

Research Paper

Identifying and modeling operational barriers to community-based tourism in Iran

Azim Zarei^{*1}, Meysam Modarresi², Azade Fallahi³,

¹ Associate Professor of Marketing group, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Iran, Semnan

² Assistant Professor of Entrepreneurship group, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Iran, Semnan

³ Master student of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran



10.22080/JTPD.2021.21341.3528

Received:

April 18, 2021

Accepted:

July 12, 2021

Available online:

September 22, 2021

Keywords:

community-based tourism; Operational barriers to stakeholder participation; interpretive structural modeling

Abstract

Abstract Objectives: The idea of community-based development has long been emphasized by experts, but its acceptance in tourism is relatively new. Due to the fragmented nature of the tourism sector, it is thought that achieving the participation of all stakeholders, including the destination community, is very difficult or impossible. Therefore, identifying and categorizing barriers can provide the necessary basis for interaction and participation of stakeholders as much as possible. **Methods:** According to the objectives of the study, first, by examining the theoretical foundations, barriers to stakeholder participation in tourism programs were extracted. Then, with the participation of 10 tourism industry experts and university professors, they were localized. The importance of the barriers was determined based on the opinions of experts. Finally, with the help of interpretive structural modeling approach, the relationships between them were determined and the Impact and affectivity of barriers was obtained by DEMATEL method. **Findings:** Dispersion and lack of stakeholder interaction, inadequate stakeholder analysis,

*Corresponding Author: Azim Zarei

Address: Associate Professor of Marketing group,
Faculty of Economics, Management and
Administrative Sciences, Semnan University, Iran,
Semnan

Email: a_zarei@semnan.ac.ir

Tel: +982331532597



divergent perspectives and priorities, differences in stakeholder policies and procedures, lack of coordination between stakeholders, limited resources, lack of sustainable development plans, lack of community participation, lack of consensus in plans and Interruptions and delays in programs are the main obstacles to the participation of the stakeholder community in tourism programs. Conclusion: In order to remove barriers to participation among the whole community of destination stakeholders and their greater convergence, progress in sustainable development goals should be considered because it has a great impact on the ability of local organizations and communities to participate and cooperate. Also, the central management of organizations run by communities and non-governmental stakeholders is inevitable to improve the ability to coordinate actions with the government, attract scarce public resources for consensus and community participation.

Extended abstract

1. Introduction

In development programs involving stakeholders in destination management, Often the main concern is which stakeholders should be involved and also the number and structure required by the beneficiaries to provide the desired benefits are always questioned. Tourism as a network of participants with tourism stakeholders is a fragmented sector and needs purposeful coordination to ensure coherence.

In Iran, numerous barriers prevent the participation of many stakeholders in the decision-making process, including the inability of the weak, instability in macroeconomic indicators which has increased the risk of investment and consequently increases resource constraints. On the other hand, tourism information resources are not effectively distributed among stakeholders and most people and even those who work in the tourism industry do not know how to interact effectively with tourists. At the

same time, it is obvious that no individual or government institution can operate separately. Therefore, the development of coordination mechanisms between official organs, between the public and private sectors and between private companies is essential for the tourism industry, which is highly dispersive in nature.

Community-based tourism is often an essential path for the sustainability of environmental resources and the improvement of sustainable development indicators. Despite the wide importance of this field and the participation and benefit of the destination community in it, there are challenges related to the participation of stakeholders in the tourist destination.

2. Methodology and Materials

The present study, after extracting 10 important operational barriers from the literature, prioritizes the barriers through the nominal group technique, then presents a model of their internal relationships with each other through the

ISM approach and uses DEMATEL software to confirm the model.

3. Findings and Discussion

After determining the relationships and levels, the model variables in seven levels; were leveled. The analysis indicated that According to the findings, points 1, 2, 3, 4, 5 are at the top of the chart, respectively, and since the vertical axis (D-R) shows the degree of impact of the variable, barriers to dispersion and stakeholder interaction, inadequate stakeholder analysis, perspectives, and Divergent priorities, differences in operational policies and procedures, lack of coordination between stakeholders had the greatest impact. These variables were also identified as the cause due to positivity (D-R). It should be noted that the variables 8, 7, 6, 9, 10 after the causes, in descending order had the most impact and due to the negative (D-R), were recognized as disabled. On the other hand, the larger (D + R), the greater the engagement rate, so the variables of resource constraint, lack of community participation, lack of sustainable development programs, lack of coordination between stakeholders, program delays, lack of consensus in the programs, dispersion Stakeholder lack of interaction, divergent perspectives and priorities, inadequate stakeholder analysis, and differences in policies and operating procedures were identified as the most interacting in descending order.

4. Conclusion

Given the main role of the destination community and the need for their participation in the tourism sector, advancing the goals of sustainable

development in order to empower community members in participation should be a priority because it directly affects the capacity of local organizations and communities in participation and cooperation. According to the research findings, the resource constraint barrier with the most interaction emphasizes the need for the present study to improve the dimensions of sustainable development as soon as possible in improving living standards, higher education, proper distribution of natural resources, finance and information to facilitate participation; Has been. At the same time, population growth as a factor in over-exploitation of public resources has led to public poverty and further environmental degradation, which requires political discourse to recover and rebuild traditional and collective resource management institutions or replace them with new ones. The government should provide sufficient channels through which the community can receive information and participate in the CBT process.



علمی

شناسایی و مدل‌سازی موانع عملیاتی گردشگری جامعه محور در ایران

عظیم زارعی^{۱*}، میثم مدرسی^۲، آزاده فلاحی^۳

^۱ دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
^۲ استادیار مدیریت کارآفرینی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار-گرایش فناوری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

doi 10.22080/JTPD.2021.21341.3528

چکیده

اهداف: ایده‌ی توسعه مبتنی بر جامعه، مدت زیادی است که مورد تاکید صاحب‌نظران قرار دارد، اما پذیرش آن در گردشگری نسبتاً جدید است. به دلیل ماهیت پراکنده بخش گردشگری، تصور می‌شود دستیابی به مشارکت تمامی ذینفعان از جمله جامعه مقصد، بسیار دشوار و یا غیرممکن است. لذا از این رو، شناسایی و دسته بندی موانع می‌تواند بستر لازم برای تعامل و مشارکت هر چه مطلوب‌تر ذینفعان را فراهم کند. روش مطالعه: با توجه به اهداف تحقیق ابتدا با بررسی مبانی نظری موانع مشارکت جامعه‌ی ذینفع در برنامه‌های گردشگری استخراج گردید. سپس با مشارکت ۱۰ نفر خبره صنعت گردشگری و اساتید استادان دانشگاه بومی‌سازی آنها انجام گرفت. میزان اهمیت موانع بر اساس نظرات خبرگان تعیین شد. سرانجام به کمک رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط میان آنها تعیین و با روش دیمتل میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری موانع به دست آمد. یافته‌ها: پراکندگی و عدم تعامل ذینفعان، تحلیل نامناسب ذینفعان، چشم‌اندازها و اولویت‌های واگرا، تفاوت در سیاست‌ها و رویه‌های عملیاتی، عدم هماهنگی بین ذینفعان، محدودیت منابع، عدم پیشرفت برنامه‌های توسعه‌ی پایدار، عدم توان مشارکتی جامعه، عدم اجماع در برنامه‌ها و وقفه و تاخیر در

تاریخ دریافت:

۲۹ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۱ تیر ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۱ شهریور ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

گردشگری جامعه محور؛ موانع عملیاتی مشارکت ذینفعان؛ مدل سازی ساختاری تفسیری.

* نویسنده مسئول: عظیم زارعی

آدرس: دانشگاه سمنان

ایمیل: a_zarei@semnan.ac.ir

تلفن: 09127163658

برنامه‌ها موانع اصلی مشارکت جامعه‌ی ذینفع در برنامه‌های گردشگری هستند که پراکندگی و عدم تعامل ذینفعان دارای بیشترین تأثیر و محدودیت منابع دارای بیشترین تعامل بوده است. نتیجه‌گیری: برای رفع موانع مشارکت در بین کل جامعه ذینفعان مقصد و همگرایی بیشتر آنها پیشرفت در اهداف توسعه‌ی پایدار باید مورد توجه قرار گیرد، زیرا تأثیر زیادی بر توانایی سازمانها و جوامع محلی برای مشارکت و همکاری دارد. همچنین مدیریت مرکزی سازمان‌هایی که توسط جوامع و ذینفعان غیر دولتی اداره می‌شوند، برای ارتقاء ارتقای توان هماهنگی اقدامات با دولت، جذب منابع عمومی کمیاب برای توافق و مشارکت جامعه ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

۱ مقدمه

مقصد گردشگری به طور سنتی در محدوده‌ی جغرافیایی که شامل طیف وسیعی از خدمات، فعالیت‌ها و جاذبه‌ها برای تأمین نیازهای بازدیدکنندگان است، درک می‌شود. به عنوان خوشه‌های ارائه‌دهندگان خدمات، مقاصد گردشگری سازمان‌های دولتی و خصوصی را گرد هم می‌آورد، که گرچه وابستگی متقابل را تایید می‌کنند؛ اما اغلب بدلیل ناتوانی در تأثیر مستقیم آنها بر یکدیگر، اغلب رفتارهای مستقلانه از خود نشان می‌دهند و تنها منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند (لالی و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین، ماهیت پراکنده صنعت گردشگری، ایجاد هماهنگی و انسجام بین ذینفعان، این صنعت را با چالش‌های زیادی مواجه کرده است. در عین حال، بدیهی است که هیچ فرد یا موسسه‌ی دولتی نمی‌تواند به صورت جداگانه فعالیت کند. بنابراین، توسعه‌ی مکانیسم‌های هماهنگی بین ارگان‌های رسمی، بین بخش دولتی و خصوصی و بین شرکت‌های خصوصی برای صنعت گردشگری ضروری است که دارای ماهیت پراکندگی زیاد هستند (توسان^۳، ۲۰۰۰). یونیت اذعان داشته است که پراکندگی و عدم وجود ظرفیت هماهنگی کامل، دشواری در فراهم کردن منابع مورد نیاز ذینفعان، عدم دسترسی آزادانه‌ی اطلاعات با کیفیت بالا (به شکلی که قابل فهم باشد) برای همه‌ی ذینفعان و در

گردشگری در بسیاری از کشورهای جهان، یکی از پیچیده‌ترین کسب و کارهای بشری است و به عنوان فعالیتی چند وجهی دارای کارکردها و اثرات مثبت گوناگون است که از جمله آنها می‌توان به اشتغال‌زایی، کسب درآمد، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌ها اشاره کرد (تقوایی و حسینی‌خواه، ۱۳۹۶). مشارکت و تعامل ذینفعان برای مدیریت موثر مقصد گردشگری به دلیل ایجاد هم‌افزایی در فعالیت‌های توسعه‌ی پایدار بسیار حیاتی است. شناسایی ذینفعان و درک علایق و انتظارات آنها در پیشبرد اهداف و برنامه‌ها اهمیت زیادی دارد (اسلیوار^۱، ۲۰۱۸). گردشگری همچنین به عنوان شبکه‌ای از مشارکت‌کنندگان با ذینفعان پراکنده است و برای اطمینان از انسجام، به هماهنگی هدفمند نیاز دارد. در برنامه‌های توسعه‌ی مربوط به مشارکت ذینفعان در مدیریت مقصد، غالباً نگرانی اصلی این است که کدام ذینفعان باید درگیر شوند. بنابراین، تعداد ذینفع مورد نظر برای بازنمایی منافع مورد نظر و چگونگی ساختار آن برای مشارکت، همواره یک چالش است (لالی، اودونووان و کوینلن^۲، ۲۰۱۳).

³ Tosun

¹ Slivar

² Lally, O'Donovan & Quinlan

با مشارکت ذینفعان در مقصد گردشگری وجود دارد. به دلیل پیچیدگی و چند وجهی بودن حوزه گردشگری و عدم شناخت صحیح ذینفعان گردشگری در آن از یک سو و وجود موانع و چالش‌های مشارکت اعضای جامعه در برنامه‌های گردشگری به عنوان ذینفعی مهم، مطالعه‌ی حاضر ضمن شناسایی ذینفعان گردشگری، به شناسایی و اولویت‌بندی موانع عملیاتی مشارکت جامعه در مقصد گردشگری پرداخته است. در ادامه مقاله، ابتدا در بخش مبانی به تعریف گردشگری جامعه محور، شناسایی ذینفعان گردشگری، موانع مشارکت ذینفعان پرداخته شده است و سپس با بیان روش تحقیق، یافته‌ها و نتیجه گیری تحقیق ارائه شده است.

۲ ادبیات تحقیق

۲٫۱ گردشگری جامعه محور

گردشگری جامعه محور، CBT، یک برنامه یا اقدام جمعی از گروهی است که به جامعه‌ای تعلق دارند و تصمیم گرفته‌اند در یک صنعت گردشگری محلی در مقیاس کوچک تا متوسط شرکت کنند و آن را توسعه دهند. دو معیار قابل توجه در تعاریف دانشگاهی CBT شامل مالکیت/ مدیریت جامعه و منافع جامعه است. با این حال جوامع می‌توانند بدون داشتن کنترل و مالکیت مستقیم از گردشگری بهره‌مند شوند. این نوع گردشگری که توسط جوامع آغاز و هدایت می‌شود به احتمال زیاد نتایج مطلوب اجتماعی و اقتصادی را به حداکثر می‌رساند (زیلینسکی، کیم، بتریو و یانیز،^۴ ۲۰۲۰). از دهه ۱۹۹۰ فعالان تایلندی زنگ خطر را در مورد تأثیرات اجتماعی، فرهنگی و به ویژه زیست محیطی رشد بدون محدودیت گردشگری به صدا در آورده‌اند. انگیزه‌ی اولیه CBT در این زمان پدیدار شد، زمانی که در سال ۱۹۹۴، خدمات داوطلبانه تایلند با یک تورگردان جدید، تورهای مسئولانه، زیست‌محیطی،

راستای تعامل کامل، عدم وجود فضا و فرصت لازم برای گردهم آمدن ذینفعان برای تهیه‌ی یک دستور کار مشترک، عدم تشخیص زمان مناسب برای یک فرایند همکاری و اجماع و فقدان یک کمیته راهبری برای توسعه‌ی بیشتر ایده‌های به عقب رانده شده و جمع‌آوری اطلاعات و همچنین تدوین یک برنامه‌ی استراتژیک جامع را می‌توان از دلایل عدم هماهنگی ذینفعان و شکست در اهداف در نظر گرفت (یونیت،^۱ ۲۰۰۰).

در ایران عوامل متعددی مانع مشارکت عده زیادی از ذینفعان در روند تصمیم‌گیری می‌شود از جمله ناتوانی قشر ضعیف، بی‌ثباتی در شاخص‌های اقتصاد کلان که ریسک سرمایه‌گذاری را افزایش داده و متعاقباً بر محدودیت منابع می‌افزاید. همچنین از نظر رد^۲ عدم توزیع موثر منابع اطلاعاتی گردشگری بین ذینفعان و اکثر افراد و حتی کسانی که در صنعت گردشگری کار می‌کنند موجب شده که آنها تعامل موثر با گردشگران نداشته باشند (رعد، ۲۰۱۹). گردشگری جامعه محور^۳ (CBT)، اغلب یک مسیر ضروری برای پایداری منابع محیطی و بهبود شاخص‌های توسعه‌ی پایدار است. با این حال، دستیابی به سطوح مناسب مشارکت واقعی جامعه به دلیل فقدان دستورالعمل‌های عملی مورد توافق، هنوز هم یک چالش است، به ویژه هنگامی که صحبت از عملیاتی‌سازی و ارزیابی روش‌ها در سطح مشارکت گسترده جامعه می‌شود (توسان، ۲۰۰۰). شواهد گسترده‌ای در مطالعات گردشگری گویای اثرات مثبت و منفی گردشگری بر یک جامعه است برخی تأثیرات مثبت به سود اقتصادی یا غرور و هیجان اجتماعی اشاره دارد. همچنین جوامع را به ایده‌های جدید و حتی گاهی در فرهنگ‌های قوی به آزادسازی ارزش‌ها هدایت می‌کند (ادبی، ندایی، علیمحمدی و فشخامی، ۱۳۹۹).

علی‌رغم اهمیت گسترده این حوزه و مشارکت و انتفاع جامعه‌ی مقصد در آن، چالش‌هایی در رابطه

^۳ Community Based Tourism= CBT

^۴ Zielinski, Kim, Botero & Yanes

^۱ Unit

^۲ Raad

بدون توجه به مکان، اندازه، سطح ثروت، مشارکت، مالکیت یا کنترل؛ توزیع و منتقل می‌کنند (کانتاجرجوپولوس و همکاران، ۲۰۱۴). تعریف و ارزیابی گردشگری جامعه محور، مبتنی بر مفهوم توسعه‌ی پایدار است، زیرا مشارکت جامعه‌ی محلی را برای توسعه‌ی بیشتر و عادلانه‌تر ارتقا می‌بخشد (دوداس، علی و گالاسکی^۴، ۲۰۱۸). در مرکزیت الگوی گردشگری پایدار توزیع عادلانه‌ی منافع اقتصادی در بین ساکنان جامعه قرار دارد. در واقع هر جامعه‌ای دارای روابط انسانی و اجتماعی باشد، مشارکت و همکاری جامعه بیشتر و بهتر خواهد بود. مشارکت در گردشگری بین جوامع معمولاً به تخصیص بودجه برای توسعه امکانات و زیرساخت‌های گردشگری نیاز دارد. رشد گردشگری در کشورهای در حال توسعه خارج از کنترل این کشورها است. بنابراین، اجرای رویکرد توسعه‌ی مشارکتی گردشگری به عنوان یک استراتژی توسعه‌ی فعال، بدلیل محدودیت منابع تا حد زیادی در سایه‌ی خارجیانی مانند تورگردانان بین‌المللی و شرکت‌های چند ملیتی است (توسان، ۲۰۰۰). به عقیده‌ی دوداس ۲۰۱۸ **عدم تعامل ذینفعان، عدم وجود منابع مورد نیاز ذینفعان، عدم دسترسی آزادانه به اطلاعات با کیفیت (به شکلی که قابل فهم باشد) برای همه ذینفعان برای تعامل کامل، عدم وجود فضا و فرصت لازم برای گردهم آمدن ذینفعان برای تهیه‌ی یک دستور کار مشترک، عدم تشخیص زمان مناسب برای یک فرایند همکاری، فقدان یک کمیته‌ی راهبری برای توسعه‌ی بیشتر ایده‌های به عقب رانده شده و جمع‌آوری اطلاعات و همچنین عدم تدوین یک برنامه‌ی استراتژیک جامع را از دلایل ناهماهنگی و ناسازگاری ذینفعان و شکست اهداف و برنامه‌ها است.** بنابراین، مشاوره و ایجاد پیوندهای خارجی برای اطمینان از موفقیت CBT ضروری است زیرا بسیاری از ارائه‌دهندگان گردشگری اغلب از بسیاری از

اجتماعی همکاری کردند و به طور مستقیم با جوامع علاقه‌مند در این زمینه ظرفیت‌سازی کرد تا بتوانند فعالیت‌های CBT را برنامه‌ریزی، نظارت و بازاریابی کنند (کانتاجرجوپولوس، چورین و دوانگسنگ^۱، ۲۰۱۴). سیاست گردشگری یک سیستم متشکل از عوامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است و اجرای سیاست، فرآیندی است که طی آن ایده‌ها و برنامه‌های سیاسی به اقدامات عملی به اجرا در می‌آورد شرایط آمادگی برای اجرا، انگیزه و تعهد به اجرا، هماهنگی و حمایت بیرونی و درونی، شرایط سیستم اداری عمومی کشور بر نهادینه شدن گفتمان توسعه‌ی گردشگری موثر است (کروبی و همکاران، ۱۳۹۹). مشارکت جامعه‌ی محلی معیار کاملاً پذیرفته‌شده‌ای در سیاست‌های گردشگری پایدار است. مشارکت در برنامه‌ریزی احتمالاً به تصمیمات مناسب‌تر و انگیزه‌ی بیشتر مردم آن جامعه منجر می‌شود (کول^۲، ۲۰۰۶). CBT همچنین به عنوان یک راه حل احتمالی برای تقلیل تأثیرات منفی گردشگری انبوه در کشورهای در حال توسعه ظاهر شده و یک استراتژی برای سازماندهی جامعه برای دستیابی به شرایط بهتر زندگی مورد ملاحظه واقع شده است. ایده‌ی اصلی آن ادغام مدیریت هتل، غذا و نوشیدنی، خدمات مکمل و مدیریت گردشگری است، اما همچنین شامل سایر زیر سیستم‌ها (زیرساخت‌ها، بهداشت، آموزش و محیط‌زیست) به‌عنوان ویژگی‌های اصلی است. بنابراین یک برنامه‌ی توسعه‌ی پایدار توسط جامعه ایجاد می‌کند (لوپز_گزن، سانچز_کانیزارس و پاون^۳، ۲۰۱۱). اکثر تعاریف CBT در ادبیات مفاهیم زیر را شامل می‌شود: پایداری محیط زیست، مشارکت جامعه، توزیع عادلانه منافع مالی، توانمندسازی جامعه، بهبود در سطح زندگی و مدیریت جامعه، کنترل و مالکیت برنامه‌های گردشگری. مفهوم طرح‌های نوین گردشگری جامعه محور برای توصیف برنامه‌هایی ارائه می‌شود که منافع را به یک جامعه

^۳ López-Guzmán, Sánchez-Cañizares, & Pavón^۴ Dodds, Ali & Galaski^۱ Kontogeorgopoulos, Churyen & Duangsaeng^۲ Cole

مهارت‌ها و دانش لازم برای شرکت در گردشگری برخوردار نیستند (دوداس و همکاران، ۲۰۱۸).

۲٫۲ شناسایی و تحلیل ذینفعان گردشگری

طبق ادبیات، از ذینفع به عنوان فردی درگیر، تحت تأثیر، آگاه یا دارای تخصص و تجربه مربوط به موضوع مورد بحث، یاد می‌شود (کوپن^۱، ۲۰۱۲). نظریه‌ی ذینفعان ریشه در آثار فریمن دارد، وی ذینفعان را به عنوان "هر گروه یا فردی که می‌تواند بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیر بگذارد یا تحت تأثیر قرار گیرد" شناسایی کرد. از آن زمان، ادبیات تکامل یافته و این مفهوم را در زمینه‌های مختلف، که شامل گردشگری پایدار است، توجیه کرد (پیکه، لا، جیانگ و دی‌لیسی^۲، ۲۰۱۸). با تجزیه و تحلیل ترکیبات احتمالی یک، دو یا سه ویژگی ذینفعان، میچل رونالد و همکاران، (۱۹۹۷) سه طبقه از ذینفعان را پیشنهاد کردند که هر یک شامل انواع خاصی از ذینفعان است که در شکل ۱ ترسیم شده است.

❖ **طبقه‌ی اول:** ذینفعان نهفته هستند و شامل ذینفعان خفته که دارای قدرت اما فاقد مشروعیت و فوریت هستند، دسته‌ی دوم ذینفعان احتیاطی که مشروعیت دارند؛ اما فوریت و قدرت ندارند و دسته‌ی سوم ذینفعان خواهان یا مطالبه‌گرند که فوریت دارند، اما فاقد قدرت و مشروعیت هستند.

❖ **طبقه‌ی دوم:** دسته اول از این طبقه ذینفعان غالب هستند که دارای قدرت و مشروعیت هستند، اما فوریت ندارند، دسته‌ی دوم ذینفعان خطرناک هستند که فوریت و قدرت دارند؛ اما مشروعیت ندارند و دسته‌ی سوم ذینفعان وابسته هستند که فوریت و مشروعیت دارند؛ اما فاقد قدرت هستند.

❖ **طبقه‌ی سوم:** ذینفعان قطعی یا تعیین کننده هستند، که دارای هر سه ویژگی هستند و با به دست آوردن ویژگی از دست رفته خود را به مدیران معرفی کرده و در برابر حقوق خود مطالبه‌گر هستند (اورگاز آگورا^۳، ۲۰۱۳).



شکل ۱ نوع شناسی ذینفعان (منبع: اورگاز آگورا ، ۲۰۱۳)

اطراف خود را تجسم کند. میزان تأثیر ذینفعان بستگی به سطحی دارد که آنها از سه ویژگی اساسی: قدرت، مشروعیت و اضطراب سهم دارند.

تجزیه و تحلیل ذینفعان به عنوان روشی برای تمایز بین گروه‌های مختلف، الگوی واقع‌گرایانه‌ای را فراهم می‌کند که یک سازمان را قادر می‌سازد محیط

³ Orgaz Agüera

^۱ Cuppen

^۲ Pyke, Law, Jiang & de Lacy

مشارکت و تعامل برای اطمینان از همکاری مناسب و ابهامات نقش در برنامه‌ها بسیار مهم است. همکاری را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی یک گروه اجتماعی متکی به اعتماد به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری برای دستیابی به اهداف و اساس همکاری‌های موفق توصیف کرد (اشنتر، استین و وان‌استادن^۳، ۲۰۱۵). همکاری نهادهای خصوصی و دولتی، اعضا را به تحقق قوانین ایمنی و پایداری قادر خواهد کرد. این تعامل مستلزم درجه‌ای از همسانی و سازگاری بین سازمانی بوده و با همکاری بین سازمانی تعریف می‌شود. این قسم شامل تبادل اطلاعاتی است که برای همه طرف‌ها مطلوب است. با اتخاذ شبکه‌سازی می‌توان با تغییر فعالیت‌ها (هماهنگی) و با اشتراک منابع (همکاری) ایجاد کرد (هربریچ و هیکن^۴، ۲۰۱۸). میزان همکاری و تعاون میان شبکه‌ی ذینفعان مقصد تعیین‌کننده مهمی برای توسعه‌ی یک مقصد گردشگری است. موثرترین نگرش در این راستا یک نگرش سازگارانه است و برای تغییر پویا نیاز به یک رویکرد انعطاف‌پذیر و آماده واکنش سریع به تغییراتی است که ممکن است در سیستم یا در محیط خارجی رخ دهد (باجیوه^۵، ۲۰۱۱). همکاری و مشارکت، ارتباط با بازار را تسهیل می‌کند و خطر شکست CBT را کاهش می‌دهد چرا که به ندرت می‌توان CBT را کاملاً توسط جامعه آغاز و کنترل کرد (دوداس و همکاران، ۲۰۱۸).

CBT و همکاری بین‌المللی برای توسعه‌ی جامعه در بسیاری از کشورهای در حال توسعه به هم پیوسته است. این بدان دلیل است که آژانس‌های بین‌المللی به طور مداوم در حال افزایش تبلیغات سنگین برای گردشگری هستند. علاوه بر این بدون مدیریت مرکزی، سازمان‌هایی که توسط جوامع و شرکای غیر دولتی اداره می‌شوند، توانایی محدودی برای هماهنگی اقدامات با دولت محلی، جذب منابع

بازیکنایی که حداقل یکی از این ویژگی‌ها را ندارند ذینفعان غیر ذینفع هستند (اورگاز آگورا، ۲۰۱۳).

شناسایی افرادی که باید در روند برنامه‌ریزی نقش داشته باشند، می‌تواند همواره یک چالش برای تصمیم‌گیرندگان باشد. تصمیم‌گیرندگان باید آمادگی لازم برای تعامل با همه‌ی ذینفعان را داشته باشند تا انواع برداشت‌ها، نگرش‌ها و اولویت‌ها را در مورد توسعه‌ی گردشگری داشته باشند. جامعه ممکن است با یک صدای واحد صحبت نکند، زیرا ممکن است اعضا دارای سطوح مختلف وابستگی اقتصادی به گردشگری یا درجات مختلف وابستگی به محیط اطراف باشند (ویتنی، هویلی، پاتریک و جوزف^۱، ۲۰۱۶ و تامیر^۲، ۲۰۱۵). با توجه به ماهیت ناهمگن و پیچیده محصولات جهانگردی این بخش از بسیاری از مشاغل که عمدتاً از شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشند تشکیل شده است، بنابراین بسیاری از بازیکنان فقط در سمت پیشنهاد دهنده شرکت می‌کنند. به طور کلی ذینفعان گردشگری را بخش خصوصی، بخش عمومی (بخش دولتی، محلی و سازمان‌های گردشگری)، بخش مدنی (آموزش حرفه‌ای و سازمان‌های غیر دولتی یا NGOs)، جامعه‌ی محلی (ساکنان) و مشتریان (گردشگران)؛ تشکیل می‌دهند (اسلیوار، ۲۰۱۸).

۲٫۳ موانع عملیاتی گردشگری جامعه محور

مشارکت جامعه‌ی مقصد در روند برنامه‌ریزی، پایه و اساس الگوی پایداری در گردشگری است. عدم مشارکت حتی یک گروه اصلی از ذینفعان اصلی به شکست اهداف سیستم منجر می‌شود. گردشگری پایدار مبتنی بر مشارکت جوامع می‌تواند یک رابطه‌ی هم‌زیستی بین گردشگری و محیط‌هایی متکی به آن، برقرار کند (تامیر^۲، ۲۰۱۵ و ویتنی و همکاران، ۲۰۱۶).

⁴ Harbrich & Hickmann

⁵ Baggio

¹ Whitney, Huili, Patrick & Joseph

² Tamir

³ Schnetler, Steyn & van Staden

شکل خاص‌تری از همان عدم اجماع به شمار می‌آید (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۵). اجماع در توسعه‌ی پایدار، اهداف و نقش ذینفعان را بهم پیوند می‌دهد و اغلب به ترکیب ذینفعان و منافع آنها در فعالیت‌های بیشتر مدیریت برنامه و اهداف منجر می‌شود (سیلوپس و شیپر، ۲۰۱۹). بنابراین برای دستیابی به توسعه، باید منافع فردی در راستای منافع جمع هماهنگ شود. این امر زمانی محقق می‌شود که ذینفعان در یک مقصد تلاش و همکاری می‌کنند در مورد سیاست‌ها و برنامه‌های گردشگری توافق و سازگاری ایجاد کنند (الشبول^۳، ۲۰۱۶). بخش عمده‌ای از روش‌های مشارکتی ایجاد اجماع، حل اختلاف یا مذاکره است. در این نوع روش‌ها، تقابل چیزی است که باید بیش از آنکه مورد تشویق واقع شود، اجتناب شود آنچه برای یک شخص یک واقعیت است ممکن است برای شخص دیگری یک ارزش باشد و در نتیجه تعارضات می‌تواند از طریق ارزش‌های متناقض و همچنین از طریق ادعاهای دانش متضاد به وجود آید (کوپن، ۲۰۱۲). ذینفعان محلی به این فرصت احتیاج دارند تا درباره‌ی موضوعاتی که بر کیفیت زندگی آنها تأثیر می‌گذارد بحث و تبادل نظر کنند و باید برای انجام این کار از توان کافی برخوردار باشند. با مشارکت فعال، کلیه‌ی ذینفعان روند برنامه‌ریزی را از ابتدا تا انتها درک می‌کنند که این باعث افزایش پذیرش و تفاهم می‌شود. مشارکت اگر به اعتماد و تفاهم در بین طیف متنوعی از شرکت‌کنندگان منجر شود، در تدوین و اجرای استراتژی بسیار موثر است. اندازه‌گیری اثرات CBT برای درک منافع و هزینه‌های آن امری ضروری است. به‌منظور سنجش عملکرد CBT، توسعه‌ی یک سیستم جامع از شاخص‌ها با شش بعد سیاسی، اجتماعی، اکولوژیکی، اقتصادی، فناوری و فرهنگی برای ارزیابی لازم است. بنابراین، پیشرفت‌ها در این ابعاد به طور مستقیم موجب بهبود شاخص‌های توسعه‌ی پایدار خواهند شد

عمومی کمیاب یا تأمین بودجه‌ی عمومی برای بازاریابی مقصد دارند و توافق و کنترل واقعی توسعه عملاً توسط جوامع به تنهایی امکان‌پذیر نیست (کوانگسه^۱، ۲۰۱۴). یکی از دلایل عدم توافق را می‌توان دیدگاه‌های واگرا دانست. دیدگاه‌های واگرا همیشه به یادگیری، خلق بینش و یا اجماع منجر نمی‌شوند. دیدگاه‌ها، برداشت‌های افراد را شکل می‌دهند و نحوه‌ی درک کسی از یک مسئله خاص و راه حل آن را تعیین می‌کنند. انواع و اقسام سازوکارهایی وجود دارد که مانع از کاوش باز دیدگاه‌های واگرا می‌شود. به‌عنوان مثال، افراد تمایل دارند اطلاعاتی را که ایده‌های اولیه آنها را برجسته می‌کند، به‌جای اطلاعاتی که با ایده‌های اولیه آنها مغایرت داشته باشد، به‌دست آورند. همچنین، تأثیر اقدامات مختلف ممکن است به شرایطی منجر شود که در آن برخی از افراد کاملاً آنچه را که در مورد آن بحث شده است درک کنند و برخی دیگر درک نکنند (کوپن، ۲۰۱۲ و دوداس و همکاران، ۲۰۱۸). از طرفی ممکن است گاهی ذینفعان علاقه مشترکی داشته باشند، اما برنامه‌ها و رویه‌های مختلفی مد نظر قرار دهند که این موجب واگرایی دیدگاه بین آنها می‌شود (یونیت، ۲۰۰۰). غلبه بر این چالش و ایجاد مشارکت ذینفعان مستلزم فرآیند گفتگوی هدفمند، موثر و در نهایت ایجاد اجماع بین کلیه ذینفعان به عنوان شرکایی است که با هم مشکلات را تعریف می‌کنند، راه‌حل‌های احتمالی را طراحی می‌کنند، برای اجرای آنها همکاری می‌کنند و نتیجه را نظارت و ارزیابی می‌کنند (سیلوپس و شیپر^۲، ۲۰۱۹). اجماع نظر یا هم‌رأیی عبارت است از اتفاق نظر آشکار یا ضمنی و نهان بین اعضای یک گروه. اجماع و توافق، عامل مهم پیدایش گروه و ضامن تداوم آن است که ناهم‌رأیی مفهوم مقابل آن است. اجماع در سطح ملی، داشتن توافق در اصول اساسی حاکمیت است.

چالش عمده توسعه در ایران فقدان زمینه‌های لازم برای ائتلاف میان احزاب سیاسی بوده است که

³ Alshboul

¹ Kwangseh

² Silvius & Schipper

باشد، موانعی در راستای مدیریت صحیح ذینفعان و وقفه در روند CBT ایجاد خواهد کرد (ایا-بوتو، ایگ-بابابووا و ثوالا^۳، ۲۰۱۵؛ توسان، ۲۰۰۰؛ الشبول، ۲۰۱۶ و آلیا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع، تأخیر به معنای از دست‌دادن درآمد از طریق کمبود امکانات تولید و فضای قابل اجاره یا وابستگی به امکانات موجود است. در بعضی موارد تأخیر به معنای بالاتر بودن هزینه‌های سربار به دلیل کار طولانی‌تر هزینه‌های بالاتر مواد از طریق تورم و افزایش هزینه‌های کار است (خوش‌گفتار، باکار و عثمان^۴، ۲۰۱۰). از عمده‌ترین موانع عملیاتی CBT مربوط به متمرکز کردن مدیریت دولتی است. اقدامات سیاسی اغلب مطابق با نیازها و اولویت‌های جوامع منطبق نیستند. این بدان معناست که سیستم مدیریت دولتی برای پاسخگویی موثر و متناسب به نیازهای عمومی بسیار بوروکراتیک است، زیرا مدیریت ارشد از تقسیم قدرت و منابع هراسان است (توسان، ۲۰۰۰). در ایران این چالش را می‌توان در سیاست و مدیریت ناوگان هوایی، تعداد، کیفیت و توزیع هتل‌ها و زیرساخت‌های جاده‌ها، راه آهن و خدمات حمل و نقل در ایران مشاهده کرد که به طور مناسب توسعه نیافته‌اند و عملکرد آنها در مقایسه با بسیاری از کشورهای منطقه بسیار ضعیف است. موانع زیست محیطی و اثرات مخرب حضور گردشگران در طبیعت، عمدتاً به دلیل عدم در نظر گرفتن سیاست‌های گردشگری پایدار و کمبود امکانات و تجهیزات در بیشتر مناطق طبیعی و ساحلی نمود یافته‌اند. موانع قانونی عموماً به دلایل کیفیت نظارتی پایین و ضعف در حاکمیت قانون و سرمایه‌گذاری ناکافی در بخش گردشگری است (رعد، ۲۰۱۹). مشارکت جامعه‌ی جهانگردی مبتنی بر جامعه CBT تجارب گردشگری را ارائه می‌دهد که باید توسط جامعه‌ی محلی طراحی و مورد توافق واقع شود. بیشتر مطالعات در مورد توزیع ناعادلانه سود اقتصادی برای جوامع و نابرابری‌های دخالت جامعه

(مین^۱، ۲۰۱۹). از طرفی به گفته‌ی توسان وضعیت شاخص‌های توسعه‌ی پایدار در ابعاد اشتغال، فرهنگی، دسترسی به اطلاعات در کشورهای در حال توسعه شایع بوده و سدی قوی برای مشارکت جامعه است (توسان، ۲۰۰۰). محدودیت جامعه و عدم وجود سیاست محکم و یکپارچه برای حمایت از گردشگری جامعه به‌عنوان محدودیتی برای مقاصد CBT در سراسر جهان حتی در کشورهای توسعه‌یافته شناخته شده است (زیلینسکی و همکاران، ۲۰۲۰ و رعد، ۲۰۱۹). توسعه‌ی پایدار مفهومی سیستماتیک است که به تداوم جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، نهادی و زیست محیطی جامعه‌ی بشری و همچنین محیط غیر انسانی مربوط می‌شود (مورفانو^۲، ۲۰۱۴). فرآیند توسعه‌ی پایدار حوزه‌ها و سطوح گوناگون اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و رفاهی، ارتقای کارایی نهادی، افزایش سطح آموزش و رفاه، کاهش نزاع و درگیری، بهبود وضع سلامت، احساس خوشبختی و اعتماد به حکومت را شامل می‌شود. بنابراین، توسعه‌ی پایدار فرایندی پویا و چند بعدی است که باید آن را با شاخص‌های تلفیقی و نه شاخص واحد سنجید (ریعی و صمدی، ۱۳۹۷). **عدم دستیابی به توسعه‌ی پایدار می‌تواند موجب تشدید نابرابری درآمد منطقه‌ای و فردی، تخریب محیط طبیعی و ناتوانی جوامع میزبانی گردشگری برای ایجاد پیوندهای مهم عقب مانده با اقتصادهای محلی شده و برنامه‌های CBT را با وقفه و اختلال روبه رو کند** (کانتاجروپولوس و همکاران، ۲۰۱۴). عواملی مانند تغییر مکان پروژه و عدم توانایی در خارج شدن از هر مرحله، دامنه‌ی تغییرات بی‌هنگام، تغییر هزینه‌ی پروژه‌ها، محدوده و تغییرات کیفیت، تغییرات در ذینفعان و تأخیر در شناسایی آنها، تعامل و تجزیه و تحلیل ناکافی ذینفعان، عدم وجود روند رسمی مدیریت ذینفعان، عدم تداوم روند مدیریت ذینفعان، عدم تعریف و توافق مشخص در مورد اینکه چه کسی باید مسئول مدیریت ذینفعان

^۳ Eyiah-Botwe, Aigbabavboa&Thwala^۴ Khoshgoftar, Bakar& Osman^۱ Min^۲ Morfaw

بوده است. هفت نفر خبره و متخصص در حوزه‌ی گردشگری و سه نفر خبره‌ی دانشگاهی مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند که در این خصوص اصول و قواعد ناظر بر گروه اسامی رعایت شد. در این راستا، موانع به دست آمده از بررسی مبانی نظری در بین خبرگان مطرح گردید و پس از جمع بندی مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ده مانع نهایی تعیین گردید. از آنجاکه موانع مشارکت شناسایی شده ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند در بخش کمی با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری روابط درونی موانع مشخص و سطح بندی گردید. در ادامه به کمک روش دیمتل میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری موانع نیز به دست آمد. مدل سازی ساختاری تفسیری و دیمتل دو تکنیک برای طراحی سیستمها و مشخص کردن روابط بین عوامل و معیارها می‌باشند.

۴ نتایج و یافته‌ها

پس از استخراج موانع مشارکت گردشگری جامعه محور، اولویت بندی آن براساس نظرات خبرگان مطابق جدول (۱) که به صورت نزولی مرتب شده بدست آمد.

در تصمیم‌گیری، از دستاوردهای تلاش‌های CBT انتقادی هستند. در نتیجه، این سوال که "تحت چه شرایطی می‌توان جوامع را به طور موثر در CBT درگیر کرد؟" اولویت اول بیشتر برنامه‌های CBT است (مین، ۲۰۱۹).

۳ روش پژوهش

هدف از انجام این پژوهش شناسایی و مدل سازی موانع عملیاتی CBT در صنعت گردشگری ایران مبتنی بر بررسی مبانی نظری و نظرسنجی از خبرگان می‌باشد. از آنجا که هدف این پژوهش توسعه‌ی علم و کمک به مدیران برای به کارگیری مدیریت مشارکت ذینفعان در گردشگری جامعه محور است؛ بر اساس ماهیت و روش، این تحقیق از نوع توسعه‌ای کاربردی است که با روش تحقیق آمیخته دنبال شده است.

برای شناسایی و دسته بندی موانع مشارکت جامعه‌ی ذینفع در برنامه‌های گردشگری ابتدا با بررسی مبانی نظری فهرست پیشنهادی موانع استخراج گردید. سپس جهت بومی سازی از نظرات ده نفر خبره استفاده شد. نمونه‌گیری از خبرگان به صورت قضاوتی هدفمند و بر مبنای شناخت عمیق از صنعت گردشگری، تجربه در امور اجرایی گردشگری و آشنایی آنها با ابعاد مختلف این صنعت

جدول ۱ اولویت بندی موانع مشارکت گردشگری جامعه محور

اولویت	موانع	منبع
۱	پراکندگی و عدم تعامل ذینفعان	دوداس و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰؛ لالی و همکاران، ۲۰۱۳ و تامیر، ۲۰۱۵
۲	تحلیل نامناسب ذینفعان	ایا_بوتو و همکاران ۲۰۱۵؛ آلیا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰ و الشبول، ۲۰۱۶
۳	چشم اندازها و اولویت‌های واگرا	آلیا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰؛ کول، ۲۰۰۶؛ دوداس و همکاران، ۲۰۱۸؛ لالی و همکاران، ۲۰۱۳؛ الشبول، ۲۰۱۶ و تامیر، ۲۰۱۵
۴	تفاوت در سیاست‌ها و رویه‌های عملیاتی	زیلینسکی و همکاران، ۲۰۲۰؛ رعد، ۲۰۱۹؛ توسان، ۲۰۰۰ و تامیر، ۲۰۱۵
۵	عدم هماهنگی بین ذینفعان	آلیا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰ و الشبول، ۲۰۱۶
۶	محدودیت منابع	رعد، ۲۰۱۹؛ آلیا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰؛ کول، ۲۰۰۶؛ دوداس و همکاران، ۲۰۱۸؛ لالی و همکاران، ۲۰۱۳ و تامیر، ۲۰۱۵

۷	عدم پیشرفت برنامه‌های توسعه پایدار	آلایا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰؛ کول، ۲۰۰۶
۸	عدم توان مشارکتی جامعه	رعد، ۲۰۱۹؛ آلایا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰؛ کول، ۲۰۰۶؛ دوداس و همکاران، ۲۰۱۸؛ لالی و همکاران، ۲۰۱۳ و تامیر، ۲۰۱۵
۹	عدم اجماع در برنامه‌ها	آلایا اوروزکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توسان، ۲۰۰۰؛ کول، ۲۰۰۶
۱۰	وقفه / خاتمه برنامه‌ها	رعد، ۲۰۱۹ و توسان، ۲۰۰۰

منبع: نگارندگان

شماره ۲ ماتریس ساختار روابط درونی متغیرها براساس جمع بندی نظرات خبرگان آورده شده است.

در ادامه برای تعیین روابط ساختاری میان عوامل بدست آمده از روش ISM استفاده شد. این روابط بر اساس دیدگاه خبرگان تعیین گردید که در جدول

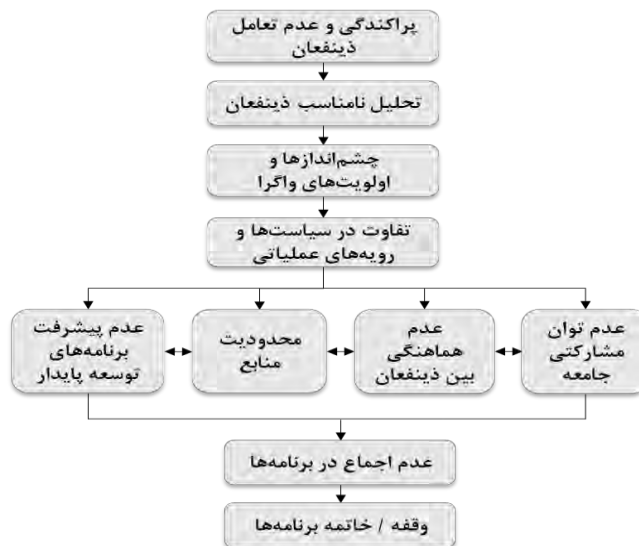
جدول ۲ ماتریس ساختار روابط درونی موانع مشارکت گردشگری جامعه محور

موانع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱										
۲										
۳										
۴										
۵										
۶										
۷										
۸										
۹										
۱۰										

راهنمای جدول: A معیار ز بر معیار i تأثیرگذار است، V معیار i بر معیار z تأثیرگذار است، X معیار i و z بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند و O میان معیار i و z رابطه ای وجود ندارد.

برای تعیین سطح و اولویت موانع، مجموعه دستیابی و مجموعه پیشنیاز برای هر مانع تعیین شد. پس از تعیین مجموعه‌های پیشنیاز و دستیابی و عناصر مشترک به تعیین سطح موانع اقدام شد. پس از تعیین روابط سطح بندی موانع به صورت شکل ۲ بدست آمد.

به کمک ماتریس دستیابی اولیه روابط درونی ابعاد ترسیم و سپس با بررسی انتقال پذیری (انتقال پذیری با توجه به این فرض شکل می گیرد که اگر مانع الف با ب در ارتباط باشد و ب نیز با ج مرتبط باشد، آن گاه الف لزوماً با ج در ارتباط است) به ماتریس دستیابی نهایی تبدیل شد. در مرحله بعد به تعیین سطح و اولویت موانع پرداخته شد.



شکل ۲ مدل پیشنهادی موانع مشارکت گردشگری جامعه محور

این روش به تهیهی ماتریس روابط مستقیم اقدام شده که برای تشکیل ماتریس تصمیم، پرسشنامه‌ای از شاخص‌های تعیین شده موجود در جدول (۳) تهیه و هر خبره مطابق با طیف جدول ۳ امتیازدهی نموده است.

در ادامه برای آزمون و تایید مدل از تحلیل دیمتل استفاده شد. تکنیک دیمتل مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند موانع درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه‌ی میان آنها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک بیان کرد. درگام اول

جدول ۳ عبارات کلامی تاثیر متقابل موانع

مقدار عددی	ترجیحات (قضاوت شفاهی)
۰	بدون اثرگذاری (کاملاً اثرپذیر)
۱	اثرگذاری بسیار کم
۲	اثرگذاری کم
۳	اثرگذاری زیاد
۴	بسیار اثرگذار

مانع نشانگر میزان تأثیرگذاری آن مانع بر سایر موانع سیستم است (میزان تأثیرگذاری موانع). جمع عناصر هر ستون (R) برای هر مانع نشانگر میزان تأثیرپذیری آن مانع از سایر موانع سیستم است (میزان

در گام بعد میانگین حساسی نظرات استخراج شد سپس با نرمال نمودن ماتریس متوسط تصمیم (N)، ماتریس رابطه کل (T) تهیه شد. در گام بعد به تعیین روابط علی و معلولی اقدام شد، در این مرحله برای ماتریس T، جمع عناصر هر سطر (D) برای هر

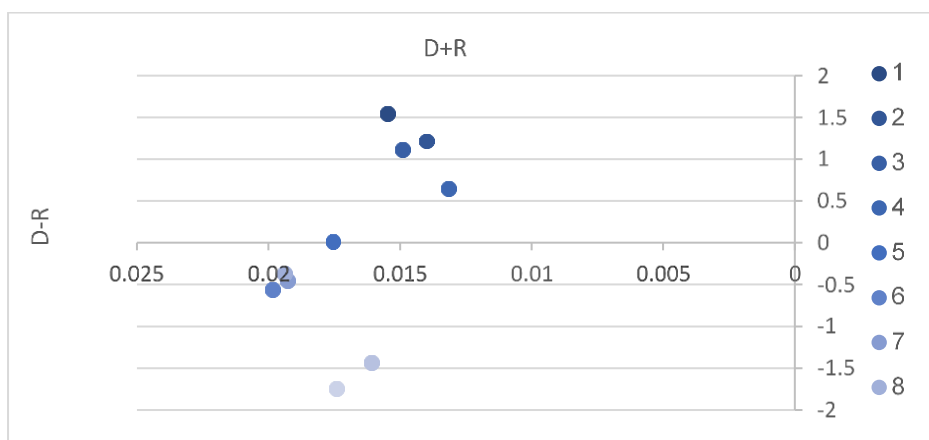
تأثیرپذیری موانع) که این مقادیر در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴ مجموع مقادیر سطری و ستونی و شدت تعامل و اثرگذاری موانع مشارکت گردشگری جامعه محور

عوامل	Di	Rj	Di+Rj	Di-Rj
۱ پراکندگی و عدم تعامل ذینفعان	54/1	0	۴5/1	54/1
۲ تحلیل نامناسب ذینفعان	3/1	09/0	39/1	۱/۳
۳ چشم‌اندازها و اولویت های واگرا	29/1	19/0	489/1	109/1
۴ تفاوت در سیاست‌ها و رویه‌های عملیاتی	98/0	334/0	315/1	64/0
۵ عدم هماهنگی بین ذینفعان	888/0	866/0	75/1	02/0
۶ محدودیت منابع	712/0	27/1	98/1	558/-0
۷ عدم پیشرفت برنامه‌های توسعه پایدار	73/0	189/1	92/1	45/-0
۸ عدم توان مشارکتی جامعه	786/0	15/1	93/1	36/-0
۹ عدم اجماع در برنامه‌ها	09/0	518/1	6/1	4/-1
۱۰ وقفه و تاخیر در برنامه‌ها	0	74/1	74/1	74/-1

باشد، مانع علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در نهایت، یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می‌شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر (D+R) و محور عرضی براساس (D-R) است. موقعیت هر مانع با نقطه‌ای به مختصات (D+R, D-R) در دستگاه تعیین شده است.

با ورود داده‌های جدول ۴ به خانه معیار، یک نمودار گرافیکی مطابق شکل ۳ نیز به دست آمد. بردار افقی (D+R) میزان تأثیر و تاثر مانع مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر، هرچه مقدار (D+R) مانعی بیشتر باشد، آن مانع تعامل بیشتری با سایر موانع دارد. بردار عمودی (D-R) قدرت تأثیرگذاری هر مانع را نشان می‌دهد. به طور کلی اگر (D-R) مثبت



شکل ۳ نمودار میزان تعامل و شدت اثرگذاری میان موانع مشارکت گردشگری جامعه محور

۵ نتیجه گیری

بزرگتر باشد، نشان دهندهی تعامل بیشتر است بنابراین موانع محدودیت منابع، عدم توان مشارکتی جامعه، عدم پیشرفت برنامه های توسعه ای پایدار، عدم هماهنگی بین ذینفعان، وقفه و تاخیر در برنامه ها، عدم اجماع در برنامه ها، پراکندگی و عدم تعامل ذینفعان، چشم اندازها و اولویت های واگرا، تحلیل نامناسب ذینفعان و تفاوت در سیاست ها و رویه های عملیاتی به ترتیب نزولی دارای بیشترین تعامل شناسایی شدند.

نتایج مطالعه ی حاضر در مورد چالش پراکندگی و عدم تعامل ذینفعان با مطالعات دوداس و همکاران (۲۰۱۵)، لالی و همکاران (۲۰۱۳)، توسان (۲۰۰۰) و تامیر (۲۰۱۵)؛ درمورد چالش تحلیل نامناسب ذینفعان با مطالعات ایا_بوتو و همکاران (۲۰۱۵)، آلیا اوروزکو و همکاران (۲۰۱۸)، توسان (۲۰۰۰) و الشبول (۲۰۱۶) و چالش اولویت های واگرا با مطالعات آلیا اوروزکو و همکاران (۲۰۱۸)، توسان (۲۰۰۰)، کول (۲۰۰۶)، لالی و همکاران (۲۰۱۳)، الشبول (۲۰۱۶)، دوداس و همکاران (۲۰۱۸) و تامیر (۲۰۱۵) همراستا است. به زعم رعد، ۲۰۱۹ استراتژی های فعلی توسعه ی گردشگری در ایران بی نتیجه هستند و وضعیت ایران در صنعت جهانگردی بین المللی با پتانسیل های بالای این کشور قابل مقایسه نیست.

در مقاله ی حاضر شناسایی، دسته بندی و مدل سازی علی موانع موثر برگردشگری جامعه محور مورد توجه قرار گرفت. در ابتدا به شناسایی موانع از ادبیات و تایید و اولویت بندی آنها طبق نظرات خبرگان پرداخته شد. سپس با مدل سازی ساختاری تفسیری چالش ها در هفت سطح ترازبندی شدند. مدل سازی ساختاری تفسیری روشی را ارائه می کند که توسط آن می توان به پیچیدگی چنین چالش هایی نظم بخشید. برای تایید مدل به دست آمده از روش دیمتل استفاده شد. طبق یافته های این بخش موانع ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ به ترتیب در بالاترین قسمت نمودار است و از آنجایی که محور عمودی (D-R) میزان تاثیرگذاری مانع را نشان می دهد، به ترتیب موانع پراکندگی و عدم تعامل ذینفعان، تحلیل نامناسب ذینفعان، چشم اندازها و اولویت های واگرا، تفاوت در سیاست ها و رویه های عملیاتی، عدم هماهنگی بین ذینفعان دارای بیشترین تاثیر بودند این موانع همچنین به دلیل مثبت بودن (D-R)، به عنوان علت شناسایی شدند. لازم به ذکر است که موانع ۸، ۷، ۶، ۹، ۱۰ بعد از علل، به ترتیب نزولی دارای بیشترین اثرگذاری بوده و بدلیل منفی بودن (D-R)، به عنوان معلول شناخته شدند. از طرفی دیگر هر چه (D+R)

سازمان‌ها باید بودجه و قابلیت‌های مورد نیاز برای توسعه‌ی موفق CBT را در اختیار جامعه قرار دهند. با اتخاذ شبکه‌سازی می‌توان با تغییر فعالیت‌ها (هماهنگی) و با اشتراک منابع (همکاری) ایجاد کرد. به علاوه برای تحقق هدف دستیابی به گردشگری پایدار، تحقیقاتی که به طور همزمان نگرش چندین گروه ذینفع را بررسی می‌کند، به محققان امکان می‌دهد تا نگرش خود را نسبت به مسائل روز جهانگردی کشف و مقایسه کنند. تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای برای شناسایی مناطق تعارض و توافق و انجام مطالعاتی که بیش از دو گروه ذینفع را در بر می‌گیرد برای تسهیل نتایج پایدار ضروری است. همچنین نیاز است که به طور فعال از طریق برنامه‌های عملی که بر اساس مشارکت جامعه استوار است نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و یک استراتژی مناسب برای توسعه‌ی گردشگری تدوین کرده و فعالانه در مورد آن اجماع شود. بدون چنین رویکردی، درگیری از طریق تفرقه در جامعه به عنوان یک نیروی مخرب برای هرگونه توسعه‌ی پایدار گردشگری عمل می‌کند.

یک جامعه باید فرایند تقویت سازمانی و توسعه‌ی نهادی را طی کند تا در مدیریت ابتکارات CBT به پایداری برسد. توزیع منافع گسترده برای انسجام صنفی یا اجتماعی قوی کل جامعه لازم است. به طور گسترده و مکرر عنوان شده که چرخه‌ی کوتاه مدت حمایت از برنامه‌ها و اهداف CBT در کشورهای در حال توسعه یکی از مهمترین دلایل شکست این اقدامات است. پرداختن به مشکلات پیچیده زیست محیطی مستلزم همکاری ذینفعان با چشم‌اندازهای متفاوت است، هدفی که توسط عوامل مختلف به چالش کشیده می‌شود. بنابراین هرگونه برنامه‌ریزی برای ایجاد ظرفیت جامعه و ارتقای توانمندی باید در سایه‌ی مشارکت کلیه‌ی ذینفعان مداومت داشته باشد و در طول زمان پشتیبانی شود. می‌بایست توانایی تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری به تمام ذینفعان داده شود تا تاثیر خود را بر روند گردشگری درک کنند. پرداختن به

به عقیده‌ی او یک رویکرد استراتژیک برای موانع توسعه‌ی گردشگری کاملاً ضروری و ارزشمند است. بنابراین یافته‌های این مطالعه در زمینه‌ی چالش تفاوت در سیاست و رویه‌های عملیاتی مطابقت دارد با یافته‌های رعد (۲۰۱۹)، زیلینسکی و همکاران (۲۰۲۰)، توسان (۲۰۰۰) و تامیر (۲۰۱۵) و چالش عدم هماهنگی میان ذینفعان با مطالعه‌ی آلیا اوروزکو و همکاران (۲۰۱۸)، توسان (۲۰۰۰) و الشبول (۲۰۱۶) مطابقت دارد.

با توجه به نقش اصلی جامعه‌ی مقصد و لزوم مشارکت آنها در بخش گردشگری، پیشبرد اهداف توسعه‌ی پایدار در راستای توانمندسازی اعضای جامعه در مشارکت را باید در اولویت قرار داد، زیرا به طور مستقیم بر ظرفیت ارگان‌ها و جوامع محلی در مشارکت و همکاری تأثیرگذار است. طبق یافته‌های تحقیق مانع محدودیت منابع با بیشترین تعامل موجبات تأکید مطالعه حاضر بر لزوم بهبود هر چه سریعتر ابعاد توسعه‌ی پایدار در ارتقای سطوح معیشتی، آموزش عالی، توزیع مناسب منابع طبیعی، مالی و اطلاعاتی با هدف تسهیل مشارکت؛ شده است. ضمن اینکه رشد جمعیت به عنوان عامل بهره‌برداری بیش از حد از منابع عمومی، به فقر عمومی و تخریب بیشتر محیط زیست منجر شده که این امر مستلزم گفتمان سیاسی برای بازیابی و بازسازی موسسات مدیریت منابع سنتی و جمعی و یا جایگزینی آنها با موسسات جدید است. دولت باید کانال‌های کافی را فراهم کند که از طریق آنها جامعه‌ی اطلاعات را دریافت کرده و در فرآیند CBT شرکت کنند. در این راستا ایجاد یک کمیته‌ی راهبری با هدف توسعه‌ی بیشتر ایده‌های به عقب رانده شده در جلب اعتماد و ایجاد درک موثر بودن بر روند گردشگری برای همه‌ی ذینفعان بسیار کارگشا می‌باشد. مشارکت یک سازمان خارجی در نقش کارگزار بین جامعه و دولت یا ذینفعان خصوصی در منطقه می‌تواند از طریق ایجاد یک کمیته یا سازمان گردشگری برای مدیریت محلی گردشگری پشتیبانی نهادی مورد نیاز را فراهم کند علاوه بر حمایت نهادی،



گردشگری برای ذینفعان و سیاستگذاران گردشگری مفید خواهد بود و راهنمایی برای تعامل موثر ذینفعان برای امکان‌پذیر کردن پایداری در مقاصد گردشگری است. این مطالعه نشان می‌دهد که در ایران نیاز به اتخاذ یک رویکرد جامعه محور برای برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری وجود دارد.

سرانجام با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود که محققان در آینده در مورد راهکارهای مناسبی برای ایجاد همگرایی و هماهنگی در عین وجود پراکندگی‌های ذاتی گردشگری در بخش اقامت، حمل و نقل، پذیرایی و ... با مشارکت جامعه مقصد در این عرصه‌ها ارائه دهند. این مطالعه می‌تواند به سایر مقاصد گردشگری در داخل و خارج از ایران در منطقه‌ی خاورمیانه گسترش یابد. این مطالعه همچنین می‌تواند برای ارزیابی برنامه‌ریزی گردشگری دولتی در مقاصد گردشگری، به ویژه در مناطق روستایی گسترش یابد تا نقاط ضعف و چالش‌های برنامه‌های توسعه گردشگری برجسته شود. تحقیقات بیشتر مشخصاً می‌تواند بر موضوعاتی نظیر شاخص‌های موفقیت توسعه گردشگری جامعه محور، بررسی چگونگی تأثیر رویدادهای فرهنگی محلی بر احساس تعلق در میان جوامع وابسته به گردشگری و بررسی سیاستهای دولتی در همکاری موثر و قوی شرکتهای دولتی و خصوصی برای ایجاد سازمان مدیریت مقصد به منظور ارتقای تعاملات متمرکز شود.

چالش‌های عمده و چند وجهی صنعت پراکنده گردشگری نیازمند یک رویکرد یکپارچه برای توسعه سیاست طیف وسیعی از وزارتخانه‌های دولتی هستند. برای موفقیت چنین رویکردی، تعدادی از معیارها باید محقق شوند و برخی از سوالات مهم مطرح شود. برای مثال، آیا این استراتژی تعهدی از سوی همه دستگاه‌های مربوط و سطوح دولتی نسبت به اهداف، برنامه‌ها و اقدامات خاص پیشنهاد شده دارد؟ چه کسی مسئول حصول اطمینان از اجرای اقداماتی است که تحت اختیار حوزه‌های گردشگری غیر دولتی قرار دارند؟ چگونه اجرای این اقدامات اطمینان‌سازی و ارزیابی می‌شود؟ فرآیند تعیین و به دست آوردن درجه‌ای از اجماع در مورد وضعیت کنونی گردشگری و مقاصد گردشگری ضروری است. تولید ثروت هنگامی خوب است که به افزایش رفاه جامعه منجر شود، یعنی توزیع متناسب داشته باشد و شکاف طبقاتی به وجود نیآورد. بنابراین انتظار می‌رود شاخص‌های توسعه پایدار منعکس کننده توزیع عادلانه‌ی ثروت و افزایش درآمد نسبی جامعه باشد. تنها راه تقسیم واقعی ثروت این است که هزینه‌هایی که تولید ثروت بر دیگران تحمیل کرده است، برای مثال، با برداشت از منابع طبیعی و یا محروم کردن دیگران از حق استفاده از یک مکان را باید مطالبه و بین دیگر افراد محقق تقسیم کرد. سهم این مطالعه در ایجاد یک الگوی ساختاریافته از ۱۰ مانع مهم شناسایی شده از ادبیات داخلی و خارجی است که در ارائه‌ی بینشی از روند توسعه‌ی

منابع و ماخذ

میزبان. فصل‌نامه‌ی برنامه‌ریزی و توسعه‌ی گردشگری. دوره ۹، شماره ۳۴، صص ۲۲۷-۲۴۴.

ارجمند سیاه‌پوش، اسحق. (۱۳۹۴). ارزیابی متغیرهای وضعیت توسعه‌ی پایدار

ادبی، جواد؛ ندایی، طاهره؛ علی‌محمدی، حسین؛ فتاح زده فشخامی، مهدی. (۱۳۹۹). اولویت‌بندی و مقایسه‌ی مؤلفه‌های گردشگری ورزشی پایدار استان گیلان بین گردشگران ورزشی و جامعه‌ی

ملی تحقیق و توسعه در مدیریت و اقتصاد مقاومتی.

رحمانی، کامران؛ ازغدی، علیرضا؛ توسلی رکن آبادی، مجید و زیباکلام، صادق. (۱۳۹۵). اجماع نظر نخبگان سیاسی و توسعه‌ی سیاسی (۷۶- ۸۴). فصلنامه‌ی پژوهش‌های سیاسی و بین‌المللی، دوره ۷، شماره ۲۹، صص ۸۱-۴۷.

کروبی، مهدی؛ یآوری‌گهر، فاطمه؛ زارع، رحیم و عباسی، دیاکو. (۱۳۹۹). موانع اجرای سیاست گردشگری در ج.ا.ایران: ارائه‌ی چارچوبی مفهومی. فصلنامه‌ی برنامه‌ریزی و توسعه‌ی گردشگری، دوره ۹، شماره ۳۴، صص ۶۶-۴۳.

شهری در شهر اندیمشک و ارائه‌ی مدل متناسب. مجله‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی ایران، دوره ۸، شماره ۱، صص ۶۷-۸۳.

تقوایی، مسعود؛ حسینی خواه، حسین. (۱۳۹۶). برنامه ریزی توسعه‌ی صنعت گردشگری مبتنی بر روش آینده پژوهی و سناریونویسی (مطالعه‌ی موردی: شهر یاسوج)، دوره ۶، شماره ۲۳، صص ۸-۳۰.

ربیعی سرونندی، نیما و صمدی فروشانی، مرضیه. (۱۳۹۷). مطالعه و بررسی اثر مولفه های سرمایه اجتماعی بر توسعه‌ی پایدار (سازمان مورد مطالعه: صنعت نفت ایران). دومین کنفرانس

Dodds, R., Ali, A., & Galaski, K. (2018). Mobilizing knowledge: Determining key elements for success and pitfalls in developing community-based tourism. *Current Issues in Tourism*, 21(13), 1547-1568.

Eyiah-Botwe, E., Aigbabavboa, C., & Thwala, W. D. (2015). Critical barriers affecting stakeholders' management in the construction industry. Retrieved online from [www. core. ac. uk/download/pdf/54198685](http://www.core.ac.uk/download/pdf/54198685) on the.

Giampiccoli, A., Jugmohan, S., & Mtapuri, O. (2014). International cooperation, community-based tourism and capacity building: Results from a Mpondoland village in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 657.

Alshboul, K. (2016). Assessing local community involvement in tourism development around a proposed world heritage site in Jerash, degree of Doctor in Philosophy. University of Waterloo.

Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183-189.

Cole, S. (2006). Cultural tourism, community participation and empowerment. *Cultural tourism in a changing world: Politics, participation and (re) presentation*, 89-103.

Cuppen, E. (2012). Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: considerations for design and methods. *Policy Sciences*, 45(1), 23-46.



- countries: a case study. *Tourismos*, 6(1).
- Min, Z. (2019). Community participation in the tourism governance at the Chinese border: Power, Boundaries and Values (Doctoral dissertation, Universitat Rovira i Virgili).
- Morfaw, J. (2014). Fundamentals of project sustainability. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Orgaz Agüera, F. (2013). Stakeholder theory as a model for sustainable development in ecotourism. *TURyDES*, 6(15), 1-17.
- Pyke, J., Law, A., Jiang, M., & de Lacy, T. (2018). Learning from the locals: the role of stakeholder engagement in building tourism and community resilience. *Journal of Ecotourism*, 17(3), 206-219.
- Raad, N. G. (2019). A strategic approach to tourism development barriers in Iran. *Journal of Tourism & Hospitality*, 8(3), 410.
- Schnetler, R., Steyn, H., & van Staden, P. J. (2015). Characteristics of matrix structures, and their effects on project success. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26(1), 11-26.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2019). Planning Project Stakeholder Engagement from a Sustainable Development Perspective. *Administrative Sciences*, 9(2), 46.
- Slivar, I. (2018). Stakeholders in a tourist destination—matrix of possible relationships towards
- Harbrich, K., & Hickmann, T. (2018). Bridging the resource gap: Inter-organizational collaboration between the World Bank and transnational city networks. *Journal of International Organizations Studies*, 9(1), 61-80.
- Jauhari, V., Rishi, M., Bhat, S., & Gaur, S. S. (2012). Managing diverse stakeholders in the context of destination marketing. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Khoshgoftar, M., Bakar, A. H. A., & Osman, O. (2010). Causes of delays in Iranian construction projects. *International Journal of Construction Management*, 10(2), 53-69.
- Kontogeorgopoulos, N., Churyen, A., & Duangsaeng, V. (2014). Success factors in community-based tourism in Thailand: The role of luck, external support, and local leadership. *Tourism planning & development*, 11(1), 106-124.
- Kwangseh, B. E. (2014). Community Based Tourism (CBT) Planning—An Analysis of Opportunities and Barriers: A Case Study of Cameroon. *Unpublished Master Thesis, Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus*.
- Lally, A. M., O'Donovan, I., & Quinlan, T. (2015). Stakeholder engagement in destination management: Exploring key success factors. 11th Annual Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC).
- López-Guzmán, T., Sánchez-Cañizares, S., & Pavón, V. (2011). Community-based tourism in developing

- Journal of Tourism Planning and Development. 9 (34), 227-244.
- Arjmand Siahpoosh, Ishaq. (1394). Evaluating the variables of sustainable urban development in Andimeshk city and presenting a suitable model. *Iranian Journal of Social Development Studies*, 8 (1), 67-83.
- Taqvaei, Massoud; Hosseinikhah, Hussein. (1396). Tourism industry development planning based on futures research and scenario writing method (Case study: Yasuj city). 6 (23). 8-30.
- Rabiee Sarvandi, Nima and Samadi Foroushani, Marzieh. (1397). Study of the effect of social capital components on sustainable development (Organization: Iranian Oil Industry). Second National Conference on Research and Development in Management and Resistance Economics.
- Rahmani, Kamran; Azghadi, Alireza; Tavassoli Roknabadi, Majid and Zibakalam, Sadegh. (1395). Consensus of Political Elites and Political Development (76-84). *Journal of Political and International Research*, 7 (29), 1-35.
- Karroubi, Mehdi; Yavari Gohar, Fatemeh; Zare, Rahim and Abbasi, Diako. (1399). Obstacles to the implementation of tourism policy in the Islamic Republic of Iran: Providing a conceptual framework. *Quarterly Journal of Tourism Planning and Development*. 9 (34). 43-66.
- sustainability. *Open Journal for Research in Economics*, 1(1), 1-10.
- Tamir, M. (2015). Challenges and opportunities of community based tourism development in awi zone: A case study in Guagusa and Banja Woredas, Ethiopia. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 11, 50-78.
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism management*, 21(6), 613-633.
- Unit, W. E. C. S. (2000). Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation. *The Collaboration Process* 5.3-5.4, 5-5.
- Whitney, K; Huili, H; Patrick, L& Joseph, F. (2016). "Stakeholders' Attitudes towards Sustainable Tourism Development in Coastal Communities" *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*. 11.
- Zielinski, S., Kim, S. I., Botero, C., & Yanes, A. (2020). Factors that facilitate and inhibit community-based tourism initiatives in developing countries. *Current Issues in Tourism*, 23(6), 723-739.
- In Persian:
- Adabi, Javad; Nedei, Tahereh; Ali Mohammadi, Hussein; Fattah Zadeh Fashkhami, Mehdi. (1399). Prioritization and comparison of components of sustainable sports tourism in Guilan province between sports tourists and the host community. *Quarterly*