل عملی برای ظرفیت‌سازی جامعه ارائه دادند. آن‌ها با شناسایی مؤلفه‌های اساسی برای اطمینان از اثربخشی رویکرد ظرفیت‌سازی اجتماعی جامعه، رویکرد رهبری، رویکرد پایداری و

رویکرد سیاست مناسب و چارچوب قانونی به این نتیجه رسیدند که آگاهی از گردشگری جامعه‌محور، توانمندسازی جامعه، رهبری و ارائه چشم‌انداز و ظرفیت‌سازی جامعه از عوامل موثر بر موفقیت این سازمان‌ها است.

گروه سوم مطالعات به تحلیل نقش و چالش‌های سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی در مناطق روستایی پرداخته‌اند. ورمزیاری و همکاران (Varmazyari et al., 2022) با مطالعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی در استان مازندران دریافته‌اند که افراد به طور عمده بر اساس منطق تجاری سنتی و بدون دانش و تجربه کافی گردشگری، اقامتگاه بوم‌گردی ایجاد می‌کنند. این فرایند ریشه در رویکردی دارد که کسب و کار بوم‌گردی را شغلی نیمه ماهرانه و ابزاری برای ایجاد سریع شغل و درآمد در مناطق روستایی می‌داند. انگیزه اصلی در اینجا کسب درآمد است و مالکیت خانه سنتی، معیار اصلی برای احداث اقامتگاه بوم‌گردی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به چنین بستری، سازمان‌های توسعه‌ای مانند سازمان‌های غیردولتی و غیرانتفاعی باید برای توانمندسازی کارآفرینان محلی در زمینه شبکه‌سازی، کسب شایستگی‌های فنی و آگاهی زیست‌محیطی برنامه‌ریزی کنند.

ابراهیمی فینی و همکاران (Ebrahimi Fini et al., 2021) با بررسی چالش‌های پیش روی سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی دریافته‌اند تعدد سازمان‌های متولی بوم‌گردی و نبود دیدگاه صحیح درباره بوم‌گردی و سازمان‌های غیردولتی از موانع کارکرد مؤثر سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه بوم‌گردی در مناطق روستایی ایران است. این مطالعه نشان داد که سازمان‌های غیردولتی می‌توانند واجد کارکردهای جدی از جمله ارائه برنامه سفر سودمند به گردشگر، کمک در زمینه اخذ تسهیلات، راه‌اندازی اقامتگاه و بازاریابی، توسعه فرهنگ پایداری در جامعه محلی و آموزش مهارت‌های بوم‌گردی در مسیر توسعه بوم‌گردی باشند.

رومرو-بریتو و همکاران (Romero-Brito et al., 2016) با بررسی سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه بوم‌گردی (۲۱۴ سازمان) و سایر ذی‌نفعان مانند جوامع محلی، بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی دریافته‌اند روابط ذی‌نفعان، تعیین‌کننده نقش سازمان‌های غیردولتی و ساختارهای مدیریت پروژه است. این محققان با استفاده از طیف وسیعی از معیارهای اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و زیست-محیطی برای قضاوت در مورد موفقیت پروژه‌ها در مقیاس جهانی، بین موفقیت پروژه و مشارکت کارآفرینان گردشگری ارتباط معنی‌داری پیدا نکردند و دریافته‌اند پروژه‌هایی که مربوط به یکی از سازمان‌های غیردولتی محلی یا بین‌المللی بودند میزان موفقیت بالاتری نسبت به مواردی داشتند که هر دو به طور هم‌زمان درگیر بودند.

نتایج تحقیق کونجورامان و حسین (Kunjuraman & Hussin, 2017) بیانگر مشکلات فراوان جامعه محلی در زمینه مهمان‌پذیری، شامل فقدان توسعه زیرساخت‌ها، فعالیت‌های تبلیغاتی ضعیف، فقدان منابع انسانی آموزش‌دیده، مسائل امنیتی و بی‌تجربگی در زمینه مدیریت گردشگری بود. کوبینا (Cobbinah, 2015) با مصاحبه با آژانس‌های بوم‌گردی و ساکنان محلی در مورد مفهوم بوم‌گردی دریافت که آژانس‌های بوم‌گردی درک محدودی از بوم‌گردی دارند و ساکنان محلی بین حفاظت از محیط زیست و بوم‌گردی سردرگم هستند.

یبوا (Yeboah, 2013) با بررسی میزان مشارکت جامعه در پروژه‌های بوم‌گردی جامعه‌محور، نشان داد موانع مشارکت جامعه در پروژه‌ها با سنت‌های جامعه محلی، عدم حمایت دولت، بودجه ناکافی، دانش گردشگری نامناسب و عدم همکاری برخی ساکنان مرتبط بوده است. در این پژوهش پیشنهاد شد که دولت از جوامع محلی با بهبود زیرساخت‌ها و تأمین امنیت کافی برای پروژه‌های منطقه حمایت کند.

ژوانگ و همکاران (Zhuang et al., 2011) با تجزیه و تحلیل نقش سازمان‌های غیردولتی و اثر آن‌ها بر بوم‌گردی، به سازمان‌های غیردولتی پیشنهاد دادند که می‌توانند در زمینه حرفه‌آموزی مردم محلی و سازمان‌های اجتماع‌محور، تسهیل همکاری بین بنگاه‌ها و جوامع محلی، همکاری مستقیم با بنگاه‌های گردشگری و ارتقای تعاونی‌ها نقش‌هایی به عهده بگیرند. امات و عبدالله (Amat & Abdulla, 2004) با پیشنهاد بوم‌گردی جامعه‌محور برای توسعه پایدار و حفظ محیط زیست، موضوعاتی مانند حمایت دولت، استفاده پایدار از منابع محلی، مشارکت ذی‌نفعان، تقسیم عادلانه منافع، تقویت نهادهای محلی، ارتباط با سطوح منطقه‌ای و ملی و آموزش را به‌عنوان موضوعات کلیدی مدیریت گردشگری مبتنی بر جامعه، مورد بحث قرار دادند.

چالش‌ها و مشکلات سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی در پژوهش‌های این گروه بررسی شده است. در اکثر این مطالعات به فقدان توسعه زیرساخت‌ها، فقدان منابع انسانی آموزش‌دیده، درک نادرست از مفهوم بوم‌گردی و عدم همکاری جوامع محلی به‌عنوان موانع توسعه بوم‌گردی توسط سازمان‌های غیردولتی اشاره شده است.

مطابق بررسی‌های به عمل آمده، تا کنون مطالعه جامع و دقیقی در مورد ویژگی‌های سازمان‌های غیردولتی موفق در توسعه بوم‌گردی در ایران انجام نشده است. بنابراین با توجه به این خلأ، انجام مطالعه در زمینه واکاوی عوامل موثر بر موفقیت سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی بسیار مهم است و لذا مطالعه حاضر در صدد این است که ضمن شناخت ویژگی‌های سازمان‌های

ارائه مدل موفقیت برای سازمان‌های.....

غیردولتی موفق فعال در زمینه بوم‌گردی در ایران، الزامات، تدابیر و راهکارهای موفقیت این سازمان‌ها را مشخص سازد.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به کمبود مطالعه در مورد نقش سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی و ویژگی‌های سازمان‌های موفق، نیاز به بررسی عمیق و موشکافانه موضوع وجود داشت. لذا این مطالعه از رویکرد کیفی و راهبرد نظریه زمینه‌ای استفاده کرد. راهبرد نظریه زمینه‌ای با به کارگیری روش‌های متعدد و چندگانه جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و امکان رفت و برگشت زیاد بین تحلیل و گردآوری داده‌ها تلاش می‌کند تا شناخت نظری دقیقی از پدیده مورد مطالعه فراهم آورد (Mohammadpur, 2013).

جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران و کارشناسان تمامی سازمان‌های غیردولتی فعال در زمینه بوم‌گردی در مناطق روستایی ایران بودند که برای بالا بردن اعتبار داده‌ها، علاوه بر مدیران و کارشناسان سازمان‌های غیردولتی، تعدادی از مدیران سازمان‌های غیرتجاری فعال در زمینه بوم‌گردی، مالکین اقامتگاه‌ها و مسئولان دولتی نیز مورد مطالعه و مصاحبه قرار گرفتند. نمونه‌های تحقیق از میان آن‌ها و بر اساس نمونه‌گیری نظری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری، یعنی زمانی که پاسخ مصاحبه‌شوندگان حاوی مطلب جدیدی نبود ادامه داشت. نمونه آماری این مطالعه شامل ۳۷ نفر به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. مشارکت‌کنندگان در پژوهش به تفکیک شغل

تعداد مشارکت‌کنندگان (نفر)	شغل	مجموع مشارکت‌کنندگان (نفر)
۲۱	مدیر و کارشناس سازمان غیردولتی	۳۷
۳	مدیر سازمان غیرتجاری	
۶	مالک اقامتگاه بوم‌گردی	
۱	کارشناس طراح بوم‌گردی	
۳	کارشناس سازمان دولتی	
۳	عضو شورای اسلامی روستا	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

بعد از مطالعات کتابخانه‌ای و گفتگو با کارشناسان بوم‌گردی، پرسش‌های مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته و بر اساس سؤالات پژوهش تدوین شد. جهت درک عمیق واقعیت‌ها، مصاحبه‌ها

به صورت فردی و ژرف‌نگرانه انجام شد. مدت زمان هر مصاحبه به طور متوسط ۴۵ دقیقه بود. در مرحله گردآوری داده‌ها، اصل گفتار مصاحبه‌شوندگان حفظ شد و مطالب با دقت و موشکافانه بررسی شد. با استفاده از روش مرور مجدد و مقایسه دایمی داده‌ها، درک محققان از مطالب و پیوند بین آن‌ها ترسیم شد. به منظور تأمین روایی تحقیق علاوه بر تکثرگرایی داده از راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده استفاده شد. برای این منظور، تفسیر محقق از اظهارات مصاحبه‌شوندگان، به آن‌ها ارائه شد و با توجه به بازخوردهای دریافتی، اصلاحات ضروری در برداشته‌ها انجام شد. برای تأیید پایایی بعد از فرایند کدگذاری باز، کدها توسط متخصصین بررسی، دوباره کدگذاری و اصلاحات لازم اعمال شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر آن‌ها از طریق کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

نتایج و بحث

اطلاعات توصیفی سازمان‌های غیردولتی

در این تحقیق ۱۶ سازمان غیردولتی فعال در زمینه بوم‌گردی مورد بررسی قرار گرفتند. بنا به گفته‌های پاسخگویان پژوهش، با سابقه‌ترین سازمان غیردولتی دارای بیست سال و کم سابقه‌ترین، دارای دو سال سابقه فعالیت بود. اکثر این سازمان‌ها سابقه بالایی در زمینه بوم‌گردی نداشتند. مطابق یافته‌های تحقیق، بیشترین تعداد عضو، ۱۳۰۰ نفر و کمترین تعداد عضو این سازمان‌ها، ۷ نفر بود. البته این تعداد، اعضای ثابت سازمان‌ها بود و نهادهای مذکور در صورت نیاز برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در زمان انجام پروژه به عضوگیری از نیروهای داوطلب اقدام می‌کنند. سازمان‌های غیردولتی فعال در این بخش، همگی به صورت هیئت مدیره‌ای با ریاست چرخشی دوساله اداره می‌شوند و تقریباً تصمیم‌گیری و مدیریت در اکثر آن‌ها مشارکتی است.

بر اساس یافته‌های تحقیق، شش سازمان در زمینه توسعه بوم‌گردی در مناطق روستایی، پروژه اجرا شده یا در مرحله پایش داشتند و مابقی یا در شروع فعالیت بودند و با سازمان‌های دیگر مشارکت داشتند و یا اینکه فقط به آموزش راهنمایان و گردشگران و همکاری با آژانس‌های گردشگری اکتفا کرده بودند. تنها سه سازمان برای انجام پروژه‌های خود از منابع بین‌المللی استفاده کرده بودند. تأمین مالی شش سازمان، منابع دولتی اعلام شد و چهار سازمان هم دارای حامی مالی خصوصی بودند. برگزاری دوره‌های آموزشی، نمایشگاه و حق عضویت هم از دیگر منابع مالی سازمان‌ها بود. کلیه سازمان‌هایی که از منابع مالی خارجی و داخلی برخوردار بودند، پروژه خاتمه یافته در زمینه بوم‌گردی داشتند.

کدگذاری باز

کدگذاری باز نخستین گام در جهت تحلیل داده‌ها است. در این مرحله، داده‌ها خط به خط تحلیل و از این طریق در قالب مفاهیم نشان داده شدند. بعد از چندین مرحله کدگذاری بالغ بر ۶۴ کد باز استخراج شد که به همراه فراوانی نقل قول‌ها و کدهای محوری در جدول ۳ آورده شده است.

کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری، گرد آوردن کدهای با مفاهیم نزدیک به هم، حول یک محور و تشکیل کدهای محوری است. در این پژوهش از ۶۴ کد باز، ۶ کد محوری به دست آمد (جدول ۳). در ذیل برای نمونه به چند کد محوری، کدهای باز تشکیل دهنده آن‌ها و نقل قول‌هایی که از مصاحبه‌ها استخراج شده بود، اشاره می‌شود.

توسعه درون‌زا

سازمان‌های غیردولتی برای کار در زمینه بوم‌گردی باید به توسعه درون‌زا که بر پایه جامعه محلی باشد، به‌عنوان یک اصل مهم توجه نمایند. جلب رضایت جامعه محلی، تعیین هدف توسط جامعه محلی، مشارکت و انتفاع مستقیم جامعه محلی، رعایت عدالت و توزیع منافع در جامعه محلی، توجه به ممانعت از تسلط نخبگان محلی بر مدیریت و منافع گردشگری، ایفای نقش تسهیلگرانه، ایجاد اعتماد متقابل در جامعه محلی و لزوم استفاده از استعداد نهفته جامعه محلی، از جمله ۱۰ کد باز به دست آمده از مصاحبه‌هاست که کد محوری توسعه درون‌زای بوم‌گردی را شکل دادند. به‌عنوان مثال، یکی از پرسش‌شوندگان به نقش تسهیلگرانه سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی در مناطق روستایی اشاره و در تشریح چگونگی عملکرد سازمانش چنین بیان داشت: «مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا، مدیریت و نظارت، همگی بر عهده جامعه محلی است و ما فقط به‌عنوان تسهیلگر در کنار آن‌ها قرار می‌گیریم». یکی از متخصصان بوم‌گردی نیز بیان داشت: «مفهوم بوم‌گردی، جامعه‌بنیاد است. این مفهوم کمتر شناخته شده است. یعنی طراحی، اجرا و ارزیابی بر عهده جامعه محلی است. سازمان‌های غیردولتی اگر این را درک نکنند در واقع نمی‌گویند کارها را ما انجام می‌دهیم، جامعه محلی هم برود بیرون».

لذا برای افزایش کارایی و موفقیت سازمان‌های غیردولتی فعال در بوم‌گردی، توجه به مشارکت و انتفاع مستقیم جامعه محلی در برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های بوم‌گردی ضرورت دارد.

توسعه محله‌ای دارای محور

در کنار هم قرار دادن تعداد ۹ کد باز، مانند توجه به توانایی‌های بالقوه جامعه محلی، بازتوانمندسازی جامعه محلی و احیای جاذبه‌ها، عینیت‌بخشی به ارزش‌های دارای جامعه محلی، تقویت عرق جامعه محلی و مقابله با مشکلات با کمک دانش بومی، مفهوم بسیار مهم توسعه محله‌ای دارای محور را در ذهن تداعی کرد. با تقویت‌های ملموس و ناملموس جامعه محلی است که می‌توان به توسعه بوم‌گردی دست یافت. در زمینه توجه به توانایی‌های جامعه محلی یکی از مدیران سازمان‌های غیردولتی عقیده داشت: «جامعه بومی توانمند است خودش. سال‌های طولانی است طبق همان دانشی که داشته زندگی کرده، از منابع طبیعی استفاده کرده و حفاظت کرده طبق دانش بومی که داشته». یکی از کارشناسان، از روش کارشان برای عینیت‌بخشیدن به ارزش‌های دارای‌ها گفت: «وقتی به جامعه محلی عکس و فیلم نشان می‌دهیم از جاهای دیگر، وقتی سفر می‌روند برای پروژه‌های گردشگری، وقتی این‌ها رو به عینه می‌بینند، این قضیه را باور می‌کنند و بر می‌گردند و فکر می‌کنند به دارای‌هایشان».

بنابراین شناسایی جامع دارای‌ها و جاذبه‌های جامعه محلی و تقویت و احیای آن‌ها و آگاه‌سازی جامعه محلی از قابلیت درآمدزایی آن‌ها باید توسط سازمان‌های غیردولتی مد نظر قرار گیرد.

کدهای رفتاری سازمان‌های غیردولتی

تحلیل مصاحبه‌ها، تعداد ۱۸ کد باز را تولید کرد که همگی دلالت بر کدهای رفتاری سازمان‌های غیردولتی داشتند. موفقیت‌های شکل‌های غیردولتی فعال در زمینه بوم‌گردی در مناطق روستایی، در گرو رعایت کدهای رفتاری به‌عنوان اصول حاکم بر فعالیت این سازمان‌ها است. کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد که این سازمان‌ها باید به حفظ شئون، مسائل سیاسی-اجتماعی منطقه، تقویت فرهنگ تعاون و همدلی در جامعه محلی، حفظ معیشت بومی، حفظ خصیصه مهمان‌دوستی در جامعه محلی، ایجاد امنیت و جلب نظر نهادهای محلی توجه داشته باشند و حتی در پرداختن به مسائل زیست‌محیطی به رضایت و معیشت جامعه محلی دقت کنند. یکی از کارشناسان در مورد وظیفه ایجاد امنیت برای جامعه محلی چنین بیان داشت: «در همه شرایط عامل امنیتی را آنجا رعایت کند که بومی‌ها خیالشان از این بابت راحت باشد... که اگر جمعیت آن‌ها دو هزار نفر بود حالا که این گردشگر می‌شود پنج هزار نفر در روز، خیالش راحت باشد که نه تنها امنیتش در خطر نیست بلکه چیزهای قشنگی هم دارد یاد می‌گیرد».

از دیگر اصولی که سازمان‌های غیردولتی باید به آن پایبند باشند، تعامل پایدار با جامعه محلی است. تسهیلگر باید بتواند ارتباط خوبی با آن‌ها برقرار کند. همان طور که در یکی از مصاحبه‌ها به این مورد اشاره شد: «یک مشکلی که جامعه روستایی دارد این است که اولش می‌خواهد فرد تسهیلگر را کنار بگذارد و درآمد قابل توجهی داشته باشد، که ممکن است رفتارش خیلی در جهت گردشگری پایدار نباشد». لذا سازمان‌های غیردولتی باید راهبرد مشخصی برای جلب اعتماد جامعه محلی داشته باشند. ضرورت استفاده از کار داوطلبانه و نیروی حرفه‌ای داوطلب نیز مورد توجه بسیاری از مصاحبه‌شوندگان بود: «سازمان‌های غیردولتی باید از فعالیت‌های داوطلبانه مطابق تعاریف گردشگری پایدار استفاده بهینه به عمل آورند». بر اساس این کد محوری، فراهم کردن زمینه مناسب برای آموزش سازمان‌های غیردولتی کم‌تجربه، در زمینه تسهیلگری و بوم‌گردی ضرورت دارد.

ویژگی‌های حرفه‌ای سازمان‌های غیردولتی موفق

بررسی ۱۷ کد باز نشان داد که سازمان‌های غیردولتی در کنار پایبندی به اصول باید حائز خصوصیتی باشند که به‌عنوان ویژگی‌های حرفه‌ای دسته‌بندی شدند. این نهادها لازم است مجهز به دانش روز در زمینه بوم‌گردی، تسهیلگری، کار با جوامع روستایی، محیط زیست و فرهنگ عامه بوده و همچنین واجد نگرش و دیدگاه روستایی و دارای تجربه عملی و علمی در مورد کار با جوامع محلی و بوم‌گردی باشند. چون وقتی قرار است محوریت یک طرح یا پروژه با روستاییان باشد و کار با آن‌ها و برای آن‌ها انجام شود، سازمان یا فردی با دیدگاه مصرفی شهری که دید بالا به پایین و نیز عمرانی و سازه‌ای به توسعه دارد، آن‌گونه که شایسته است نمی‌تواند با جامعه ارتباط برقرار کرده و اعتماد ایشان را جلب کند و برای توسعه درون‌زا مفید باشد.

امکان غلبه وجهه اقتصادی سازمان‌ها بر دیگر وجوه آن ناشی از ماهیت درآمدزایی بوم‌گردی است که سازمان‌های غیردولتی باید از آن مصون بمانند و در غیر این صورت نمی‌توانند بوم‌گردی را با پارادایم غالب درون‌زا توسعه دهند. همه‌جانبه‌نگری و توجه به همه دارایی‌های جامعه محلی مانند گونه‌های گیاهی و جانوری، صنایع دستی، آداب و رسوم، گویش، پوشش، فرهنگ، آیین‌های مذهبی و غیره از دیگر ویژگی‌های حرفه‌ای سازمان‌های غیردولتی است.

اثربخشی سازمان‌های غیردولتی در صورت برخورداری از ویژگی همکاری با یکدیگر به‌مراتب افزایش خواهد یافت. با توجه به فرایندی بودن توسعه دارایی‌محور و طولانی بودن زمان آن، داشتن نگاهی زنجیره‌ای به پروژه‌ها، از دیگر ویژگی‌های حرفه‌ای سازمان‌های غیردولتی موفق است. کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد که استمرار در پیگیری‌ها و حفظ استقلال از دخالت‌های ناروای دولتی،

تاب‌آوری در شرایط نامساعد اداری-مالی، پیگیری و پایش پروژه‌ها، از دیگر ویژگی‌های حرفه‌ای است که منجر به افزایش موفقیت نهادهای غیردولتی در توسعه بوم‌گردی خواهد شد. به‌عنوان مثال، یکی از متخصصان، همکاری علمی با عوامل اجرایی آژانس‌ها را از ویژگی‌های سازمان غیردولتی موفق می‌داند: «سازمان‌های غیردولتی که به دانش روز کشاورزی رسیده‌اند و حتی آن را با جوامع کشاورز تمرین کرده‌اند، حالا اگر بخواهند وارد بوم‌گردی هم بشوند می‌توانند با عوامل اجرایی و طراحی بوم‌گردی، مثل آژانس‌های مربوطه در قسمت طراحی مشارکت کنند. آن آژانس‌ها را در واقع به سمت روستاها و مزارعی سوق بدهند که از کشاورزی پایدار دارند استفاده می‌کنند».

پایبندی به ضوابط و اصول سازمان‌های غیردولتی و رعایت اخلاق حرفه‌ای نیز از ویژگی‌های سازمان‌های غیردولتی موفق است که از مصاحبه‌ها استخراج شد. بنا به گفته یکی از مدیران: «بیشترین ویژگی که سازمان غیردولتی می‌تواند داشته باشد، این است که ساختار اصولی داشته باشد که بعد از ده سال، پنج سال آن ساختار حفظ بشود، نه اینکه یک سال با هیجان شروع کنند و سر شش ماه، هفت ماه، کامل فعالیت‌شان متوقف بشود».

لذا نهادینه کردن کدهای رفتاری، مانند ضرورت تقویت فرهنگ تعاون و همدلی بین جامعه محلی، حفظ معیشت بومی در کنار بوم‌گردی و تقویت هم‌افزایی در سازمان‌های غیردولتی، به مدیران و کارشناسان سازمان‌های غیردولتی توصیه می‌شود.

الزامات درون‌ساختاری سازمان‌های غیردولتی

محققان در حین خوانش جملات، با ۵ کد مواجه شدند که ناظر بر ساختار سازمان‌های غیردولتی فعال در حوزه بوم‌گردی بوده و طراحی و کارکرد ساختار باید بر پایه آن‌ها انجام شود. پرهیز از اتکای به فرد، از الزامات درون‌ساختاری سازمان‌های غیردولتی است که بر موفقیت نهادهای مذکور مؤثر است. یکی از پرسش‌شوندگان در مورد محدود بودن افراد متخصص در زمینه فعالیت‌های بخش سوم و غیرحرفه‌ای بودن بعضی از اعضای سازمان‌های غیردولتی گفت: «خیلی از کسانی که در سازمان‌های غیردولتی کار می‌کنند، اصول کار سازمان غیردولتی را بلد نیستند. می‌توانند افراد، متخصص نباشند اما دعوت بکنند از کسانی که متخصص هستند و حالا شاید نمی‌خواهند در یک سازمان غیردولتی فعالیت کنند، ولی [سازمان‌های غیردولتی] بیایند یک سری مطالب را یک سری توانمندی‌ها و یک سری کارها را یاد بگیرند از ایشان». انجام گروهی طرح، علاوه بر اینکه موجب پیشبرد آن می‌شود، می‌تواند به‌عنوان الگویی برای همکاری جامعه محلی مطرح شود. ساختار سازمان‌های غیردولتی باید امکان چنین همکاری را فراهم کند. علاوه بر این، شفافیت مالی و

ارائه مدل موفقیت برای سازمان‌های.....

مشخص بودن تمام هزینه‌ها و درآمدها، منجر به اعتماد بیشتر جامعه محلی و حامی مالی خصوصی نسبت به سازمان غیردولتی شده و زمینه انجام فعالیت‌های بیشتر را فراهم می‌سازد. چنانکه یکی از مدیران بیان داشت: «ما گزارش مالی را انجام می‌دهیم، تنظیم می‌کنیم برای کسانی که در واقع حامی ما هستند. در اختیارشان قرار می‌دهیم. البته آن‌ها این انتظار را ندارند، اما ما برای اینکه ادامه همکاری اتفاق بیفتد و شفاف‌سازی بشود، گزارش مالی را هم در کنار گزارش عملکرد قرار می‌دهیم».

الزامات پروژه‌های موفق

با در نظر گرفتن ۵ کد باز حاصل از مصاحبه‌ها، الزاماتی که سازمان‌های غیردولتی در اجرای طرح‌ها باید به آن‌ها توجه کنند، نشان داده شد. از جمله اینکه برای انجام موفقیت‌آمیز پروژه، لازم است که چشم‌انداز و مأموریت مشخصی تعریف شده باشد. تأمین منابع مالی پروژه، تبلیغ پروژه، انتخاب درست همیار محلی و مکان‌یابی صحیح برای پروژه از دیگر الزاماتی هستند که در مدیریت پروژه‌های توسعه بوم‌گردی باید مورد توجه قرار گیرند. اهمیت انتخاب درست همیار محلی نیز به وسیله تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان مطرح شد که یکی از آن‌ها، در مورد تأثیر همیار در موفقیت پروژه، چنین اظهار داشت: «یک علت مهم موفقیت در این روستا، این بود که در اینجا یک نیروی لیدر و یک فرد پیگیر و همراهی داشتیم که در روستاهای دیگر نتوانستیم پیدا کنیم یا نبود». فرد دیگری در مورد انتخاب نادرست همیار محلی چنین گفت: «دو، سه پایلوت به خاطر عدم همکاری یا همان عدم صداقت همیار پروژه با شکست مواجه شده و رها شد. به واقع ما حس کردیم که نمی‌توانیم کار را به جایی برسانیم».

جدول ۳. کدهای باز، فراوانی نقل قول‌ها و کدهای محوری

شماره	کد باز	فراوانی	کد محوری
۱	ارتقای سازمان‌های غیردولتی	۳	
۲	جلب رضایت جامعه محلی	۷	
۳	تعیین هدف توسط جامعه محلی	۳	
۴	مشارکت و انتفاع مستقیم جامعه محلی	۱۳	
۵	رعایت عدالت و توزیع منافع در جامعه محلی	۸	توسعه درون‌زا
۶	توجه به ممانعت از تسلط نخبگان بر مدیریت و منافع گردشگری	۲	
۷	ایفای نقش تسهیلگرانه	۱۲	
۸	ایجاد اعتماد متقابل در جامعه محلی	۸	

شماره	کد باز	فراوانی	کد محوری
۹	هم‌اندیشی جامعه محلی در حل مشکلات	۱	
۱۰	لزوم استفاده از استعداد نهفته جامعه محلی	۲	
۱۱	توجه به توانایی‌های بالقوه جامعه محلی	۵	
۱۲	نگاه فرایندی و رعایت اصول مدیریت مقصد	۷	
۱۳	بازتوانمندسازی جامعه محلی و احیای جاذبه‌ها	۶	
۱۴	عینیت بخشی به ارزش‌داری‌های جامعه محلی	۴	توسعه محله‌ای
۱۵	تقویت عرق جامعه محلی	۱	دارایی محور
۱۶	جذب نیروهای مستعد بومی	۲	
۱۷	لزوم نهادسازی محلی	۶	
۱۸	مقابله با مشکلات با کمک دانش بومی	۴	
۱۹	مشارکت جامعه محلی در آموزش	۳	
۲۰	توجه به حفظ شئون جامعه محلی	۶	
۲۱	لزوم توجه به مسائل سیاسی-اجتماعی منطقه	۱	
۲۲	ضرورت تقویت فرهنگ تعاون و همدلی بین جامعه محلی	۷	
۲۳	حفظ معیشت بومی در کنار بوم‌گردی و تقویت هم‌افزایی	۱۴	
۲۴	ضرورت حفظ خصیصه مهمان‌دوستی	۲	
۲۵	توجه به هر دو وجه بوم‌گردی	۶	
۲۶	پرهیز از گردشگری انبوه و صنعتی	۲	
۲۷	ایجاد امنیت برای جامعه محلی	۳	
۲۸	تعامل با جامعه محلی	۳	کدهای رفتاری
۲۹	توجه به نگرانی‌های جامعه محلی در خصوص اثرات احتمالی	۳	سازمان‌های غیردولتی
۳۰	توجه به حفظ و احیای ساختار سنتی جامعه محلی	۳	
۳۱	جلب نظر نهادهای محلی	۳	
۳۲	همراه کردن عناصر ناسازگار جامعه محلی	۵	
۳۳	انتخاب هدفمند گردشگران	۱	
۳۴	توسعه تدریجی بوم‌گردی	۳	
۳۵	توجه به ظرفیت برد	۶	
۳۶	اهتمام به حفاظت از محیط زیست	۴	
۳۷	داوطلبانه بودن فعالیت‌ها	۱۴	

ارائه مدل موفقیت برای سازمان‌های.....

شماره	کد باز	فراوانی	کد محوری
۳۸	توجه توأم به حفظ محیط زیست و منافع اقتصادی جامعه محلی	۴	
۳۹	برخورداری از دانش‌های لازم	۲۴	
۴۰	برخورداری از نگرش روستایی	۴	
۴۱	تجربه	۱۴	
۴۲	همکاری علمی با عوامل اجرایی آژانس‌ها	۲	
۴۳	اجتناب از غلبه وجه اقتصادی سازمان غیردولتی	۱۰	
۴۴	همه‌جانبه‌نگری	۲	
۴۵	همکاری با سایر سازمان‌های غیردولتی	۵	ویژگی‌های حرفه‌ای سازمان‌های غیردولتی موفق
۴۶	نگاه زنجیره‌ای به پروژه‌ها	۴	
۴۷	استمرار در پیگیری‌ها	۱	
۴۸	استقلال مالی و دوری از دخالت‌های ناروای دولتی	۱۲	
۴۹	توانمندی اداری	۱	
۵۰	توان حفظ موقعیت در شرایط نامساعد اداری-مالی	۱	
۵۱	پیگیری و پایش طرح	۴	
۵۲	برند شدن	۴	
۵۳	پایبندی به نظم و رعایت ضوابط اساسنامه	۵	
۵۴	رعایت اخلاق حرفه‌ای	۳	
۵۵	پرهیز از قائم به شخص بودن	۳	
۵۶	حرفه‌ای‌گری	۶	
۵۷	انجام کار گروهی	۱۱	الزامات درون ساختاری
۵۸	شفافیت مالی	۳	
۵۹	استقلال مالی	۶	
۶۰	برخورداری از چشم‌انداز و مأموریت مشخص	۲	
۶۱	اثر منابع مالی در موفقیت پروژه	۳	الزامات پروژه‌های موفق
۶۲	تبلیغ و معرفی پروژه	۲	
۶۳	اهمیت انتخاب درست همیار محلی	۴	
۶۴	معیارهای انتخاب مکان پروژه	۹	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر برای نخستین بار، فهرستی از کدهای رفتاری و اصول موفقیت سازمان‌های غیردولتی را در زمینه توسعه بوم‌گردی احصاء کرد. طبق مدل ارائه شده (شکل ۱)، سازمان‌های غیردولتی، با اتخاذ توسعه درون‌زا و دارایی‌محور به‌عنوان پارادایم غالب و حاکم بر برنامه‌ها و فعالیت‌های خود و در صورت رعایت کدهای رفتاری، الزامات درون‌ساختاری و برخورداری از ویژگی‌های حرفه‌ای، می‌توانند سبب تحقق کارکردهای مناسب در مسیر توسعه بوم‌گردی در مناطق روستایی شوند. اتخاذ توسعه درون‌زا و دارایی‌محور به‌عنوان پارادایم غالب، به سازمان‌های غیردولتی کمک می‌کند تا دارایی‌های جامعه محلی را با مشارکت افراد بومی شناسایی کرده و با شکوفاسازی و تقویت آن‌ها و توانمندسازی جامعه محلی، بوم‌گردی را به شکل مناسبی توسعه دهند. این پارادایم به‌نوبه خود، برقراری تعامل سازنده با جامعه محلی و آموختن از آن و کمک به توانمندسازی آن را به‌عنوان اصل اساسی ایجاب می‌کند.

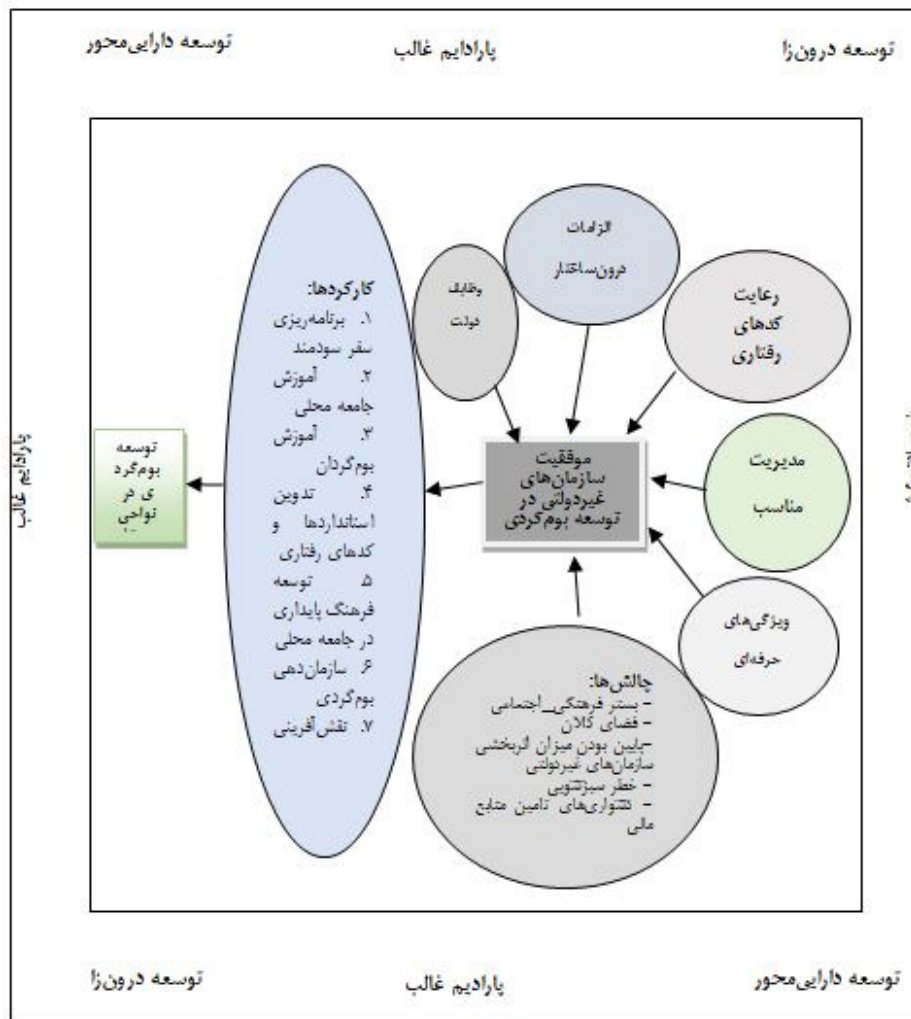
نتایج پژوهش امت و عبدالله (Amat & Abdullah, 2004) بر بوم‌گردی جامعه‌محور، مشارکت سهامداران و ضرورت تقسیم عادلانه منافع تأکید دارد و یافته‌های پژوهش ژوانگ و همکاران (Zhuang et al., 2011) بر نقش تسهیلگری سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی و بازاریابی اشاره دارد که با یافته‌های مطالعه حاضر مطابقت دارند. همچنین در پژوهش مانیارا و جونز (Manyara & Jones, 2007)، آگاهی از گردشگری جامعه‌محور، توانمندسازی جامعه و رهبری و ارائه چشم‌انداز، از عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌های غیردولتی گردشگری برشمرده شده است که مؤید یافته‌های این تحقیق است.

توجه به ظرفیت برد، بهره‌مندی از نگاه همه‌جانبه‌نگر، شبکه‌سازی، داشتن پایش و استمرار در طرح‌ها، برخورداری از استقلال مالی و شفافیت و لحاظ کردن ویژگی‌های روستاها در طرح‌ها و اجتناب از دیدگاه‌های شهری، از اساسی‌ترین اصول موفقیت سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی به شمار می‌روند. در صورت رعایت این اصول، می‌توان شاهد ارائه کارکردهای مورد انتظاری این سازمان‌ها در توسعه بوم‌گردی بود (Ebrahimi Fini et al., 2021).

این کارکردها را مواردی از جمله ارائه برنامه سفر سودمند به گردشگر، کمک در زمینه اخذ تسهیلات، راه‌اندازی اقامتگاه و بازاریابی، توسعه فرهنگ پایداری در جامعه محلی و آموزش مهارت‌های بوم‌گردی احصاء کرده‌اند. البته در این بین چالش‌هایی وجود دارد که می‌تواند مانع از موفقیت این سازمان‌ها شود و باید مد نظر قرار گیرد. از این جمله می‌توان به بستر فرهنگی-اجتماعی،

ارائه مدل موفقیت برای سازمان‌های.....

فضای کلان موجود و چالش‌های تأمین منابع مالی اشاره کرد (Yeboah, 2013; Ebrahimi Fini et al., 2021; Cobbinah, 2015).



شکل ۱. مدل موفقیت سازمان‌های غیردولتی در توسعه بوم‌گردی در مناطق روستایی
 مأخذ: یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های این مطالعه، پیشنهادهای زیر برای نقش‌آفرینی بهتر سازمان‌های غیردولتی در زمینه بوم‌گردی ارائه شده است.

۱. توجه به مشارکت و انتفاع مستقیم جامعه محلی در برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های بوم‌گردی.
۲. بهبود سطح آگاهی مدیران و متولیان بوم‌گردی با آموزش ضمن خدمت، استفاده از مشاوران متخصص و به کارگیری افراد متخصص، مجرب و مجهز به دانش روز در این بخش.
۳. نهادینه کردن کدهای رفتاری مانند ضرورت تقویت فرهنگ تعاون و همدلی بین جامعه محلی و حفظ معیشت بومی در کنار بوم‌گردی و تقویت هم‌افزایی در سازمان‌های غیردولتی.
۴. ایجاد بخش تحقیق و توسعه در مجموعه‌ای ائتلافی متشکل از سازمان‌های غیردولتی همسو تا ضمن استفاده از نیروهای متخصص داوطلب برای شروع پروژه و حین انجام آن، نیازهای پژوهشی سازمان‌ها به صورت یکپارچه از این طریق برطرف شود.
۵. هم‌اندیشی و هم‌افزایی سازمان‌های غیردولتی با دانشگاه‌ها و مراکز دانش‌بنیان در حل مسائلی که نیاز به نظر نخبگان یا کار پژوهشی دانشگاهی دارد.
۶. بهره گرفتن مدیران و کارشناسان سازمان‌های غیردولتی، از حضور متخصصان مجرب، صاحب‌نظر و خبره در زمینه بوم‌گردی، منابع طبیعی، کشاورزی، جامعه‌شناسی و فرهنگ عامه در جهت درک اولویت اهمیت حفظ گونه‌های گیاهی و جانوری، حفاظت از منابع طبیعی، چرخه حیات و تنوع زیستی و همچنین جلوگیری از رسیدن کمترین آسیب به فرهنگ و میراث ملموس یا ناملموس جامعه محلی در تصمیم‌گیری‌های خود.
۷. پیش‌بینی کمیته‌های مشورتی در ساختار سازمان‌های غیردولتی به منظور همفکری مستمر این سازمان‌ها با ذی‌نفعان به خصوص جامعه محلی.

منابع

1. Aldashev, G. & Vallino, E. (2019). The dilemma of NGOs and participatory conservation. *World Development*, 123, 104615. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104615>.
2. Amat, R.Y. & Abdullah, M. (2004). Community-based ecotourism: A new proposition for sustainable development and environmental conservation in Malaysia. *Journal of Applied Sciences*, 4(4), 583-589. Doi : 10.3923/jas.2004.583.589.

3. Cobbinah, P.B. (2015). Contextualising the meaning of ecotourism. *Tourism Management Perspectives*, 16, 179-189. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.07.015>.
4. Ebrahimi Fini, F., Varmazyari, H. & Kalantari, K. (2021). Analyzing the challenges and role of non-governmental organizations in the development of ecotourism in rural areas. *Journal of Tourism and Development*, 10, 201-214. Available at: <https://doi.org/10.22034/jtd.2020.232105.2039>. [In Persian]
5. Farid, M. & Li, H. (2021). Reciprocal engagement and NGO policy influence on the local state in China. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(3), 597-609. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-020-00288-5>.
6. Fun, F.S., Chiun, L.M., Songan, P. & Nair, V. (2014). The impact of local communities' involvement and relationship quality on sustainable rural tourism in rural area, Sarawak: The moderating impact of self-efficacy. *Procedia-social and behavioral Sciences*, 144, 60-65. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.274>
7. Hasanpour, M. & Entezari, H. (2017). Pathology of ecotourism accommodations in Iran. Chamber of Commerce of Industries, Mines and Agriculture of Iran. [In Persian]
8. Hibbs, L. (2022). I could do that!—The role of a women's non-governmental organisation in increasing women's psychological empowerment and civic participation in Wales. Paper presented at the Women's Studies International Forum. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102557>.
9. Javani, K., Bozarjmehri, K., Shayan, H. & Ghasemi, M. (2017). Development, effects, and outcomes of NGOs in villages of Roshtkhar county: A case study. *Journal of Rural Research*, 8(1), 152-167. [In Persian]
10. Kalantari Khalilabad, H., Pourahmad, A., Ghasemi, I. & Mousavi, S.R. (2016). Local institutions and their capacity in the urban tourism sustainable development. *Heritage and Tourism Journal*, 1(1), 1-21. [In Persian]
11. Kiani, G. & Iravani, A. (2018). The role of non-governmental organizations (NGOs) in the development of the tourism industry with emphasis on Chaharmahal and Bakhtiari. *Journal of Architecture*, 2(1), 29-37. [In Persian]
12. Kimengsi, J.N., Kechia, M.A., Azibo, B.R., Pretzsch, J. & Kwei, J. (2019). Households' assets dynamics and ecotourism choices in the Western Highlands of Cameroon. *Sustainability*, 11(7), 1844. Available at: <https://doi.org/10.3390/su11071844>.
13. Kirkby, C.A., Giudice, R., Day, B., Turner, K., Soares-Filho, B.S., Oliveira-Rodrigues, H. & Yu, D.W. (2011). Closing the ecotourism-conservation loop

- in the Peruvian Amazon. *Environmental Conservation*, 38(1), 6-17. Available at: <http://dx.doi.org/10.1017/S0376892911000099>.
14. Kunjuran, V. & Hussin, R. (2017). Challenges of community-based homestay programme in Sabah, Malaysia: Hopeful or hopeless? *Tourism Management Perspectives*, 21, 1-9. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2016.10.007>.
 15. Lewis, D., Kanji, N. & Themudo, N.S. (2020). Non-governmental organizations and development. London: Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780429434518>.
 16. Ma, B., Cai, Z., Zheng, J. & Wen, Y. (2019). Conservation, ecotourism, poverty, and income inequality: A case study of nature reserves in Qinling, China. *World Development*, 115, 236-244. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.11.017>.
 17. Manyara, G. & Jones, E. (2007). Best practice model for community capacity-building: A case study of community-based tourism enterprises in Kenya. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 55(4), 403-415.
 18. Mohammadpur, A. (2013). Qualitative research method counter method (2): The practical stages and procedures in qualitative methodology. Tehran: Sociologists Publications. [In Persian]
 19. Mueller-Hirth, N. (2012). If you don't count, you don't count: Monitoring and evaluation in South African NGOs. *Development and Change*, 43(3), 649-670. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2012.01776.x>.
 20. Ok, K. (2006). Multiple criteria activity selection for ecotourism planning in Igneada. *Turkish Journal of Agriculture and Forestry*, 30(2), 153-164.
 21. Panyik, E. (2012). A governance approach to integrated rural tourism: Factors influencing organisational performance and tourism support of local development organisations: Universidade de Aveiro (Portugal). Available at: <http://hdl.handle.net/10773/10309>.
 22. Romero-Brito, T.P., Buckley, R.C. & Byrne, J. (2016). NGO partnerships in using ecotourism for conservation: Systematic review and meta-analysis. *Plos One*, 11(11), e0166919. Available at: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0166919>.
 23. Rosazman, H., Fadzilah, M.C. & Velan, K. (2015). Community-based ecotourism (CBET) activities in Abai Village, Lower Kinabatangan area of Sabah, east Malaysia. Paper presented at the Proceedings of the International Conference on Natural Resources, Tourism and Services Management 2015, Sabah, Malaysia, 15-17 April 2015.
 24. Saliani, M. & Vosoughi, M. (2016). Factors that affecting the use of nongovernmental organizations capacity in monitoring the government

- performance in the local development process. *Community Development (Rural and Urban Communities)*, 8(2), 199-220. Available at: <https://doi.org/10.22059/jrd.2016.63058>. [In Persian]
25. Sharply, R. & Tefler, D. (2008). Tourism and development in the developing world. Translated by: Zargham Borojani, H., Nekooee, Z., Abasspoor, N. & Shojaee, M. Tehran: Mahkameh. [In Persian]
26. Stanovci, M.K., Metin, H. & Ademi, B. (2019). Financial sustainability of NGOs: An empirical study of Kosovo NGOs. *IFAC-PapersOnLine*, 52(25), 113-118. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.12.457>.
27. United Nations. (2003). Poverty alleviation through sustainable tourism development. New York: United Nations.
28. Varmazyari, H., Mirhadi, S.H., Joppe, M., Kalantari, K. & Decrop, A. (2022). Ecolodge entrepreneurship in emerging markets: A new typology of entrepreneurs; The case of IRAN. *Sustainability*, 14(14), 8479. Available at: <http://dx.doi.org/10.3390/su14148479>.
29. Yeboah, T. (2013). Assessing community participation in selected ecotourism projects in the Brong-Ahafo Region, Ghana. *Journal of Ecology and the Natural Environment*, 5(7), 133-143 DOI: 10.5897/JENE2012.0351.
30. Yergeau, M.E. (2020). Tourism and local welfare: A multilevel analysis in Nepal's protected areas. *World Development*, 127, 104744. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104744>.
31. Zhuang, H., Lassoie, J.P. & Wolf, S.A. (2011). Ecotourism development in China: Prospects for expanded roles for non-governmental organisations. *Journal of Ecotourism*, 10(1), 46-63. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/14724041003686813>.

