

## راهبرد حکمروایی مطلوب کلید توسعه در مدیریت بخش دولتی (مطالعه موردی: سازمان گردشگری ایران)

ناصرامینیان

تهران، اتوبان شهید همت، دهکده المپیک، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

نویسنده مسئول:

ناصرامینیان

### چکیده

راهبرد مدیریتی حکمروایی مطلوب در مدیریت دولتی ایران مفهوم تازه ای است که درسالهای اخیر مورد توجه صاحب نظران علوم مدیریتی قرار گرفته است. ولی این موضوع تاکنون در بخش مدیریت دولتی سازمان گردشگری ایران و در تدوین برنامه های توسعه سند چشم انداز ۱۴۰۴ مدنظر قرار نگرفته است. در کشور ایران، علی رغم دارا بودن منابع غنی طبیعی، جاذبه های فرهنگی، تاریخی و گردشگری، عملاً با یک خلاء در بخش اجرایی و عملیاتی برنامه های توسعه روبرو هستیم.

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی مدیریتی گردشگری براساس راهبرد توسعه پایدار و شناسایی عوامل مؤثر بر اتخاذ رویکرد حکمروایی مطلوب و ارائه راهکارهای عملیاتی در این رابطه است. چنین الگویی باید متناسب و همگام با قوانین، ارزش های حاکم بر نظام حکومت ایرانی-اسلامی تبیین شده، و با توجه به نیازهای موجود و نگرش مبتنی بر توسعه شاخص های حکمروایی مطلوب در ایران، و تاکید بر حضور مشارکت دست اندرکاران در این صنعت است. روش پژوهش بصورت کیفی-کاربردی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول، با انجام ۴۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته هدفمند، مصاحبه ها ضبط و در مرحله دوم کد گذاری شده، پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه ها منجر به ظهور ۴۶۶ کد باز، ۴۰ کد انتخابی و ۶ کد محوری شده است.

شاخص های شناسایی شده در این تحقیق و مدل مفهومی حاصل از آن، با نوآوری در شاخص های حکمروایی خوب در صنعت گردشگری، ۳ شاخص امنیت چندوجهی، نگرش به بازار هدف و بازاریابی مقصد، مدیریت یکپارچه بعنوان شاخص های جدید به مفاهیم حکمروایی مطلوب اضافه گردید. پیامدهای حاصل از این پژوهش با رویکرد تغییرات در الگوهای رایج مدیریتی در سازمان گردشگری ایران، باعث توسعه در راهبردهای مدیریتی، شرایط را برای پاسخگویی مطلوب به دست اندرکاران، و اتخاذ مدیریت یکپارچه در عرصه سیاست گذاری و اجراء مسیر را برای توسعه پایدار همه جانبه در عرصه صنعت گردشگری را فراهم نماید.

**کلمات کلیدی:** حکمروایی مطلوب، توسعه در مدیریت دولتی، سازمان گردشگری ایران.

## مقدمه

شرط توسعه هدفمند در عرصه های مدیریتی هر کشوری، برخورداری از ساختاری مشارکتی و برنامه ریزی شده در عرصه راهبردهای نوین مدیریتی است. که در سایه آن، دستیابی به بازارها و منابع گسترده تر به همراه ایجاد ساختارهای نوین را برای توسعه هر صنعتی فراهم می آورد. (حق و صباحی، ۱۳۹۳) از سویی عوامل متعددی می تواند باعث برتری یک صنعت در مسیر توسعه باشد، حرکتی هماهنگ و مشارکت سازمان ها و نحوه عملکرد مدیریتی شان در جهت جلب نظر مشتریان (ذینفعان) و کسب رضایت ذینفعان شان می باشد. (شفیعی و شمس، ۱۳۹۵) از سوئی همواره کشور ایران بعنوان مهمترین قطب اصلی گردشگری در منطقه خاورمیانه، که دارای جایگاه ویژه ای در عرصه های اقتصادی، فرهنگی بوده است (تیموری و کرمی، ۱۳۹۳) و در سالهای اخیر، با حضور مدیران غیرمتخصص و جناحی، در راس هرم سازمان دولتی گردشگری ایران، و نگرش امنیتی و سیاسی همه جانبه به این صنعت باعث شده است، تا از تمامی پتانسیل ها و ظرفیتهای موجود در این صنعت بهره گیری مطلوب نگردد. (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱) و این موضوع بهره گیری از حضور فعالان و مشارکت دست اندرکاران را، در فعالیتهای مرتبط با این صنعت پررنگ تر می کند. (پورجباری، ۱۳۹۳) از سوئی باتوجه به نقش موثر صنعت گردشگری در جامعه، حرکت به سوی راهبردهای نوین مدیریتی، سیاست گذاری پایدار و حفاظت از جاذبه ها و منابع برای آیندگان امری ضروری است. (مولایی و خشنود، ۱۳۸۶) حکمروایی مطلوب در عرصه مدیریت گردشگری می تواند بعنوان رویکردی نوین و استراتژیک در تدوین سیاست ها و برنامه های توسعه گردشگری مدنظر قرار گیرد. (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۳)

حکمروایی مطلوب می تواند راهبرد مدیریتی در عرصه صنعت گردشگری ایران، با حضور و مشارکت مردم و دست اندرکاران و همکاری بین بخشی سازمانهای دولتی و سرمایه گذاران بخش خصوصی نقطه عطفی در امر مدیریت دولتی ایران است. (شهرام فر و زندحسامی، ۱۳۹۵) و این رویکرد همگام با نگرشهای نوین جهانی سازی، در مشارکت و تعامل هر چه بیشتر با دست اندرکاران گردشگری است. (رضایی، ۱۳۹۴)

لی و همکارانش (۲۰۰۶) Lai, Li, Feng, (2006) با اشاره به فاصله میان تدوین برنامه ها و اجرای سیاست ها در مدیریت گردشگری، به این موضوع اذعان می نمایند که بیشتر مطالعات در حوزه مدیریت گردشگری بر تدوین سیاست ها و مسائل ابتدایی متمرکز شده و به چالشها و پیامدهای مرتبط با پیاده سازی شیوه های مدیریتی اشاره نمی گردد.

لذا ضروری است با طراحی یک الگوی مدیریتی در صنعت گردشگری و شناسایی نقش و سهم هریک از دست اندرکاران در این صنعت، و تفکیک وظایف هر بخش (دولتی، خصوصی و انجمن ها) رامشخص کرده، و با تفویض اختیارات سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرایی به بخش خصوصی و انجمن ها، زمینه ساز مدیریت مطلوب در صنعت گردشگری ایران رافراهم نماید.

لذا این پژوهش؛ با ایجاد راهبردی نو در شیوه مدیریت گردشگری و اصلاحات در ساختارهای اجرایی نمودن سازمان دولتی میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری با رویکرد حکمروایی مطلوب با مصاحبه با خبره گان این صنعت در پی جواب به این سؤال اصلی باشد. که:

چگونه می توان از رویکرد مدیریتی حکمروایی مطلوب در مدیریت گردشگری بهره جویی نمود. و به سوالات فرعی زیر پاسخ داده شود:

۱. شرایط علی در بهره گیری از راهبرد مدیریتی حکمروایی مطلوب گردشگری چیست؟
۲. زمینه های مدیریتی در داخل و خارج سازمان گردشگری برای تحقق حکمروایی مطلوب چگونه چیست؟
۳. راهبردهای لازم در ایجاد رویکرد حکمروایی مطلوب گردشگری در کشور ایران چیست؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**حکمرایی:** حکمرایی "Governance" از واژه یونانی Kubernan به معنای راهبری و هدایت کردن است. که در قرون وسطی واژه "Gubernane" بمعنی حکمرانی، و شیوه حکومت کردن می نامیدند. (کایر، ۲۰۰۷: ۳) (Kjaer, Anne Matte, 2007)

واژه حکمرایی خوب برای اولین بار در سال ۱۹۷۹ میلادی توسط ویلیام سون (William Soon, 1979) در حوزه موضوعات اقتصادی به کار گرفته شد. و از جمله مفاهیمی است که با حضور و مشارکت شهروندان و کارآیی و تغییرات در نقش و کارکردهای دولت ها همراه گردیده است. حکمرایی فراتر از حکومت داری بوده و مبین وجود ساختارهای داخلی و خارجی مبتنی بر قدرت سیاسی و اقتصادی است و مدیریت را تنها وظیفه سازمان های دولتی نمی داند، بلکه ارتباطات بین عاملان حکومتی و ذینفعان غیر حکومتی را نیز در بر می گیرد که با الگوهای رایج حکومت داری متفاوت است.

در کشورهای توسعه یافته از سال ۱۹۹۶ میلادی به بعد، تلاش های زیادی در جهت کاهش نظام بوروکراتیکی دولتی، کوچک شدن بخش دولتی، افزایش شفافیت درامور مالی، کنترل فساد و گسترش پاسخگویی به ذینفعان انجام داده اند. و با مکانیزمهایی، به دنبال تامین منافع شهروندان، گروه ها و نهادهای و احقاق قانونی آنها هستند. (شریف زاده، فتاح: قلی پور، رحمت اله، ۱۳۸۲، ص ۹۷) حکمرایی خوب وجود قدرت در داخل و خارج از اقتدار نهادهای رسمی و غیر رسمی را به رسمیت شناخته و بازیگران دولتی، بخش خصوصی و جوامع مدنی را، در برگیرنده فرآیند شناسایی و تشخیص تصمیماتی می داند که در آن به نوع رابطه مردم و حکومت بستگی دارد و بیان می دارد که رابطه نادرست میان شهروندان و حکومت کننده گان از موانع اصلی توسعه یافتگی است و حکمرایی می تواند به اصلاح این روابط پردازد. (یو-ان هابیت، ۲۰۰۹)

**حکمرایی مطلوب (خوب):** مفهومی است که جایگزین واژه حکومت داری مشارکتی شده است و تغییر از سیستم مدیریتی سلسله مراتبی حاکمیت، به سیستم حکمرایی که در آن ائتلافات بسیاری از ذینفعان موجود در حکومت، بازار و جامعه ایجاد شده است، این تغییر جهت به ایجاد رابطه مستقیم و متبادل حکومت شونده گان (شهروندان) با حکومت گران می پردازد. (کویمان، ۲۰۰۳: رهودز، ۱۹۹۷: استوکر، ۱۹۹۸) و (UNWTO, 2016)

و سازمانهای بین المللی صندوق جهانی توسعه (UNDP) بانک جهانی، صندوق بین المللی، رویکرد حکمرایی مطلوب را راهبردی مؤثر در جهت توانمندسازی شیوه مدیریتی در سازمان های دولتها بر شمرده اند. و از شاخص هایی، چون مدیریت یکپارچه و مشارکت در مسئولیت ها با دست اندرکاران، اجماع در امر سیاست گذاری، برنامه ریزی، اجراء و نظارت، همراه با مشارکت بخش خصوصی، و فناوری های مدرن بهره گیری نمود. سازمان ملل متحد در گزارش مجمع عمومی در سال ۲۰۱۵، حکمرایی خوب، را مجموعه ای از فرآیندهای نهادهای رسمی و غیر رسمی، انجمن های تخصصی، فعالان حوزه کسب و کار بخش خصوصی و نیز سرمایه های اجتماعی شهروندان معرفی می نماید. این رویکرد پیوند ناگسستنی با رفاه ذینفعان و توزیع ثروت در مناطق توسعه نیافته دارد.

**شاخص های حکمرایی خوب (مطلوب):** برای ویژگی های حکمرایی خوب شاخص هایی از سوی برنامه توسعه سازمان ملل و بانک جهانی مطرح شده است که عبارتند از: مشارکت شهروندان و دست اندرکاران، کارایی و اثربخشی، پاسخگویی، مسئولیت پذیری، شفافیت، قانونمندی، عدالت محوری. (پبله وری، ۱۳۹۴)

استوارت (۲۰۰۶)، در مقاله با عنوان "طراحی شاخص های حکمرایی خوب شهری"، به اهمیت موضوع مشارکت شهروندان و ارزیابی شاخص های حکمرایی در کلانشهر "ونکوور" کانادا می پردازد، و به پنج (۵) مولفه مهم حکمرایی خوب را در شهرها، کارائی و اثربخشی، مساوات و برابری، مشارکت، پاسخگویی و امنیت شهری اشاره کرده و در نهایت به ارزیابی شاخص ها می پردازد. (Stewart Kendi, 2006) ساجیکو و دوروود (۲۰۰۷)، در مقاله با عنوان "نقش قوانین حکمرایی خوب در توسعه پایدار" به بیان این موضوع می پردازد که حکمرایی خوب و اجرای قوانین یک امر تدریجی بوده و یک شبه اجرایی نمی شود. حکمرانی خوب، دارای عناصری همچون: قابل دسترس بودن اطلاعات، پاسخگویی، شفافیت و قابل پیش بینی بودن، کارائی است. و نقش قانون را در تمامی نهادهای عمومی در ترویج پاسخگویی در همه سطوح می باشد. و حکمرایی خوب را یک امر حیاتی برای توسعه پایدار جوامع می داند.

(Sachiko & Woodvard, 2007)

جانسون و ماینس (۲۰۰۷)، در مقاله تحت عنوان "به سوی عدم تمرکز دموکراتیک: رهیافتی برای پیشرفت و ارتقاء حکمرایی خوب" باتاکید بر تشکیل دولت های محلی با قدرت بالا، و انتقال مسئولیت ها به واحدهای محلی، دولت مرکزی در حل مشکلات مردم به موفقیت های بالائی دست می یابند. و نتایج بدست آمده بر عدم تمرکز دموکراتیک بعنوان یک راه حل برای مشکلات جوامع شهری تاکید دارد. (Johnson & Mins, 2007)

هابنز و همکاران (۲۰۱۴)، درمقاله حکمروایی خوب و توسعه گردشگری در مناطق حفاظت شده بیان می دارد، رویکردهای مدیریتی منجر به توسعه گردشگری در مناطق حفاظت شده می گردد، و با وجود بازار محور بودن گردشگری، شیوه سیاست گذاری غیرمتمرکز، عوامل بوروکراتیکی، عدم ظرفیت در ساختارهای سازمانی، فرآیندهای برنامه ریزی از بالا به پایین (عمودی) و منافع مشارکتی نیازمند حضور فوری و مشارکت ذینفعان در مناطق گردشگری است. (Ana Habenz et, 2014)

ویکن و همکاران، درمقاله تحت عنوان "بازتاب اثرات بر توسعه مقاصد گردشگری" به بیان این موضوع می پردازد برای حل مشکلات، اجرای شیوه های سیاست گذاری تکراری در مقاصد گردشگری برای چندین مرتبه مطلوب نیست، و در مقاصد گردشگری، حکومتها بعنوان مهمترین مسئول پاسخگویی و مسئولیت پذیری بوده، و پاسخگویی اولین شرط توسعه در مقاصد گردشگری است. و این امر بر عهده دولتهاست؛ و آنها در توسعه حکمروایی خوب نقش اساسی دارند. (Viken, A & Johnston, M & Nyseth, T & Dawson, J, 2016)

یامرعلی درمقاله ی با عنوان چالشها و چشم انداز های سیاست گذاری گردشگری در اتیوپی "بیان می دارد: یک رویکرد حکمروایی خوب با ایجاد یک حس خوب همکاری مشترک، سرآغاز ایجاد شبکه های همکاری مستمر با تمامی دست اندرکاران صنعت گردشگری و بهبود فضای رقابتی در بازار گردشگری اتیوپی؛ بعنوان بهترین مقصد گردشگری در آفریقا است. (Yamer, Ali, 2017)

### روش تحقیق

در این پژوهش، براساس روش کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، و بصورت کاربردی و توسعه ای است. در این روش پژوهشگران با استفاده از شیوه های منظم کدگذاری مقوله ها به جمع آوری داده ها و ارتباط میان مقوله ها پرداخته و نظریه ای را برای تبیین یک پدیده اصلی ارائه می کنند. (بازرگان، ۱۳۸۷) با استفاده از فرآیند کدگذاری ۳ مرحله ای (باز، محوری و انتخابی) مفاهیم جدید ظهور می یابند. انتخاب جامعه آماری (مصاحبه شوندهگان) از طریق نمونه گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شده اند. اساس انتخاب افراد براساس معیار خبره گی و سوابق پژوهشی و تدریس دانشگاهی، تجارب مدیریت عالی صنعت گردشگری است. برای تحقق استراتژی پژوهش، از روش مصاحبه تخصصی نیمه ساختار یافته و جمع آوری اسناد و مدارک بعنوان دو ابزار اصلی گردآوری اطلاعات استفاده شده است. تمامی مصاحبه ها با روش گلوله برفی تا مرحله کفایت نظری پیشرفته است و هنگامیکه مقوله جدیدی ظهور نیافته، مصاحبه ها به اتمام رسیده است.

جدول ۱- اطلاعات افراد خبره گان مصاحبه شونده

| سمت                                 | تحصیلات- تخصص        | مرتبه دانشگاهی                 | تعداد (نفر) |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------|
| مدیران اجرایی سازمان گردشگری ایران  | دکتری- غیر مرتبط     | استاد- استادیار- مدرس دانشگاهی | ۱۵          |
| نمایندگان مجلس شورای اسلامی         | دکتری- غیر مرتبط     | استادیار- مدرس دانشگاهی        | ۵           |
| اساتید دانشگاهی گروه مدیریت گردشگری | دکتری- مرتبط         | استاد - دانشیار- استادیار      | ۱۳          |
| انجمن های صنفی گردشگری              | کارشناسی ارشد- مرتبط | مدرس دانشگاه علمی و کاربردی    | ۱۰          |
| مشاوران ارشد                        | دکتری- غیر مرتبط     | دانشیار دانشگاه                | ۲           |

منبع: (یافته های نگارنده)

## روایی و پایایی ابزارهای تحقیق

روش شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می کنند. (Twining, J. (2000)) برای تایید اعتمادپذیری سئوالات مصاحبه، این سئوالات در اختیار ۱۵ نفر اساتید دانشگاههای گردشگری تهران قرار گرفت. و پس از تایید سئوالات مصاحبه ها انجام گرفت. پس از کدگذاری باز و مقوله بندی مقولات فرعی و اصلی، جهت ارزیابی صحت برداشت ها مجدداً داده ها در اختیار مصاحبه شوندگان قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده های مصاحبه ها از نظریه داده بنیاد استفاده گردید. این روش رویکردی، انعطاف پذیر بوده که می تواند با شرایط محیطی متفاوت تطبیق داده شود. (هومن، ۱۳۸۵)

## یافته های پژوهش

با بهره گیری از مدل ۶ بخشی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، توسعه آن در بخشهای شرایط علی، شرایط داخلی و خارجی سازمان دولتی میراث فرهنگی و گردشگری ایران، پدیده اصلی، راهبردها و مکانیزم ها و پیامدهای اجرایی شدن راهبرد حکمروایی مطلوب می باشد.

### شرایط علی در سازمان دولتی میراث فرهنگی و گردشگری ایران:

در بخش مربوط به شرایط علی حکمروایی مطلوب در بخش مدیریت دولتی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران موضوعات ذیل مستخرج از مصاحبه ها می باشد.

۱. عدم تخصص و ناکارآمدی مدیران دولتی سازمان گردشگری ایران، که منجر به اتخاذ شیوه های نامطلوب همراه با آزمون و خطا در شیوه های مدیریتی در صنعت و سازمان گردشگری ایران شده است.
۲. سیاستهای غیر هدفمند (غیر مقاومتی) اسناد بالادستی نظام حکومتی ایران در قالب برنامه های سند چشم انداز ۱۴۰۴
۳. رکود اقتصادی فعلی در بازار گردشگری ایران. بیکاری فارغ التحصیلان، نبود سند جامع راهبردی و عملیاتی در صنعت گردشگری ایران.
۴. ناکارآمدی برنامه های توسعه سند چشم انداز گردشگری ایران.
۵. خواسته های دست اندرکاران بر حضور موثرتر مشارکتی در عرصه سیاست گذاری و نظارت بر سازمان گردشگری خصوصاً در مصارف بودجه.
۶. نیاز به تغییرات در ساختار سازمان گردشگری و فرآیندهای سیاست گذاری.
۷. بهره گیری از فن آوری نوین در عرصه ارائه خدمات با کیفیت و پاسخگویی به دست اندرکاران و مشارکت مدنی جامعه.
۸. عدم امنیت برای سرمایه گذاران بخش خصوصی داخلی و خارجی.
۹. اعمال نظرات و سلاقی سیاسی، جناحی و فردی مدیران سازمان دولتی میراث فرهنگی و گردشگری ایران در اجرای مصوبات قانونی را میتوان از شرایط علی برشمرد.

### شرایط محیط داخلی در سازمان دولتی میراث فرهنگی و گردشگری ایران:

شرایط داخلی در سازمان دولتی گردشگری ایران و اینکه چرا باید از رویکرد حکمروایی مطلوب در این سازمان بهره گیری شود، خلاصه مطالب مصاحبه دست اندرکاران این صنعت به شرح ذیل است:

۱. در شرایط فعلی حضور و تسلط افراد غیرمتخصص و سیاسی در پست های حساس مدیریت ارشد و برنامه ریزی در سازمان گردشگری است. (اکثر مدیران فعلی سازمان گردشگری از تخصص و دانش کافی، در زمینه های دانش مدیریت و صنعت گردشگری را ندارند، و این از دغدغه های اصلی فعالان بخش خصوصی بازار گردشگری برای استقرار شاخص های حکمروایی مطلوب گردشگری است. (مصاحبه ۴۵-۱)
۲. نگرش قالبی در مدیران ارشد سازمان، بدلیل عدم تخصص و تسلط خود بر موضوعات گردشگری، با به حاشیه راندن خبرگان صنعت گردشگری، و نادیده گرفتن منافع و مصالح دست اندرکاران شده اند، آشنایی ناکافی آنان با این صنعت، سطوح انگیزشی و عدم رضایت شغلی پایین آنان (مدیران) و نگرش ارزشی ضعیف آنان به کارمندان سازمان بعنوان سرمایه سازمانی، و بهره وری پایین آنان، از مهمترین دلایل ناکارآمدی در پستهای مدیریتی سازمان گردشگری قلمداد شده است.
۳. بکارگیری شیوه های نامطلوب در عرصه مدیریت و حاکمیت صنعت گردشگری منجر به جلوگیری از نوآوری در فضای رقابتی بازار گردشگری داخلی و بین المللی شده و این موضوع باعث از دست رفتن فرصت ها و پتانسیل های این صنعت می گردند. لذا ایجاد

محیطی امن برای ارائه فضای منتقدانه و پاسخگویی مسئولان نسبت به دست اندرکاران، و امنیت حاکی از قانون مندی و عدالت محور و فضای رقابتی برای سرمایه گذاری داخلی و بین المللی در صنعت گردشگری احساس می گردد.

۴. تغییرات در مکانیزم های ساختاری، و آیین نامه های اجرایی درون سازمانی، تا در هنگام اجراء دچار مشکلات اجرایی کمتری شوند. چرا که پیاده سازی سیستم حکمروایی مطلوب مطمئناً منجر به تغییرات بسیاری در ساختار سازمانی و فرآیندهای موجود در حاکمیت فعلی می شود و این برای بخشی از نظام حاکمیتی و مدیران ناکارآمد فعلی ناخوش آیند است. لذا برای اینکه کارایی سیستم مدیریتی اثر بخش تر شود باید تمامی فرآیندها از نو ایجاد و طراحی شوند. از آنجایی که راهبردهای مدیریت حکمروایی مطلوب باید متناسب با اهداف کلان و نیازهای استراتژیک سازمان گردشگری باشد، بنابراین در ارتباط با این مساله باید درک درستی از شاخص های حکمروایی مطلوب در سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجراء گردشگری در سطوح بالای مدیریت سازمان گردشگری شکل بگیرد و به سطوح پایین تر اداری و سازمانی منتقل شود.

۵. در سازمان میراث و گردشگری، ملاحظات ایجاد تعادل فیمابین متولیان و دست اندرکاران، از دیگر عوامل زمینه ای در اصلاح ساختار مدیریتی در سازمان گردشگری محسوب می شوند. عدم انسجام در شیوه سیاست گذاری در برنامه های توسعه و لزوم ایجاد تسهیلات به جهت حضور و مشارکت دست اندرکاران در برنامه ریزی و اجراء و شرایط استقرار شاخص های اجرایی شدن حکمروایی مطلوب در درون ساختارهای اداری و بوروکراتیکی سازمان گردشگری است.

### شرایط زمینه ای در خارج از سازمان دولتی میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری ایران :

۱. در ابعاد بین المللی تغییرات بهره گیری از شیوه های نوین و راهکارهای مطلوب در مدیریت دولتی گردشگری در فرآیندهای جهانی سازی صنعت گردشگری در بازار بین المللی.

۲. لحاظ نمودن سیاست های و ملاحظات قوانین داخلی و ارجح نمودن آن بر توافق نامه های بین المللی سازمان جهانی گردشگری UNWTO.

۳. عدم جامعیت و نگاه به جزئیات اجرایی در برنامه های بالادستی توسعه.

۴. ملاحظات در حوزه شفافیت سازی در قوانین سیاست گذاری و امور مالی گردشگری است.

۵. حفاظت از جاذبه های ثبت شده جهانی و میراث ملی و صنایع دستی ایرانی.

۶. توجه به رویکردهای توسعه پایدار در استفاده از جاذبه های گردشگری و منابع تاریخی و میراث فرهنگی.

۷. ملاحظات سیستم نظارتی و سیاست گذاری نهادهای بین المللی همچون سازمان جهانی گردشگری و صندوق توسعه بانک جهانی به جهت اعطای تسهیلات بین المللی.

۸. خواسته دست اندرکاران و سرمایه گذاران صنعت گردشگری به رعایت شاخص های حکمروایی مطلوب در این صنعت.

۹. ملاحظات سازمانهای نظارتی خارج از سازمان همچون: دیوان محاسبات کشور که با کار نظارتی بر سازمان و شفافیت در امور مالی به پاسخگویی به نهادها قانونی و دست اندرکاران را تسهیل و تسریع ببخشد. وجود زیرساختهای قانونمند در شفافیت امور مالی و بودجه سازمان و پاسخگویی ساختارمند به نهادهای نظارتی از جمله: نمایندگان مجلس شورای اسلامی و سازمان بازرسی کشور است.

**پدیده راهبردی حکمروایی مطلوب گردشگری :** شیوه مدیریتی که نیازمند مشارکت و اجماع تمامی دست اندرکاران و خبرگان صنعت گردشگری است، و اجرای این موضوع در وظیفه یک بخش واحد و یا فرد خاصی نیست. حکمروایی مطلوب گردشگری می تواند با اتخاذ رویکرد تعاملی بین بخشها و ایجاد مدل مشارکتی، میزان و نحوه ارتباط دست اندرکاران را با هم تعریف و بهبود بخشد. هر چند عوامل قانونی و ویژگی های حکومتی، سیاست گذاری و دستورالعمل های دولتی، لوایح و مصوبات وزارتخانه ها، طرحهای مجلس شورای اسلامی، مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام و سایر نهادهای قانونی که به نحوی در شیوه سیاست گذاری و اجرای شاخص های حکمروایی مطلوب بصورت مستقیم یا غیر مستقیم تاثیر دارند.

در حال حاضر در مدیریت عالی سازمان گردشگری به شاخص های حکمروایی مطلوب هیچ گونه توجهی لازمه نمی شود، سیستم نظارتی، ارزیابی و پاسخگویی هم از طریق بصورت ناکارآمد و شبه مکانیزه انجام میشود. و راهبرد مدیریتی در سازمان گردشگری به مثابه سایر سازمان های دولتی ایرانی به صورت سنتی و سیاسی انجام میشود، در فرآیندهای سیاست گذاری که ارتباط مستقیمی با مراجع بالا دستی از جمله: نهاد ریاست جمهوری و مجلس شورای اسلامی ایران دارند، در فرآیندهای مدیریتی به نظرات و مشاوره دست اندرکاران توجه کافی مبذول نمی گردد.

**راهبردها و مکانیزم های اجرایی:** در پاسخ به سوال مربوط به راهبردها و اقدامات اجرایی در حکمروایی مطلوب گردشگری، بایان این موضوع که سازمان گردشگری با استفاده از مکانیزم های حکمروایی مطلوب می تواند مشارکت همه دست اندرکاران را توسعه بخشد و از فرصتهایی که شیوه های حکمروایی مطلوب برای آنان فراهم می آورد حداکثر استفاده را ببرند. واز طریق توسعه

زیرساختارهای مشارکتی در سازمان گردشگری بهتر می‌توان بر مشکلات چندبخشی ولایه ای این سازمان فائق آیند، وبا افزایش تعاملات و ایجاد یک شبکه مشارکتی و تعاملی با کلیه سیاست گذاران، مجریان دولتی، انجمن های تخصصی، خبرگان دانشگاهی و دست اندرکاران بخش خصوصی بازار را بهم وصل و مرتبط سازد، شاهد این ادعا مصاحبه ی که معاونت سابق گردشگری سازمان به آن اشاره داشته است: " ما باید حلقه های ارتباطی میان مدیران گردشگری را با سایر دست اندرکاران، متخصصان، انجمن های تخصصی و مردم نزدیک تر کنیم، هر چه این ارتباطات و تعاملات نزدیک تر باشند، حضور و مشارکت فعال ذینفعان، بیشتر می گردد، حلقه دولتمردان و کسانی که در امر قانون گذاری دخیل هستند و افرادی که بر شیوه مدیریت و اجراء برنامه ها نظارت می کنند، تامین کننده منافع مردم و دولت و تمامی دست اندرکاران است، این موضوع باعث مشارکت و حکمروایی مطلوب می گردد و به تعادل و ثبات و توسعه پایدار در صنعت گردشگری منجر می گردد."

مشارکت فی مابین جامعه در نحوه مدیریت گردشگری موضوعی است که مشاور ریاست جمهور در امور گردشگری از آن اینگونه یاد میکند: " موضوع فاکتور مشارکت و همبستگی امری ملی است که به آنها کمک می کند در مدیریت و برنامه ریزی گردشگری تلاش نمایند" (مصاحبه ۲۵). تغییرات سازمانی برای افزایش مشارکت دست اندرکاران بخش خصوصی در مدیریت و استفاده از نظرات آنان به عنوان بازیگران اصلی این صحنه، راهبرد دیگری است که می تواند باعث بهبود شیوه های دموکراسی و آزادی خواهی و آشتی و سازش و ارتباط ملی را برقرار کند. عبارات بکار گرفته شد در سخنان رئیس هیات مدیره انجمن صنفی شرکتهای خدمات مسافرتی و گردشگری ایران نیز گویای همین مطلب است: «بسترهای مشارکت و تعامل در انجمن های صنفی و اتاقهای بازرگانی فراهم گردیده است، و مشارکت بخش خصوصی یعنی جلب اعتماد مردم، چیزهایی که از دید مسئولین نهان هست و باید دیده شوند و آنها (مردم) باید ببینند که چه کارهایی انجام شده و در چه بخش هایی می توانند مشارکت جویند». (مصاحبه ۱۶) " میشود گفت، پاسخگویی باید در جهت جلب رضایت مردم و ذینفعان باید باشد" (مصاحبه ۳۲) مکانیزم دیگر پژوهش پیش رو، توسعه امر آموزش گردشگری در بخشهای مدیریتی به جهت ایجاد پیوند بین نقش تعاملی حضور و مشارکت ذینفعان در کناره های حاکمه باشد. نحوه مشارکت و تعاملات متخصصان را باید در جهت افزایش آگاهی مدنی، و بازسازی در شیوه مدیریتی انجام گیرد. اصلاح سیستم نحوه انتخاب و آموزش مدیران سازمان گردشگری و استفاده مداوم جلسات مشورتی که با حضور کلیه متخصصان در نحوه سیاست گذاری و برنامه ریزی اجرایی گردد.

اگرچه پیوند نقش های تخصصی با زمینه سیاسی سخت است، ولی شیوه مطلوبی است که بواسطه آن سیاست گذاران، انجمن های تخصصی، متخصصان دانشگاهی، پژوهشگران و فعالان بخش بازار خصوصی را با ایجاد یک هدف و زمینه مشترک در کنار هم قرار گرفته و در رابطه با مکانیزم ها و توزیع مناسب امکانات و منابع بین بخش خصوصی و دولتی تعاملات سازنده و مشورتی داشته باشند. (مصاحبه ۱)

**پیامدها:** نظرات خبره گان در پیامدهای استفاده از الگوی راهبردی حکمروایی مطلوب در سازمان گردشگری ایران این است که راهبرد حکمروایی باعث شده تا این سازمان به نحو مطلوب تری مدیریت، برنامه ریزی و اداره گردد. و خدمات مناسب تری به دست اندرکاران از سوی مدیران ارشد نظام ارائه گردد. این شیوه سبب ساز تغییراتی در فرآیندهای اجرایی در حوزه جذب نیروهای انسانی متخصص در سازمان گردشگری شده، و باعث افزایش سرعت انتقال اطلاعات، شفافیت و پاسخگویی بموقع، مدیریت زمان در برنامه های ۵ ساله توسعه صنعت گردشگری ایران، و نگرش به بازاری هدف در سیاست گذاری های صنعت گردشگری خواهد بود. علاوه بر این همزمان با انعطاف بیشتر در ساختارهای سیاست گذاری و برنامه ریزی، سازمان گردشگری را نهادی مشارکت محور و حافظ حقوق شهروندی می نماید، و در کوتاه مدت نتایجی همچون: رفاه اقتصادی و اشتغال پایدار دست اندرکاران و توسعه پایدار را در پی داشته باشد. وبا افزایش سازوکارهای دموکراسی توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی جامعه ایرانی را در تمامی ابعاد فراهم خواهد نمود.



جدول ۲- مقوله های فرعی اصلی

| ردیف | مقوله های فرعی                                                                           | مقوله های اصلی                      |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ۱    | وضعیت اقتصادی جامعه ایران (رکود اقتصادی فعلی)                                            | شرایط علی                           |
| ۲    | وضعیت ناکارآمدی مدیران در مدیریت دولتی سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری ایران    |                                     |
| ۳    | اختیارات غیر اجرایی مدیران ارشد در سیاست گذاری کلان سازمان گردشگری                       |                                     |
| ۴    | ناکارآمدی ساختاری در سازمان دولتی چندبخشی گردشگری                                        |                                     |
| ۵    | سیاست های ناکارآمد در برنامه ریزی اسناد بالادستی ۱۴۰۴                                    |                                     |
| ۶    | ضرورت همگامی با دیدگاههای نوین در مدیریت جهانی صنعت گردشگری                              |                                     |
| ۷    | ملاحظات بازیگران و حضور دست اندرکاران و ذینفعان بخش خصوصی                                | شرایط<br>زمینه ای                   |
| ۸    | ملاحظات اجتماعی و مشارکتی سیاست گذاری                                                    |                                     |
| ۹    | تغییر در شیوه تدوین (برنامه های توسعه)                                                   |                                     |
| ۱۰   | ملاحظات ساختار حاکمیتی                                                                   |                                     |
| ۱۱   | دیدگاههای نوین در حکمروایی مشارکتی                                                       |                                     |
| ۱۲   | ایجاد مدیریت یکپارچه بین نهادهای ۲۲ گانه                                                 | مکانیزم<br>و<br>راهبردهای<br>اجرایی |
| ۱۳   | اهمیت اجماع و مشارکت مردمی                                                               |                                     |
| ۱۴   | راهبرد آموزش اجتماعی و پژوهشی                                                            |                                     |
| ۱۵   | راهبردهای تبلیغاتی و مطبوعاتی                                                            |                                     |
| ۱۶   | راهبردهای لوايح حمایتی دولتی و طرح های نمایندگان مجلس                                    |                                     |
| ۱۷   | راهبردها معافیت های اقتصادی                                                              |                                     |
| ۱۸   | الگوی تدریجی در شیوه حکمروایی مطلوب                                                      |                                     |
| ۱۹   | توسعه مشارکت دست اندرکاران در حکمروایی                                                   | پدیده حکمروایی مطلوب                |
| ۲۰   | توسعه شیوه مشارکتی و حضور ذینفعان                                                        |                                     |
| ۲۱   | توسعه شاخصهای حکمروایی مطلوب (نگرش به بازار هدف، امنیت در سرمایه گذاری و مدیریت یکپارچه) |                                     |
| ۲۲   | ملاحظات در تامین و نظارت بر بودجه گردشگری (منابع مالی)                                   |                                     |



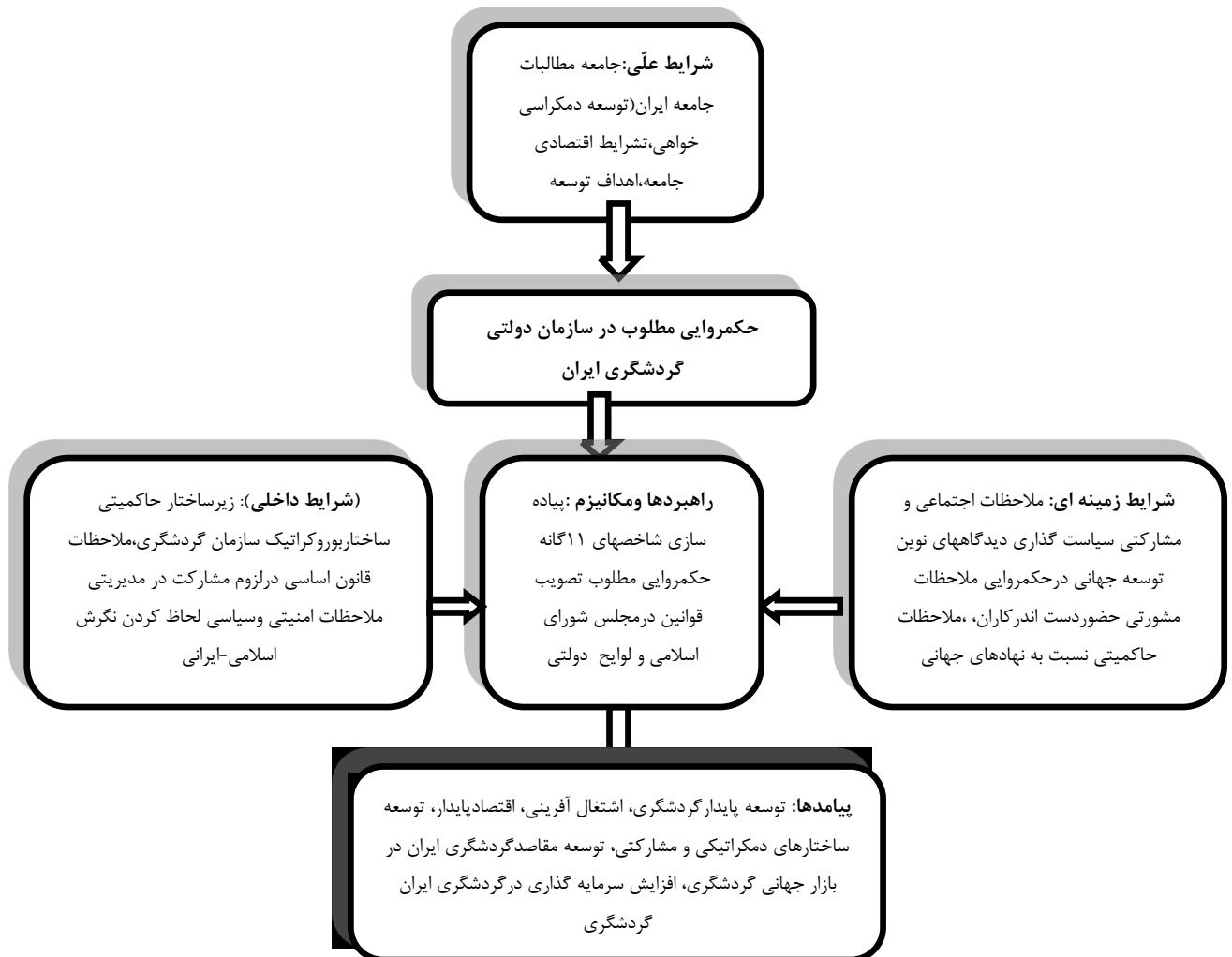
|              |    |                                                                       |
|--------------|----|-----------------------------------------------------------------------|
| شرایط میانجی | ۲۳ | ملاحظات امنیتی و سیاسی (جناحی) در عرصه داخلی                          |
|              | ۲۴ | ملاحظات قانون اساسی در لزوم مشارکت                                    |
|              | ۲۵ | تجدیدساختارهای بوروکراتیک سازمان                                      |
|              | ۲۶ | بهره گیری از مدیران متخصص                                             |
|              | ۲۷ | راهبرد توسعه منابع انسانی                                             |
|              | ۲۸ | توسعه زیرساخت ها حاکمیتی                                              |
|              | ۲۹ | تغییرات در لحاظ نمودن نگرش اسلامی- ایرانی                             |
| پیامدها      | ۳۰ | توجه به نگرش توسعه پایدار گردشگری در راهبردهای مدیریتی                |
|              | ۳۱ | بهبود فضاهای کسب و کار و اشتغال در صنعت گردشگری                       |
|              | ۳۲ | پویایی اقتصادی و توزیع ثروت در بسترهای جامعه ایرانی                   |
|              | ۳۳ | بهبود ساختارهای دولتی و توسعه بسترهای مشارکتی                         |
|              | ۳۴ | افزایش سرمایه گذاری خارجی و داخلی                                     |
|              | ۳۵ | جهانی شدن مقاصد گردشگری ایران در بازار بین المللی (نگرش به بازار هدف) |
| پیامدها      | ۳۶ | ثبات مدیریتی و استفاده از افراد متخصص در گردشگری                      |
|              | ۳۷ | توجه به پیامدهای شیوه های مدیریتی و مدیریت یکپارچه                    |
|              | ۳۸ | افزایش رضایتمندی جامعه ذینفعان و دست اندرکاران                        |
|              | ۳۹ | توسعه فضاها و بسترهای دموکراتیکی در جامعه و الکترونیکی گردشگری        |
|              | ۴۰ | تاسیس اولین وزارتخانه دولتی گردشگری با حضور و مشارکت بخش خصوصی        |

(منبع: یافته های نگارنده)

### مدل مفهومی پژوهش:

پس از ارائه ۶ بخش مقولات علی، پدیده اصلی، زمینه ای، شرایط مداخله گر (میانجی)، راهبردها و پیامدها نمودار شماره کدگذاری انتخابی نتایج گام های قبلی کدگذاری را به کار برده ، که مقوله اصلی را انتخاب می کند و آن را به شکلی نظام مند به سایر مقوله ها ارتباط داد ، و مقوله هایی که نیاز به توسعه بیشتر دارند را توسعه می دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در نمودار (۱) الگوی مفهومی پژوهش حاضر قابل مشاهده است:

نمودار ۱- مدل مفهومی پژوه، خروجی از نظریه داده بنیاد



(منبع: یافته های نگارنده)

**الف- شرایط علی:** از مهمترین شرایط و دلایل بر ایجاد راهبرد مدیریتی حکمروایی مطلوب، فشارهای سیاسی مسئولان آگاه نظام جمهوری اسلامی ایران بر برپایی این شاخص ها، و رویکردهای از پائین به بالا ذینفعان و انجمن های صنفی و تخصصی به مدیران ناشی از سیاست های توسعه ای، و اسناد و اهداف بالادستی سند چشم انداز توسعه ۱۴۰۴ است.

۱. فشار درون سیستمی صنعت گردشگری به توسط دست اندرکاران و سرمایه گذاران بخش خصوصی، در راستای بهبود فرآیندهای ساختاری به سیستم سازمان گردشگری وارد می آید و خواستار، افزایش نظارت ها و استانداردها، کیفیت شیوه های مدیریتی و بهبود نحوه پاسخگویی کارآمد و بموقع و خدمات ارائه شده به دست اندرکاران شده است.

۲. ظهور دیدگاههای نوین جهانی در شیوه مدیریت و برنامه ریزی توسعه، واگذاری اختیارات بیشتر به فعالان بخش خصوصی و انجمن ها، مطالبات بخش خصوصی گردشگران و انجمن های صنفی-تخصصی و انتظارات آنان برای دریافت در تغییر در شیوه مدیریت مسئولان است. نظارت بر مجریان سازمانی گردشگری از عوامل سوق دهنده به سمت شیوه حکمروایی مطلوب است.

**ب- شرایط زمینه ای:** که برملاحظات محیطی و اصلاح ساختارهای بوروکراتیکی سازمان و ارتقاء این ساختار به وزارتخانه و بهبود شیوهای مدیریتی در نحوه اجرایی شدن اهداف برنامه های توسعه سند چشم انداز ۱۴۰۴ ایران می باشد، ملاحظاتی که برای توسعه پایدار در اجرای این فرآیندها مورد توجه مسئولان عالی نظام باید قرارگیرد. و بسترهای محیطی که سازمان گردشگری ایران در آن فعالیت می کند. و بسیار پیچیده و چندبخشی بوده است. و درک ملاحظات قانونی سیاست گذاری و نقش دست اندرکاران متعدد در حوزه گردشگری، ملاحظات سیاسی، قومیتی، جناحی و بی اعتمادی نهادهای متولی به یکدیگر، موازی کاری، جزیره ای عمل کردن، ملاحظات اجتماعی- فرهنگی و مکانیزمهای ساختاری و بخشهای تاثیر گذار در فرآیندهای سیاست گذاری توجه شده است.

### ج- شرایط محیطی داخلی (ساختاری درون سازمانی گردشگری) و خارجی صنعت گردشگری

تغییرات در ویژگی های جذب و بکارگیری نیروهای متخصص و منابع انسانی تخصصی، تغییرات در ساختارهای بوروکراتیکی سازمان، ارتقاء سازمان از معاونت ریاست جمهوری به وزارتخانه، شفافیت در امور مالی.

**د- مکانیزم ها و راهبردها:** انتخاب راهبردهای شاخص های حکمروایی مطلوب گردشگری موثر هستند و می توانند اجرای این شاخص ها و مکانیزم ها را تسهیل و تسریع کنند. این ویژگی ها عبارتند از:

- ایجاد سازمان شیشه ای، تخصیص میزان بودجه مناسب برای سازمان، بهینه سازی موارد مصرف بودجه و کاهش هزینه ها با راهکارهای اقتصاد مقاومتی و افزایش منابع مالی و سرمایه گذاری در سازمان.

- تغییر در شیوه سیاست گذاری و نحوه گزینش و جذب مدیران تخصصی و غیر امنیتی در سازمان گردشگری، دوری جستن از نگرشهای امنیتی و سیاسی در سازمان دولتی میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی ایران.

- آموزش همگانی در تمامی سطوح سازمانی و ایجاد و توسعه فرهنگ گردشگری و شاخص های حکمروایی مطلوب در جامعه ایرانی.

- افزایش فضای انتقادی پذیری در جامعه با آموزش و توسعه ظرفیتهای اجتماعی و فرهنگی و سیاسی جامعه ایرانی، از جمله عواملی هستند که در اجرای الگوی حکمروایی مطلوب در صنعت و سازمان گردشگری ایران باید مورد توجه قرار گیرند. و در فرآیندهای این شیوه حاکمیتی با بهره گیری از قدرت اجماع پذیری، مشارکت و مشاوره حضوری دست اندرکاران انجمن های صنفی تخصصی و خبرگان دانشگاهی و استفاده از این منابع به عنوان یکی از شیوه مدیریتی استفاده گردد. و با توجه به شاخص امنیت و نگرش به بازار هدف و مدیریت یکپارچه می باشد. و با قبول نظارت بر نحوه مدیریت مسئولان، بر مسئولان مبنای گفتار مشترک و تغییرات اساسی شیوه مدیریتی در راستای افزایش مشارکت همه دست اندرکاران، و اتکاء به سرمایه های اجتماعی و مادی و فعالان حوزه کسب و کار بازار گردشگری است

**ه- پیامدهای اجرایی شدن الگوی حکمروایی مطلوب:** نتایج و پیامدهای مورد انتظار از اجرای این راهبرد در مدیریت صنعت گردشگری را می توان در اثرات اجرای فرآیندها، اقدامات و راهبردها، استفاده صحیح از مولفه های و شاخص های اجماع گرایی، مشارکت، پاسخگوئی، عدالت محوری، بهره وری، امنیت چندوجهی، نگرش به بازار هدف در مقاصد گردشگری، مدیریت یکپارچه و شفافیت در امور مالی و برنامه ها را بعنوان شاخصهای اصلی در نظام حکمروایی گردشگری توجه نمود. این شاخص ها باعث کارآمدی و تسریع در حکمروایی مطلوب شیوهای مدیریتی و برنامه ریزی و اجرای گردیده و صنعت را به اشتغال و در آمد پایدار، معرفی جاذبه ها و بازاریابی هدف در معرفی مقاصد گردشگری داخلی، رهنمون می سازند.

## بحث و نتیجه گیری

امروزه، رقابت روز افزون در میان مقاصد گردشگری به همراه محدودیتهای منابع گردشگری، حفاظت از منابع فرهنگی و آثار تاریخی، از مهم ترین عوامل در نظر گرفتن رویکرد حکمروایی مطلوب و پدیده نوآوری مدیریتی در سازمان دولتی گردشگری ایران است. از این رو، مدیران این سازمان در مقاصد داخلی و بین المللی گردشگری، برای توسعه پایدار در مقاصد خود، نیازمند بهره گیری از نوآوری در شیوه های مدیریتی و تنوع در خدمات و محصولات گردشگری خود می باشند. پرواضح است که پیشرفت دانش در توسعه های مدیریت مشارکتی، درک بیشتری از نوآوری را در عرصه های مدیریتی باز و گسترده می سازد.

نتایج پژوهش نشان داد که برای پیاده سازی رویکرد مدیریتی حکمروایی مطلوب در سازمان دولتی گردشگری ایران، با شناسایی شاخص های اجرایی آن، با مشارکت و اجماع کلیه نقش آفرینان و دست اندرکاران جامعه گردشگری و بکارگیری تمامی ظرفیتهای نهادهای متکثر دخیل در این صنعت نمود. شاخصه های حکمروایی مطلوب عامل مهمی در توسعه اشتغال پایدار در صنعت گردشگری ایران، محسوب شده و نقش سازنده ای در ارتباط مثبت و تعامل با اجتماعات صنفی-تخصصی، دارند. این الگوی با توسعه شاخصهای هشت گانه حکمروایی مطلوب، به ۱۱ شاخص، عاملی شفاف کننده روابط بازیگران گردشگری، و مشروعیت دهنده تقسیم قدرت موجود در هربخش است. حکمروایی مطلوب با مدیریت یکپارچه درامر تدوین سیاست ها، برنامه ریزی و نظارت، به رویکردی ارزش مدارانه و تعریف مشارکت چندوجهی دولت و بخش خصوصی و انجمن های مدنی در بخش های مدیریتی پرداخته و مفهومی نوآورانه را همراه با تحول و تغییرات تدریجی در ساختارهای مدیریت گردشگری ایران را ارائه می دهد. درذیل به تعدادی از راهبردها در جهت اجرایی شدن راهبرد حکمروایی مطلوب اشاره شده است.

۱. دراین الگو بخش دولتی سازمان گردشگری به تغییر در نقش خود پرداخته، و ازحالت مجری تمام عیار به نقشی تسهیلگر و ناظر در صنعت گردشگری تغییر یافته و کلیه فعالیت های خود را در قالب یک نظام مدیریت یکپارچه سازمان دهی می نماید.

۲. دراین شیوه مدیریتی و سیاست گذاری، سازمان گردشگری علاوه برتصویب قوانین اجرایی، آموزش با نظارت برحسن اجراء قوانین و شیوه های اجرایی، تمرکز خود را بر موضوع آموزش و پژوهش درصنعت گردشگری قرار می دهد.

۳. با شفاف سازی در طرحها و مناقصه های گردشگری، راه برای ورود سرمایه گذاران داخلی و خارجی و دست اندرکاران بخش خصوصی در بازار گردشگری هموار می سازد.

۴. با تضمین اصل و سود سرمایه گذاران داخلی و خارجی راه را برای توسعه امنیت پایدار در صنعت گردشگری فراهم می نماید.

۵. با هدف تضمین و اطمینان از رعایت شاخص های توسعه پایدار در گردشگری ایران، با نظارت و ارزشیابی مستمر از طریق نهادهای بازرسی و قانون گذاری، با شیوه ای معتدل، و تغییرات تدریجی مدیریتی، بسترها را به جهت دستیابی به حکمروایی مطلوب فراهم می نماید.

۶. با پاسخگوئی بموقع مبتنی بر حاکمیت عدالت و قانون محوری و برابری برای دست اندرکاران، حلقه مفقوده مسئولیت پذیری را در سازمان دولتی میراث فرهنگی و گردشگری نهادینه می نماید.

۷. سازمان دولتی گردشگری با ایجاد عدالت بین بخشی در سراسر کشور، موضوع اشتغال پایدار در صنعت گردشگری، بسترهای اقتصادی در جامعه ایران را برای توزیع ثروت برای کلیه ذینفعان میسر نماید.

۸. با توسعه دموکراسی در بخش مشاوره ای بخش خصوصی در امر تدوین سیاست و مشارکت دست اندرکاران در بخش های اجرایی و عملیاتی راه را برای افزایش بهره وری در سازمان گردشگری ایران و کاهش تصدی گری دولتی مهیا می نماید.

۹. باتغییردر نقش اجرایی دولتی، و تغییر در ساختار سازمان گردشگری به وزارتخانه گردشگری، الگوی مطلوبی را در جهت اصلاح ساختارهای بوروکراتیکی سازمان، تقویت و گسترش کمی و کیفی حضور انجمن های مدنی تخصصی در ساختارهای مدیریتی سازمان ایفاء کرده و راهکارهای تسریع بخشی را درجهت مشارکت فی ما بین بخش دولتی و خصوصی را فراهم می نماید. و اولین وزارتخانه نیمه خصوصی در صنعت گردشگری (دولتی و خصوصی) را با مدیریت انجمن های علمی- تخصصی فراهم می نماید. که در این راهبرد از ظرفیتهای علمی، مالی و عملیاتی طرفین در اجرای برنامه های توسعه گردشگری بهره برداری می شود.

۱۰. پاسخگویی سریع و کارآمد، وتوجه به شاخص نگرش راهبردی به بازارهدف در مقاصد گردشگری ایران و توسعه در گردشگری در مقاصد داخلی، بسترها را برای ورود گردشگران سرمایه گذاران و گردشگران بین المللی در مناطق هدف گردشگری مهیا سازد.

۱۱. سازمان با ایجاد فضاهایی برای نقد گردشگری، عاملی برای شفافیت در امورمالی (سازمان شیشه ای)، مسئولیت پذیری، انتقادپذیری و پذیرش سلايق و نظرات مختلف همراه با ایجاد امنیت متناسب درفضای ذهنی جامعه فراهم نماید.

۱۲. رویکرد حکمروایی مطلوب، باعث تسریع و بهبود در شیوه های مدیریت مشارکتی با حضور تمام دست اندرکاران است. و با استفاده از شاخص مدیریت یکپارچه گردشگری می توان بر تمامی ۲۰ نهاد و سازمانی دولتی و نیمه خصوصی که به نحوی با سازمان میراث

فرهنگی و گردشگری و بر این صنعت تاثیرگذارند را نظارت و در امور سیاست گذاری و برنامه ریزی مدیریت نمود. و پیشنهادات اجرایی که در توسعه راهبرد مدیریتی حکمروایی مطلوب در سازمان دولتی میراث فرهنگی و گردشگری ایران، نقش مهمی دارند، بشرح ذیل است:

۱. افزایش بسترهای رقابت اقتصادی در مناطق آزاد گردشگری ایران و توسعه بسترهای سرمایه گذاری در آنها.
۲. توسعه سطح ادراک از فضای گردشگری و پیوندهای میان سرمایه گذاران داخلی و خارجی ، ایجاد کنسرسیوم بین المللی در بخش توسعه صنعت گردشگری، هتلداری و خطوط هوایی، ریلی و دریایی.
۳. یکپارچگی نهادهای سیاست گذاری (اجماع) در سازمان گردشگری و توسعه اهداف عالیه در این صنعت با مدیریت یکپارچه سیاست گذاری و اجرایی گردشگری .
۴. افزایش ظرفیت های کارآفرینی مدیران در مقاصد گردشگری داخلی با حضور و مشارکت ذینفعان بخش خصوصی و سازمانهای مردم نهاد تخصصی.
۵. توسعه بازار محصولات، تنوع در خدمات و محصولات داخلی و بین المللی گردشگری ایران.
۶. همکاری و همپیوندی دولت مردان و سیاست گذاران در بخش های مختلف سازمان دولتی میراث فرهنگی و گردشگری ایران در جهت اعتلای مقاصد گردشگری با فرآیندهای نوآوری در حکمروایی مطلوب.
۷. تولید و توزیع مؤثر و کارآمد دانش در تمامی مقاصد گردشگری در جهت توسعه بازار گردشگری داخلی.
۸. افزایش ظرفیت و توان محیط اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در مدیریت سازمان گردشگری ایران

#### سپاسگزاری

از کلیه اساتید دانشگاهی گروه های مدیریت جهانگردی در دانشگاههای تهران، علامه طباطبائی، تربیت مدرس و علم و فرهنگ تهران، مدیران و مشاوران محترم در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران و نماینده گان محترم مجلس شورای اسلامی ایران عضو فراکسیون گردشگری، و اعضاء محترم هیات مدیره انجمن های صنفی ایران و تهران صمیمانه سپاسگزارم.

## منابع و مراجع

- پورجباری، محمدمرتضی. (۱۳۹۳)، تحلیل نقش گردشگری بر کیفیت زندگی شهروندان با تاکید بر شاخص های ذهنی مورد مطالعه: شهر فشم ، فصلنامه گردشگری شهری، سال ۱، دوره اول، صص ۴۵-۳۵.
- تقی زاده، الهام؛ بالیده. امین الله؛ باقری، کیوان. (۱۳۹۲)، بررسی میزان تحقق پذیری حکمروایی خوب شهری در شهرهای کوچک (مطالعه موردی: شهر استهبان) ، اولین همایش ملی جغرافیا، شهرسازی و توسعه پایدار انجمن محیط زیست کومش
- تیموری، راضیه؛ کرمی، فریبا. (۱۳۹۳)، عوامل موثر بر گردشگری مکان های تاریخی شهری نمونه موردی: بازار تاریخی کلانشهر تبریز، فصلنامه گردشگری شهری، دوره ۱، شماره ۱، صص ۸۹-۱۰۴.
- حق، سیدرضا؛ صباحی، احمد. (۱۳۹۳)، بررسی تعاملات دانشگاه، صنعت و دولت به عنوان ارکان اصلی نظام نوآوری کشور (مورد مطالعه: استان خراسان رضوی)، فصلنامه علمی و پژوهشی نوآوری ارزش آفرینی، دوره ۳، شماره ۶.
- رضائی، تیمور. (۱۳۹۴)، اولویت بندی و ارزیابی شاخص های حکمرانی خوب شهری در شهرهای مقصد گردشگری نمونه موردی: شهرهای ساحل منتخب استان مازندران، دانشگاه مازندران، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- شهرام فر، شیوا؛ زندحسامی؛ حسام. (۱۳۹۵)، شناسایی ابعاد موثر بر آینده نگاری برنامه ریزی شهری با رویکرد اقتصادی (مطالعه موردی: توسعه پایدار شهر قزوین)، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، سال چهارم، شماره سوم، صص ۷۳-۶۳.
- فدایی، علی اصغر؛ شاکری، حمید. (۱۳۹۳)، راهبردهایی برای تحقق حکمرانی خوب شهری در چهارچوب نظریه سیستمی، مقاله های همایش های ایران. کنفرانس ملی معماری و منظر شهری پایدار، موسسه بین المللی شهرمهرآز .
- قلی پور، رحمت اله. (۱۳۸۷)، "حکمرانی خوب و نقش دولت" ، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال اول، شماره ۴.
- طیعی، سیدکمیل؛ بابکی، روح اله؛ جباری، امیر. (۱۳۸۶)، "بررسی رابطه توسعه گردشگری و رشد اقتصادی در ایران، فصلنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ۷، شماره ۲۶، صص ۸۳-۱۱۰.
- کارگرسامانی، امیر. (۱۳۹۳)، طراحی مدل رقابت پذیری شهری با تکیه بر شاخصهای حکمرانی خوب شهری در بستر فرآیند جهانی شدن، دانشگاه تربیت مدرس ، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- نادری چگینی، زهرا. (۱۳۹۳)، تحلیل و ارزیابی میزان تحقق پذیری حکمرانی خوب شهری در شهر خرم آباد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم.
- مظلومی، نادر؛ جلالی، حسین. (۱۳۹۱)، "شبکه های اجتماعی و موفقیت سیاست گذاری گردشگری ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، سال ۷، شماره ۱۸، تابستان ۱۳۹۱، صص ۴۸-۲۵.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۵)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
- مولایی هشتچین، نادعلی؛ خشنود، الهام. (۱۳۸۶)، "اکوتوریسم و توسعه در کنار عملکرد مسلط جزایر خارک"، مجموعه مقالات همایش منطقه ای جغرافیا، گردشگری و توسعه پایدار، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر: تهران.

Chintraruck , A& Walsh,J . (2016). Urban Governance and the Struggle for Democratisation”Disaster Governance in Urbanising Asia Bangkok and the Floods of 2011.

Davis,H.(1987). Future Role and Organization of Local Government”,Local Government policy making,14(1),p59.

Dekker,K.&Kempen,R.(2004). Urban governance within the big Cities Policy,Journal of Cities,Vol.21,No.1,pp.41-55.

Edgell,David & L.,MariaDelMastro Allen,GingerSmith, SasonR. Swanson,(2008). Tourism Policy and Planning,Yesterday,Todayand Tomorrow.Elsevier Since Ltd.

European commission,(2000),Towards quality Coastal tourism,ENTERPRISE DIRECTORATE GENERAL TOURISM UNIT.

Liu,CHS& Chou,SF.( 2016). Tourism strategy development and facilitation of integrative processes among brand equity, marketing and motivation,- Tourism Management.

Serrao-Neumann,S& Davidson,JL Baldwin,CL.(2016). Marine governance to avoid tipping points: Can we adapt the adaptability envelope? - Marine Policy.

Strauss, A.L.; Corbin, J.M. (1998). Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, 2nd edition, Thousand Oaks, California.

Twining, J. (2000). A Naturalistic Journey into the Collaboratory: In Search of Understanding for Prospective Participants, Doctoral Dissertation, Denton: Texas Woman's University.

Tsang,SM.(2016). APhilosophical Analysis on the Reasons Against the Building of Guangzhou-Shenzhen-Hong Kong Express Rail Link".Ethical Dilemmas in Public Policy.

UNHABITAT.(2009).Urban Governance index(UGI)a tool to measure progress in achieving good urban governance.Retrieved form .

United Nation World Tourism Organization.(2017). Tourism Highlights:fact and figures(2015&2016),UNWTO Publications Department,Madrid.

Viken,A&Johnston,M& Nyseth,T&Dawson,J.(2016). Responsible Tourism Governance.A Case Study of Svalbard and Nunavut.Tourism Destination Development:Turns and Tactics.

Wang,X.(2015). The Research of Customers Satisfaction and Public Policy & Marketing Design in Special Interest Tourism—Macao Culinary Tourism”, International Journal of Business and Management.

Yimer ,Ali, (2017). Challenge and Prospect of Ethiopian Tourism Policy. Journal Hotel Business Management vol5:p134.