

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის
დარგობრივი დეპარტამენტი

ნინო დევაძე

**ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრობლემები და მათი
გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის კადემიური ხარისხის მოსაკოველად
წარმოდგენილი

დ ი ს ე რ ტ ა ც ი ა

მეცნიერ-ხელმძღვანელი: გიორგი აბუსელიძე
ასოცირებული პროფესორი

ბათუმი

2019

„როგორც წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად“.

ნინო დევაძე

ხელმოწერა:

თარიღი:

სარჩევი

| | |
|--|--------|
| შესავალი----- | გვ.3 |
| თავი I. ტურიზმის მდგრადი განვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები ----- | გვ.8 |
| 1.1. ტურიზმის მდგრადი განვითარების კონცეფციები----- | გვ.8 |
| 1.2. ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები----- | გვ.22 |
| | |
| თავი II. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის თეორიულ-პრაქტიკული ასპექტები ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში----- | გვ.35 |
| | |
| 2.1. დაინტერესებულ მხარეთა ქცევის თეორიული ასპექტები----- | გვ.35 |
| 2.2. ტურიზმის მდგრადი განვითარებისა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის არსებული მდგომარეობის მეცნიერული ანალიზი აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითზე----- | გვ.69 |
| 2.3. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის მეთოდოლოგიისა და კვლევის შედეგების მეცნიერული ანალიზი----- | გვ.80 |
| | |
| თავი III. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სრულყოფის გზები ტურიზმის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაში----- | გვ.90 |
| | |
| 3.1. დაინტერესებულ მხარეთა კონცეფციის გამოყენება ტურიზმის მდგრად განვითარებაში----- | გვ.90 |
| 3.2. ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სრულყოფის გზები ----- | გვ.109 |
| დასკვნები და წინადადებები----- | გვ.130 |
| გამოყენებული ლიტერატურა ----- | გვ.136 |
| დანართები ----- | გვ.152 |

შესავალი

ნაშრომის აქტუალობა. გასული ორი ათწლეულის განმავლობაში ტურიზმის მდგრადი განვითარების კონცეფცია, როგორც ტურიზმის განვითარების სასურველი და პოლიტიკურად მართებული მიდგომა საყოველთაოდ აღიარებული გახდა. მდგრადი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება იმის მცდელობას, რომ ტურიზმი, როგორც მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი დარგი, მეტად მდგრადი გახადოს.

როგორც ქოი და სირაკაია ამტკიცებს, მდგრადი ტურიზმის წარმატებულად განხორციელება საჭიროებს – ხედვის, პოლიტიკის, დაგეგმვის, მენეჯმენტის, მონიტორინგის, საზოგადოებრივი სწავლის პროცესებს და საზოგადოების სრულ მონაწილეობას განვითარების პროცესში (Choi & Sirakaya, 2005).

ეკოლოგიური საფრთხე, ფულადი სახსრების გადინება, სეზონურობა - ეს ის პრობლემებია, რომელთა გამოც თანამედროვე მსოფლიომ გადაწყვიტა, გადახედოს განვითარების კლასიკურ გეგმას და იზრუნოს ხვალინდელ დღეზე, მომავალი თაობების კეთილდღეობაზე. სწორედ ეს არის მდგრადი განვითარება, რომელიც პასუხობს დღევანდელ მოთხოვნილებებს იმგვარად, რომ მომავალ თაობებს შეუნარჩუნოს მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა.

ტურიზმის მდგრადი განვითარება სამ მიმართულებას - ეკოლოგიურ, სოციალურ და ეკონომიკურ ასპექტებს მოიცავს. და, სწორედ მათ შორის ბალანსის დამყარებაში მდგომარეობს წარმატების საფუძველი.

საკითხის კომპლექსური ხასიათიდან გამომდინარე, რა თქმა უნდა წარმოდგენელია სადისერტაციო ნაშრომში სამივე ასპექტის განხილვა და გაანალიზება, ამიტომ ჩვენი საკვლევი თემის ძირითად ამოცანად დავისახეთ მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი აქტუალური საკითხი - დაინტერესებული მხარეების როლი და გადაწყვეტილების პროცესში მათი ჩართულობის ემპირიული ანალიზი.

თანამედროვე ეტაპზე მდგრადი განვითარების მიღწევის მიზნით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას განვითარების ყველა ეტაპზე, დაწყებული პოლიტიკის შექმნიდან პროექტის განხორციელების ჩათვლით. მდგრადი განვითარების შესახებ არსებული

ლიტერატურის (McKercher, 1993; Pigram, 1995; Robson & Robson, 1996; Healey, 1998; Wahab & Pigram, 1998; Bramwell & Sharman, 1999; Butler, 1999; Sautter & Leisen, 1999; Roberts & Simpson, 2000; Hardy & Beeton, 2002; Creighton, 2005; Choi & Sirakaya, 2005; Byrd, 2007; Dodds, 2007; Bell & Morse, 2008; Logar, 2010, Ritchie & Crouch, 2010; Carlisle et al., 2013; Morrison, 2013; Shannon, 2013; Waligo & Clarke, 2013; Harrington et al., 2014; Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016; Altinay et al., 2016; Laeis & Lemke, 2016; De Lange & Dodds, 2017; Dedeke, 2017; Kumar, 2017; Law & DeLacy, 2017; Torres-Delgado, 2017;) შესწავლის შედეგად მიჩნეულია, რომ ტურიზმი მდგრადობის უფრო მაღალ დონეს მიაღწევს თუ ყველა დაინტერესებული მხარე იქნება ჩართული მის განვითარებაში.

ტურიზმის პოლიტიკის და მგრადი განვითარების შესახებ ნაშრომები და სამეცნიერო კვლევები აქვთ ქართველ მეცნიერებს: იაშა მესხია, ნიკო კვარაცხელია, ლარისა ყორღანაშვილი, გიორგი აბუსელიძე, როსტომ ბერიძე, მარინა მეტრეველი, ირინა გოგორიშვილი, მაია მარგველაშვილი, ეკა ლეკაშვილი, ნინო აბესაძე, მერაბ ხოხობაია, მერაბ ფუტკარაძე და სხვანი. თუმცა, დღემდე ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ნაკლებად არის შესწავლილი ტურიზმის დარგში დაინტერესებულ მხარეთა ქცევის ასპექტები და არ ჩატარებულა კომპლექსური კვლევა ამ მიმართულებით, შესაბამისად წინამდებარე ნაშრომით შევეცდებით შევავსოთ არსებული დეფიციტი და წვლილი შევიტანოთ ამ მიმართულებით დარგის განვითარებაში.

ნაშრომის **კვლევის საგანია** საქართველოს ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრობლემები, ხოლო კვლევის ობიექტია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმის დარგის დაინტერესებული მხარეები.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა ზეგავლენის ანალიზი, მეთოდოლოგიური საფუძვლების სრულყოფა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი ჩართულობის პრაქტიკული რეალიზაციისთვის საჭირო მიმართულებების შემუშავება. კვლევაში განვიხილავთ არსებულ ადგილობრივ დაინტერესებულ მხარეთა შეხედულებებს და პრიორიტეტებს რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის დაგეგმვის პროცესთან მიმართებაში.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე დასახული იქნა შემდეგი **ამოცანები**:

1. განვიხილოთ ტურიზმის მდგრადი განვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები;
2. განვიხილოთ ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები;
3. განვსაზღვროთ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის როლი და მნიშვნელობა ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში;
4. განვსაზღვროთ დაინტერესებულ მხარეთა რომელი ჯგუფებია მნიშვნელოვანი საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში;
5. გავანალიზოთ არსებული მდგომარეობა დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების პროცესში თანამონაწილეობის გამოცდილების შესახებ.
6. გავანალიზოთ ის შესაძლო დადებითი და უარყოფითი მხარეები რაც დაინტერესებულ მხარეთა დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობას შეიძლება მოყვეს.
7. შევისწავლოთ სტრატეგიული დაგეგმვისას დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის გამოყენების შესაძლებლობა საჯარო სექტორში.
8. ემპირიული კვლევის შედეგად გავანალიზოთ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის ინდუსტრიის დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფის ცოდნა ტურიზმის მდგრადი განვითარების შესახებ, დამოკიდებულება აჭარაში ტურიზმის განვითარების შესახებ და სურვილები სასურველი მოქმედებების შესახებ.
9. განვსაზღვროთ ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის სრულყოფის გზები.

კვლევის მეთოდოლოგია. ემპირიულ კვლევამდე თეორიული ჩარჩოს შესაქმნელად შესწავლილი იქნა ტურიზმის მდგრადი განვითარების და დაინტერესებულ მხარეთა შესახებ არსებული ლიტერატურა. გავანალიზეთ სამეცნიერო და პრაქტიკული კვლევები ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე. ნაშრომში ფართოდ არის გამოყენებული საკვლევ თემატიკაზე არსებული მაღალი სანდოობის სამეცნიერო ნაშრომები, მეთოდოლოგიური და მეთოდური ხასიათის მონოგრაფიები, სტატიები,

ასევე საერთაშორისო ორგანიზაციების თუ სახელმწიფო სტრუქტურების ოფიციალური ანგარიშები და სტატისტიკური მონაცემები.

მდგრადობის კონცეფცია ეკონომიკურ, სოციალურ და ეკოლოგიურ მრავალ ასპექტს მოიცავს, რაც თავის მხრივ დაინტერესებულ მხარეთა ფართო სპექტრს გულისხმობს, გამომდინარე აქედან, თითქმის წარმოუდგენელია კვლევის პროცესში ყველა მათგანის ჩართვა. ამიტომაც, წინამდებარე ნაშრომისთვის განვსაზღვრეთ დაინტერესებულ მხარეთა რამდენიმე ჯგუფი, რომლებიც გამოკითხული იქნა კვლევის პროცესში. რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდა Qualtrics ონლაინ სერვერის დახმარებით, მიღებული შედეგების ანალიზი კი განვახორციელეთ SPSS პროგრამის მეშვეობით.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:

1. განვსაზღვრეთ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის როლი და მნიშვნელობა ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში;
2. გავანალიზეთ ის შესაძლო დადებითი და უარყოფითი მხარეები რაც დაინტერესებულ მხარეთა დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობას შეიძლება მოყვეს.
3. კვლევის შედეგების საფუძველზე ჩამოვაყალიბეთ დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების ხედვა ტურიზმის მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად შემდგომი ნაბიჯების შესახებ და მათი პრაქტიკაში განხორციელების მექანიზმები.

სადისერტაციო კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა: ნაშრომის ძირითადი დებულებები, ემპირიული კვლევის შედეგები, თეორიული და პრაქტიკული რეკომენდაციები საინტერესო და ყურადსაღები იქნება სახელმწიფო ორგანოებისათვის, ის ასევე შეიძლება გამოყენებული იქნას ტურიზმის დარგის მკვლევარების, მეცნიერების, პროფესორ-მასწავლებლების, სტუდენტების და აღნიშნული საკითხით დაინტერესებული ყველა მკითხველისათვის.

ნაშრომის აპრობაცია: სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია შედგა 2018 წლის 27 ივნისს, ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დეპარტამენტის სხდომაზე. ნაშრომის ძირითადი დებულებები გადმოცემულია ექვს სტატიაში.

ნაშრომის სტრუქტურა: ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის, შვიდი ქვეთავის, დასკვნებისა და წინადადებებისაგან. ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართი. იგი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 160 გვერდს.

თავი I

ტურიზმის მდგრადი განვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

1.1 ტურიზმის მდგრადი განვითარების კონცეფციები

1980-იანი წლებიდან მდგრადი განვითარება ხდება ეკონომიკური პოლიტიკის გამტარებელ წრეებში ფართოდ გავრცელებული განხილვის საგანი. ტურიზმის განვითარების თავდაპირველი მიზნის მიუხედავად მეტი ეკონომიკური სარგებელი მოეტანა საზოგადოებისთვის, გამოცდილებამ გვაჩვენა, რომ ტრადიციულ მიდგომას ყოველთვის სასურველ შედეგებამდე არ მივყავართ და მდგრადი ტურიზმის მოდელის განვითარება ხდება აუცილებელი.

მდგრადი განვითარების განსაზღვრისთვის ყველაზე ხშირად გამოიყენება გარემოს დაცვისა და განვითარების საერთაშორისო კომისიის დეფინიცია (WCED, Brundtland Commission, 1987). განმარტების მიხედვით, მდგრადი განვითარება ის პროცესია, რომელიც რესურსებით უზრუნველყოფს აწმყოს მოთხოვნილებებს ისე, რომ მოხდეს მათი გადაცემა მომავალი თაობებისთვის. მდგრადი განვითარება უზრუნველყოფს ცხოვრების უკეთესი პირობების შექმნას არამხოლოდ დღეს, არამედ მომავალშიც.

ეს კონცეფცია განსაკუთრებით განვითარდა გაეროს კონფერენციის შემდეგ (რიო-დე-ჟანეირო, 1992), რომელიც მიეძღვნა გარემოს დაცვასა და განვითარებას, რის საფუძველზეც შემუშავდა სამოქმედო გეგმა „დღის წესრიგი“ (პროგრამა 21) და მისი განხორციელების გეგმა მდგრადი განვითარების მსოფლიო სამიტზე (იოჰანესბურგი, 2002), შედეგად, გამოიკვეთა მდგრადი განვითარების სამი საფუძველი, ესენია:

ეკონომიკური მდგრადობა - ეფექტიანი ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს სარგებლის გენერირებას საზოგადოების სხვადასხვა დონეებზე. ამისათვის ტურისტულმა ორგანიზაციებმა უნდა შეინარჩუნონ სიცოცხლისუნარიანობა გრძელვადიან პერიოდში.

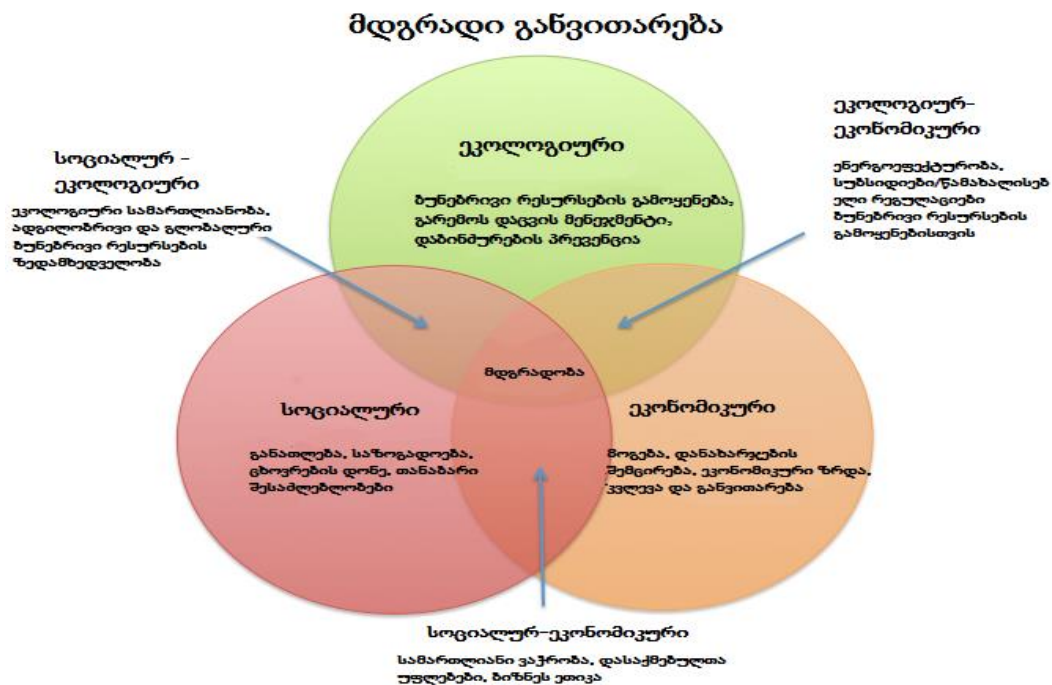
სოციალური მდგრადობა - ადამიანთა უფლებების პატივისცემა და საზოგადოების ყველა წევრისთვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა,

რისთვისაც საჭიროა სარგებლის სამართლიანი განაწილება და ფოკუსირება სიღარიბის აღმოფხვრაზე, ყურადღების გამახვილება ადგილობრივი მოსახლეობის გაძლიერებასა და მხარდაჭერაზე, განსხვავებული კულტურების აღიარება და პატივისცემა ნებისმიერი სახის ექსპლუატაციის თავიდან აცილების მიზნით.

ეკოლოგიური მდგრადობა – ბუნებრივი რესურსების, განსაკუთრებით კი არაგანახლებადი და სიცოცხლისთვის აუცილებელი რესურსების შენარჩუნება და დაცვა, შესაბამისი ზომების მიღება ჰაერის, წყლისა და ხმელეთის დაბინძურების მინიმუმამდე დაყვანისთვის, ბიოლოგიური მრავალფეროვნებისა და ბუნებრივი მემკვიდრეობის შენახვისათვის.

მნიშვნელოვანია შევავსოთ, რომ აღნიშნული კომპონენტები, როგორც ურთიერთგამაძლიერებლები და კონკურენტები, მრავალმხრივ კავშირშია ერთმანეთთან (დიაგრამა 1), მდგრადობის მისაღწევად კი მათ შორის ბალანსის მიღწევაა საჭირო.

დიაგრამა 1. მდგრადი განვითარების სამი მიმართულება



წყარო: ადაპტირებული -United Nations (1987), International Union for Conservation of Nature (IUCN) (2005), Makkar (2013), and Makkar and Ankers (2014).

ანალიტიკოსთა ნაწილი მდგრად ტურიზმს ტურიზმის განსაკუთრებულ სახედ მიიჩნევს ბაზარზე მიმზიდველი ნიშით, რომელიც მგრძობიარეა ეკოლოგიური და სოციალური შედეგების მიმართ. პროდუქტის ფორმირებასა და მიწოდებას კონკრეტული ოპერატორები უზრუნველყოფენ, და ჩვეულებრივ, ის მცირე მასშტაბისაა. ტერმინი - მდგრადი ტურიზმი, უპირველესად, მდგრადი განვითარების პრინციპებზეა დაფუძნებული და მისი მთავარი მიზანი ტურიზმის ყველა სახეების მდგრადობაა. ტერმინი გულისხმობს ტურიზმის მდგომარეობას და არა მის სახეებს.

გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია მდგრად ტურიზმს განსაზღვრავს, როგორც: „ტურიზმი, რომელიც ვიზიტორთა, ინდუსტრიის, ბუნებრივი გარემოს და მასპინძელი საზოგადოების საჭიროებების დაკმაყოფილებისას ბოლომდე ითვალისწინებს მის ამჟამინდელ და მომავალ ეკონომიკურ, სოციალურ და ეკოლოგიურ ზეგავლენას“ (UNWTO and UNEP, 2005).

მდგრადი ტურიზმის განვითარების შემუშავებული მართვის პრინციპები ვრცელდება ყველა სახის ტურიზმსა და დანიშნულების ადგილზე, როგორც მცირე, ისე მასობრივ სეგმენტებზე. მდგრადობის პრინციპები მოიცავს ტურიზმის განვითარების ეკოლოგიურ, ეკონომიკურ და სოციალურ-კულტურულ ასპექტებს, ამიტომ საჭიროა სამივე მიმართულების ბალანსირება, რათა გარანტირებული იყოს მისი გრძელვადიანი მდგრადობა.

ჩვენი აზრით, მდგრადი ტურიზმი უნდა უზრუნველყოფდეს:

- გარემოს რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას, მნიშვნელოვანი ეკოლოგიური პროცესების შენარჩუნებას, ბუნებრივი რესურსებისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვას, რომლებიც ტურიზმის განვითარების მთავარ ელემენტებს წარმოადგენს.
- მასპინძელი საზოგადოების სოციო-კულტურული იდენტურობის პატივისცემას, მათი კულტურული მემკვიდრეობისა და ტრადიციული ფასეულობების შენარჩუნებას და კულტურათაშორის ტოლერანტობას.
- ეფექტიანი და გრძელვადიანი ეკონომიკური საქმიანობით უნდა უზრუნველყოფდეს სოციალურ-ეკონომიკური დოვლათის სამართლიან განაწილებას, სტაბილურ დასაქმებას, ადგილობრივი მოსახლეობის სოციალურ

წინსვლასა და სიღარიბის დაძლევას. მდგრადი ტურიზმის განვითარება კონსენსუსის მისაღწევად მოითხოვს ყველა დაინტერესებული მხარის ინფორმირებულ მონაწილეობას და ძლიერ პოლიტიკურ ხელმძღვანელობას.

- მდგრადი ტურიზმის მიღწევა უწყვეტი პროცესია და საჭიროებს შედეგების მუდმივ მონიტორინგს, საჭიროების შემთხვევაში კი პრევენციული ან/და მაკორექტირებელი ღონისძიებების დანერგვას.
- მდგრადი ტურიზმი ასევე უნდა უზრუნველყოფდეს ტურისტების შთაბეჭდილებებისა და კმაყოფილების მაღალ დონეს, მდგრადობის საკითხებსა და მის მეთოდებზე ცნობიერების ამაღლებას.

მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ წლებში ცალკეული ბიზნესის მფლობელებმა ისარგებლეს მოგზაურობების მზარდი რიცხვით და ტურისტების მსყიდველუნარიანობით, რის შედეგადაც ტურიზმმა სანიმუშო ზრდა განიცადა. ტურიზმის მოთხოვნის ზრდასთან ერთად ინფრასტრუქტურის, დაბინავების საშუალებებისა და სხვადასხვა ხელსაყრელი პირობებით ტურისტების უზრუნველყოფა გახდა მრავალი ქვეყნისთვის ეკონომიკის განვითარების მთავარი სტრატეგია. მე-20 საუკუნეში განხილვად მოსაზრებებს შორის ყველაზე საყურადღებოა დისკუსია იმ მიდგომის შესახებ თუ როგორ იყენებს და იკვლევს მსოფლიო მოსახლეობა დედამიწაზე არსებულ ბუნებრივ რესურსებს.

ტურიზმის განვითარების ეფექტიანი მენეჯმენტისთვის არსებით მნიშვნელობას იძენს მუდმივად მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზი და მათი ზეგავლენის ანალიზი. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, ტურისტული დანიშნულების ადგილები იძულებულნი ხდებიან იპოვონ და შექმნან ტურიზმის მდგრადი განვითარების მოდელები, რადგანაც ამ მიზნის შეუსრულებლობა დიდი ალბათობით საქმიანობის მხოლოდ მოკლევადიან პერსპექტივას განაპირობებს.

დროთა განმავლობაში “მდგრადი ტურიზმის” შესახებ ინფორმირებულობა გაიზარდა, მეტიც, ცნობილია, რომ 1990-იან წლებში “მდგრადი განვითარება” ტურიზმის მრავალი კვლევის გამაერთიანებელი თემა გახდა (Pigram, 1995). რაც

წინააღმდეგობაში მოდის წინა ათწლეულთან, როცა ტურიზმის ნეგატიური ზეგავლენა, განსაკუთრებით გარემოს მიმართ, ნაკლებად იყო აღიარებული.

მცდელობას, რომ ტურიზმი, როგორც მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი დარგი, მეტად მდგრადი გახადოს, მნიშვნელოვანი როლი აქვს გლობალური მდგრადი განვითარებისათვის და არსებობს ნათელი მიზეზები თუ რატომ უნდა მოახდინოს ტურიზმმა ამ მიმართულებით განვითარებაზე ორიენტირება. დამოკიდებულია რა ბუნებრივ რესურსებზე, განსაკუთრებით ადგილობრივი გარემოს შემთხვევაში, ტურიზმს გააჩნია თანდაყოლილი ძლიერი მოტივაცია, რომ შეინარჩუნოს, როგორც გარემოს ხარისხი, ასევე მისი მონაწილეების კეთილდღეობა (McKercher, 1993). მიუხედავად ამისა, მნიშვნელოვანმა განვითარების პროცესებმა აჩვენა, რომ მოსახლეობასა და ბუნებრივ გარემოს შორის ურთიერთკავშირია სწორედ ის, რის გამოც ტურიზმს ზიანის მიყენებაში ადანაშაულებენ. ადამიანების სურვილი, რომ ახალი ადგილები აღმოაჩინონ, განაპირობებს ამ ლოკაციის განვითარებას, რაც მისი თავდაპირველი იერსახის ცვლილებას იწვევს (Butler, 1980). სწორედ ტურიზმის ამგვარმა პარადოქსულმა ბუნებამ განაპირობა შესაძლებლობა მიეცა ხალხისთვის, რომ ცხოვრების მრავალფეროვნებით მიეღოთ სიამოვნება, მაშინ როცა წინ უძღოდა, დრამატულ და ხშირად, გამანადგურებელ გავლენას ბუნებასა და კულტურაზე მსოფლიოს ირგვლივ.

მდგრადი ტურიზმის ისტორიული საფუძვლების შესასწავლად ჯაფარის “პლატფორმის” მოდელი (ცხრილი 1) შეგვიძლია დავიხმაროთ. პლატფორმის მოდელი სასარგებლო ჩარჩოს ქმნის იმის გასაგებად თუ როგორ მოხდა მიდგომის გარდაქმნა მასობრივი ტურიზმის პრომოუშენიდან იმის რეალიზებამდე, რომ ტურიზმს სარგებელთან ერთად ზიანის მიყენებაც შეუძლია საზოგადოებისათვის. შესაბამისად, გვიჩვენებს თუ როგორ შეექმნა საფუძველი მდგრადი ტურიზმის განვითარების იდეას. იგი მთლიანობაში განიხილავს ტურიზმს და ამასთან, მოიაზრებს, რომ თითოეული პლატფორმა მის წინამორბედზე წარმოიქმნება. ჯაფარის მიხედვით (Jafari, 1990, 2001), გლობალური ტურიზმის დარგის მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი ევოლუცია - “პროპაგანდული”, “გამაფრთხილებელი”,

“ადაპტირებადი” და “ცოდნაზე დაფუძნებული” პლატფორმებისა და მიდგომების თანმიმდევრული გამოჩენით იყო განპირობებული და დახასიათებული.

ცხრილი 1. ტურიზმის განვითარების ჯაფარის პლატფორმა

| გაცნობის პერიოდი | ტურიზმის განვითარების მიმართ მიდგომა | მიდგომის დასაბუთება |
|---|--|--|
| პროპაგანდული II მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდი | ტურიზმის სწრაფი ტემპით განვითარებას და პრომოუშენს შეუწყო ხელი | ტურიზმი უზრუნველყოფდა დასაქმებას, იცავდა გარემოს და კულტურულ ტრადიციებს, ახდენდა ეკონომიკის სტიმულირებას, ხელს უწყობდა კულტურათათმორის კომუნიკაციებს და მსოფლიო მშვიდობის დამყარებასაც კი. |
| გამაფრთხილებელი ელი 1970-იანი წლები | ტურიზმის განვითარება არ არის მხოლოდ პოზიტიური, მისი შეზღუდვა უნდა მოხდეს | ტურიზმის მიერ უზრუნველყოფილი სამსახურები სეზონური და დაბალანაზღაურებადია, განვითარებას შეუძლია განაპირობოს საზოგადოებიდან ფულადი სახსრების გადინება, იწვევს კულტურის კომერციალიზებას და გარემოზე უარყოფით გავლენას ახდენს. |
| ადაპტირებადი 1980-იანი წლები | ტურიზმი უნდა განვითარდეს ისე, რომ მგრძობიარე იყოს მასპინძელი საზოგადოების მიმართ და ამავედროულად ტურისტები სასიამოვნო შთაბეჭდილებებით უზრუნველყოს. შეიძლება მოიცავდეს აგრო-ტურიზმს, ეკო-ტურიზმს და მდგრად ტურიზმს. | ორივე ზემოთ ხსენებული მიდგომა ღირებულია და ტურიზმის განვითარება შესაძლებელია სასარგებლო იყოს, თუ იგი მასპინძელ საზოგადოებაზე იქნება ორიენტირებული, შეამცირებს უარყოფით გავლენას და გააუმჯობესებს მასპინძლებსა და სტუმრებს შორის კომუნიკაციას |
| ცოდნაზე დაფუძნებული 1990-იანი წლები | ტურიზმის შესახებ ცოდნის სამეცნიერო ორგანო უნდა შეიქმნას | ტურიზმის განვითარება, ეს არის სისტემა, რომელსაც ბევრი გავლენა და სარგებელი აქვს, რომელიც სხვადასხვა მიმართულებით შეიძლება იქნას განხორციელებული, და სწორედ ამიტომ ერთობლიობაში უნდა იქნას განხილული |

წყარო: Jafari (1990)

თითოეული ახალი პლატფორმის გამოჩენა, არ ნიშნავს, რომ წინამორბედი პლატფორმა გაქრა ან ნაკლებად გავლენიანი გახდა, მეტიც, ჯაფარი (Jafari, 2001) ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ თანამედროვე გლობალური ტურიზმის დარგში ოთხივე პლატფორმა თანაარსებობს.

პროპაგანდული პლატფორმა. მსოფლიო ომის შემდეგ წარმოჩენილი პირველი მიდგომა ტურიზმის ძლიერი მხარდაჭერით ხასიათდება. 1950-1960-იან წლებისთვის დამახასიათებელი ამ პრო-ტურიზმული მიდგომის წარმოქმნა და დომინირება იმ პერიოდისთვის დამახასიათებელი სხვადასხვა ხელშემწყობი ფაქტორის თანხვედრას გამოხატავდა. მასში შედიოდა: შედარებით განვითარებულ ქვეყნებში ძლიერი საშუალო კლასის განვითარება - გამოხატული რეკრეაციული მიზნით მოგზაურობის ზრდადი ტენდენციით, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მსოფლიოს უმეტეს ნაწილში მშვიდობისა და სტაბილურობის დაბრუნება და ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა, რამაც მოგზაურობის რეალური ღირებულება შეამცირა და უფრო მეტი ტურისტული ადგილი გახადა ფართო მასებისთვის ხელმისაწვდომი.

პროპაგანდული პლატფორმის შესაბამისი ტურიზმის ეკონომიკური არგუმენტები ცხრილ 2-შია მოცემული.

ცხრილი 2. პროპაგანდული და გამაფრთხილებელი მიდგომების მტკიცებულებების შედარება

| პროპაგანდული პლატფორმა | გამაფრთხილებელი პლატფორმა |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ წარმოშობს პირდაპირ შემოსავლებს; ✓ ქმნის არაპირდაპირ შემოსავლებს (მულტიპლიკატორის ეფექტი, სხვა დარგებთან კავშირი); ✓ ზრდის დასაქმების დონეს; ✓ რეგიონალური განვითარების სტიმულირებას ახდენს; ✓ ძლიერი გლობალური მონაწილეობა; ✓ ხელს უწყობს კულტურათა შორის ურთიერთგაგებას; ✓ ახალისებს კულტურის, გარემოს დაცვას. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ სეზონურობით და ხარჯებით (მარკეტინგი, ადმინისტრირება, საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურა, წამახალისებელი ღონისძიებები) შექმნილი პირდაპირი შემოსავლები; ✓ იმპორტირებული პროდუქტისა და სერვისის შედეგად მიღებული მოგების უკან დაბრუნებით გამოწვეული ფულადი სახსრების გადინება; ✓ დასაქმება დაბალანაზღაურებადი, სეზონური ან ნახევარ-განაკვეთური; ✓ ყოველთვის საუკეთესო ალტერნატივა არ არის; ✓ მონაწილეობა მერყეობს ეროვნულ და ადგილობრივ დონეებზე; ✓ ხელს უწყობს კულტურათა შორის კონფლიქტს უთანასწორობის და გადატვირთულობის გამო; ✓ კულტურა კომერციალიზებულია, დანაშაული წახალისებულია, განვითარებისა და ტურისტების აქტივობებისაგან გარემო გაუარესებულია. |

წყარო: Jafari (1990)

იგი მოიცავს როგორც პირდაპირი შემოსავლების ფორმირებას ქვეყნის ეკონომიკაში, ასევე ადგილობრივი ეკონომიკის დანარჩენი დარგებისგან მულტიპლიკატორის ეფექტით მიღებული არაპირდაპირი შემოსავლების შესამჩნევი წილის წარმოქმნასაც.

დასაქმებასთან მიმართებაში პარალელური ეფექტი განიხილება, სადაც ინტენსიურად დამსაქმებელი ტურიზმის ინდუსტრია პირდაპირ თუ ირიბად უამრავ ახალ სამსახურს შექმნის, განსაკუთრებით კი უმუშევრობით გაწვალებული არაკვალიფიციური და გამოუცდელი მუშათა ფენისთვის შესაფერისს. გარდა ამისა, ტურიზმი მიჩნეულია პერიფერიულ რეგიონებში ეკონომიკური განვითარების სტიმულად და მომაკვდავი ინდუსტრიული ქალაქების გამოცოცხლების ერთ-ერთ საშუალებადაც, შეუძლია რა მისი ინდუსტრიული მემკვიდრეობა ტურისტულ სანახაობად იქნას შეთავაზებული (McNulty, 1985).

სოციალური და კულტურული სარგებლები ავსებენ პროპაგანდულ პლატფორმაში არსებულ პოპულარულ ეკონომიკურ არგუმენტებს. მათგან ერთ-ერთია კულტურათა შორის ურთიერთგაგება და შედეგად, მსოფლიოში მშვიდობის დამყარება სტუმარსა და მასპინძელს შორის პირდაპირი კავშირის საფუძველზე (D'Amore, 1988). მეტიც, ტურიზმი ხელს უწყობს დანიშნულების ადგილის უნიკალური ბუნებრივი, კულტურული და ისტორიული რესურსების დაცვას, რომელთა შემოსავლების ნაწილიც მიმდინარე რესტავირების თუ სარემონტო მიზნებისთვის შეიძლება იქნას გამოყენებული. ამ ლოგიკით, ისეთი ცნობილი სანახაობები, როგორცაა ჩინეთის დიდი კედელი, ეგვიპტის პირამიდები თუ რომის ფორუმის ნანგრევები, შეიძლება სერიოზული რისკის ქვეშ დადგნენ ტურისტებისგან შემოსავლის ვერ მიღების შემთხვევაში. პროპაგანდული ლიტერატურის თავისებურება სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ ტურიზმს ყველანაირი კრიტიკის გარეშე უნივერსალურ საშუალებად მიიჩნევს. შესაბამისად ამ პლატფორმის წარმომადგენლები აშკარად ხაზს უსვამენ ტურიზმის “შეუფერხებელი ზრდის” მიდგომას – თუ პატარა მასშტაბით კარგია, დიდი მასშტაბით ხომ კიდევ უფრო კარგი უნდა იყოს! ამგვარი პრო-ტურისტული გრძნობები ეყრდნობა ამ პლატფორმაში ფართოდ გავრცელებულ თავისუფალი ბაზრის მხარდაჭერის იდეას, რომელიც კაპიტალიზმს ტურიზმის ზრდის ყველაზე ხელშემწყობ და მნიშვნელოვანი ეკონომიკური სარგებლის მომტან საშუალებად მიიჩნევს.

გამაფრთხილებელი პლატფორმა. გამაფრთხილებელი პლატფორმის წარმოქმნა რამდენიმე ფაქტორმა განაპირობა 1960-იანი წლების ბოლოს და 1970-იანი წლების დასაწყისში. იგი ძირითადად ამტკიცებს, რომ ტურიზმის არაკონტროლირებადი განვითარება ადრე თუ გვიან მიაღწევს კულმინაციას დაუშვებლად მაღალი ბუნებრივი, ეკონომიკური თუ სოციო-კულტურული ზიანით, რის გამოც ყველაზე მეტად ადგილობრივი მაცხოვრებლები დაზარალდებიან. ძირითადი ფაქტორი გახდა ტურიზმის განვითარების ინტენსიური ზრდა ბევრ დესტინაციაზე (პროპაგანდული პლატფორმის მომხრეების მონაწილეობით განპირობებული) და ნაკლებად განვითარებულ რეგიონებში კონკრეტულად იმ დონემდე სადაც უარყოფითი ზეგავლენის შედეგები აშკარად შესამჩნევი გახდა. დამატებითი ფაქტორი გახდა გარემოს დაცვითი მოძრაობების გამოჩენა და პოპულარიზაცია. გამაფრთხილებელი პლატფორმის გარემოს დამცველთაგან ცნობილია კრიტენდენი (Crittenden, 1975), რომელიც ველურ ბუნებაზე ტურიზმის ნეგატიურ გავლენაზე აკეთებდა აქცენტს, და ბუდოვსკი (Budowsky, 1976), რომელიც ამტკიცებდა, რომ ტურიზმსა და ბუნებრივ გარემოს შორის კავშირი ძირითადად თანაარსებობის პრინციპს ემყარება, რომელიც კონფლიქტში გადაიზრდებოდა, რადგანაც ტურიზმი განაგრძობდა ქაოტურად გავრცელებას შედარებით ხელშეუხებელ ადგილებში.

როგორც ცხრილი 2 გვიჩვენებს, ამ პლატფორმის მიმდევრებს ტურიზმის პროპაგანდისტების მიერ მიჩნეულ თითოეულ სარგებელზე შესაბამისი კონტრ-არგუმენტი მოყავთ. იქ, სადაც პროპაგანდული პლატფორმა აშკარა პირდაპირი შემოსავლების გენერირებით არის მოხიბლული, გამაფრთხილებელი პლატფორმის მომხრეებს სწრაფად მზარდი მარკეტინგული, წამახალისებელი და ადმინისტრაციული ხარჯები მოყავთ მაგალითად, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს ამ შემოსავლებს. გარდა ამისა, ტურიზმში დასაქმებას დაბალ-ანაზღაურებად, ნახევარ-განაკვეთურად და სეზონურად ახასიათებენ, რაც თავის მხრივ გამორიცხავს დასაქმებულის სარგებელს და დაწინაურების შესაძლებლობებს. რადგანაც უწყვეტი ზრდის გრძელვადიანი გეგმა გლობალური მასშტაბით არსებობს, ინდივიდუალური დანიშნულების ადგილები არაპროგნოზირებადი და პოტენციურად დამანგრეველი

რყვევების სუბიექტი შეიძლება გახდეს. მიზეზი სხვა ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა, ან პოლიტიკისა და გარემოს არასტაბილურობის მიმართ ტურისტული ბაზრის მგრძობელობა შეიძლება გახდეს. ტურიზმის მოთხოვნის სეზონური ბუნებაც. ეს და სხვა ფაქტორები ტურიზმის, როგორც პერიფერიულ რეგიონებში ეკონომიკური განმავითარებლის ეფექტურობას ამცირებენ.

გამაფრთხილებელი პლატფორმის მომხრეები სოციო-კულტურულ ნაწილში ამტკიცებენ, რომ ტურიზმს ჰარმონიისა და მსოფლიო მშვიდობის გარდა, თავისუფლად შეუძლია გაუგებრობისა და კონფლიქტის წარმოქმნა. გადატვირთულობით და სერვისის ან რესურსების ტურისტებზე მორგებით გამოწვეული აღშფოთებაც შეიძლება გახდეს კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი. წამახალისებლის ეფექტს “თანა-ცვლილების” ეფექტი შეიძლება დავუპირისპიროთ, რადგან რეზიდენტები პროდუქტს და სერვისს ტურისტული ბაზრის მოთხოვნას მიუსადაგებენ და არა საკუთარი საზოგადოების საჭიროებებს (Cohen, 1988). გაზრდილი ტურისტული აქტივობებიც ასოცირდება მეტ დანაშაულთან, ერთის მხრივ, ტურისტის, როგორც მიმზიდველი მსხვერპლი თაღლითებისთვის, მეორეს მხრივ კი თვით ტურისტები, რომლებიც არალეგალურ და კრიმინალურ აქტივობებში ერთვებიან.

ადაპტირებადი პლატფორმა. გამაფრთხილებელმა პლატფორმამ განსაზღვრა ტურიზმის პოტენციური ნეგატიური შედეგები, მაგრამ არ შემოუთავაზებია ტურიზმის ისეთი მოდელი, რომელიც ამ ეფექტების თავიდან აცილებაში დაეხმარებოდა და ფაქტიურად, პროპაგანდული პლატფორმის მომხრეების მიერ დახასიათებული სარგებლების ჩამონათვალის რეალიზებას მოახდენდა. 1970-იანი წლების დასასრულს და 1980-იანი წლების დასაწყისში პრობლემის შესაძლო გადაწყვეტის შესახებ არსებული დისკუსიების გამოჩენა ითვლება ადაპტირებადი მიდგომის საწყისად. მის მიხედვით ტურიზმი ნებისმიერი საზოგადოების უნიკალურ სოციო-კულტურულ და ბუნებრივ გარემოებებზე უნდა იყოს ადაპტირებული. ბევრი კომპლექსური ტერმინი იქნა გამოყენებული ამ

ადაპტაციების დასახასიათებლად, მაგრამ მხოლოდ “ალტერნატიულმა ტურიზმმა” მიიღო ფართო აღიარება მოიაზრებდა რა, რომ მასობრივი ტურიზმის ალტერნატივას წარმოადგენა, რომელიც თავის მხრივ სრულიად ეწინააღმდეგებოდა ხსენებულ ადაპტირებად ტურიზმს.

ცოდნაზე დაფუძნებული პლატფორმა. ჯაფარის მიხედვით, რამდენიმე ფაქტორმა განაპირობა 1980-იანი წლების ბოლოს ცოდნაზე დაფუძნებული პლატფორმის წარმოქმნა ერთ-ერთი იყო დაინტერესებულ მხარეთა მხრიდან იმის გაანალიზება, რომ ტურიზმი უზარმაზარ გლობალურ ინდუსტრიად იქცა და ადაპტირებადი პლატფორმით შემოთავაზებული ალტერნატიული ტურიზმი ვეღარ იქნება შესაფერისი არჩევანი ისეთი ტურისტული დანიშნულების ადგილებისთვის, სადაც მასობრივი ტურიზმი უკვე დომინირებს. მეორე, უფრო და უფრო მეტად ცხადი ხდებოდა, რომ ტურიზმის ნებისმიერი ფორმა წარმოშობს როგორც დადებით, ასევე უარყოფით შედეგებს. ეს ნიშნავდა, რომ იდეოლოგიურად პოლარიზებული პროპაგანდული, გამაფრთხილებელი და ადაპტირებადი პლატფორმები მზარდი კომპლექსური გლობალური ტურიზმის დარგის მხოლოდ შეზღუდულ და მიკერძოებულ მსოფლიო ხედვას გვთავაზობს. ჯაფარი გვთავაზობს, რომ საჭიროა გლობალური, სისტემური მიდგომა, რომელიც იყენებს ზუსტ მეცნიერულ მეთოდებს საჭირო ცოდნის მოსაგროვებლად იმისათვის, რომ ზუსტად შეაფასოს და მართოს ტურიზმის დარგი. ის ამტკიცებს, რომ ტურიზმის დაინტერესებულმა მხარეებმა, კერძოდ აკადემიური პირებმა დაიწყეს დარგის “გამეცნიერების” განხორციელება, რაც მეტად ცხადი ხდება ტურიზმის საუნივერსიტეტო კურიკულუმებში შეტანით, ტურიზმთან დაკავშირებული კვლევების გაზრდილი დაფინანსებით და ტურიზმისა და მასპინძლობის რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალების გავრცელებით. აქედან გამომდინარე, შეუძლებელია ამტკიცო, რომ პატარა მასშტაბით განვითარებული ტურიზმი ჯობს დიდი მასშტაბით გავრცელებულ ტურიზმს (როგორც ადაპტირებად პლატფორმაში) ან – პირიქით (როგორც პროპაგანდულ პლატფორმაში). შესაბამისად, გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ კონკრეტული დანიშნულების ადგილისთვის რა სახის ტურიზმი იქნება საუკეთესო, სრულ მეცნიერულ ანალიზზე უნდა იყოს

დაფუძნებული და შემდგომ უნდა იქნას განხორციელებული შესაბამისი სტრატეგიები.

ჯაფარის პლატფორმა ისტორიულად ასახავს მიდგომის გარდაქმნას მასობრივი ტურიზმის პრომოუშენიდან იმის რეალიზებამდე, რომ ტურიზმს ისევე შეუძლია საზოგადოებისთვის ზიანის მიყენება, როგორც კარგის გაკეთება. გვიჩვენებს თუ როგორ გაიზარდა გადაწყვეტილების მიმღებ ფენებში მასობრივი ტურიზმის უარყოფითი მხარეების შესახებ ცნობიერება და როგორ დაიწყო ტურიზმის დაგეგმვის, მენეჯმენტის და განვითარების ალტერნატიული გზების ძიება (დევაძე, 2017).

ჯაფარის პლატფორმა გვიჩვენებს თუ დროთა განმავლობაში როგორ იცვლებოდა შეხედულებები მასპინძელ საზოგადოებაზე ტურიზმის ზეგავლენის შესახებ, საბოლოოდ კი ადაპტირებადი და ტურიზმის სისტემის მთლიანობაში შესასწავლად ცოდნაზე დაფუძნებული პლატფორმა შემოგვთავაზა. ტურიზმის ამ ალტერნატიულმა ფორმებმა და ტურიზმის სისტემის კომპლექსურმა მიდგომამ განაპირობა ტურიზმის განვითარების მიდგომის ცვლილება, და მკვლევარების იმ აზრამდე მიყვანა, რომ მდგრადი ტურიზმის მოდელის შექმნა ხდება აუცილებელი (Choi & Sirkaya, 2005). მიდგომის ცვლილების მხარდაჭერის დანახვა ბევრ საერთაშორისო დოკუმენტშია შესაძლებელი. მაგალითად, ბერლინის დეკლარაცია (1997), სადაც აღნიშნულია, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ტურიზმი მნიშვნელოვნად ეხმარება ეკონომიკურ განვითარებას და კულტურათა გაცნობას, ამავდროულად აქვს პოტენცია, რომ ბუნებრივი გარემოს, სოციალური და კულტურული მემკვიდრეობის რღვევა გამოიწვიოს, შესაბამისად ტურიზმის მდგრადი განვითარებაა საჭირო.

მიუხედავად იმისა, რომ მდგრადი ტურიზმის სხვადასხვაგვარი განმარტება არსებობს, ყველა მათგანს საერთო თემა – საზოგადოების მხარდაჭერა აერთიანებს. ამგვარ განზრახვას კვლავ ტურიზმის განვითარების თავდაპირველ ახსნამდე მივყავართ – მეტი ეკონომიკური სარგებელი მოუტანოს საზოგადოებას. მიუხედავად ამისა, ვხედავთ, რომ ამ ტრადიციულ მიდგომას ყოველთვის კეთილშობილურ შედეგებამდე არ მივყავართ, ხშირად უცხოელი მფლობელის, დაქირავებული

პერსონალის თუ იმპორტირებული საქონელის წყალობით ხდება ქვეყნიდან ფულადი სახსრების გადინება. მდგრადი ტურიზმის მოდელის ამოსავალი წერტილია – ეკონომიკური სარგებლის სამართლიანი გადანაწილება ქვეყნის რეზიდენტებს შორის. როგორც ქოი და სირაკაია ამტკიცებს, მდგრადი ტურიზმის წარმატებულად განხორციელება საჭიროებს – ხედვის, პოლიტიკის, დაგეგმვის, მენეჯმენტის, მონიტორინგის, საზოგადოებრივი სწავლის პროცესებს და საზოგადოების სრულ მონაწილეობას განვითარების პროცესში (Choi & Sirkaya, 2005). ჯაფარის პროპაგანდული მოდელიდან დაწყებული ტურიზმის განვითარების მიდგომების ცვლილება საზოგადოების კეთილდღეობისკენ არის მიმართული, რისი მიღწევის საშუალებასაც მდგრადი ტურიზმის მოდელი იძლევა. მდგრადი ტურიზმის განვითარება დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფებს შორის გარკვეულ დონემდე ჰარმონიის დამყარების და გრძელვადიან პერსპექტივაში ცხოვრების ხარისხის სასურველი დონის მიღწევის საფუძველია (Ahn, Lee, & Shafer, 2002).

ბოლო ათწლეულში უამრავმა სახელმწიფომ განახორციელა მდგრადობის, როგორც განვითარების ფუნდამენტური პოლიტიკის ადაპტირება. გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციამ (UNWTO) მოახდინა მდგრადობისადმი მიდგომის ადაპტირება ტურიზმთან და მდგრადი განვითარების პრინციპები მიმართა ტურიზმის დაგეგმვისა და განვითარების ყველა სტადიაზე: „ტურიზმის მდგრადი განვითარება აკმაყოფილებს თანამედროვე ტურისტთა და მასპინძელი რეგიონების მოთხოვნებს და იმავდროულად იცავს და აფართოებს შესაძლებლობებს მომავლისათვის. იგი ითვალისწინებს ყველა არსებული რესურსის მენეჯმენტს იმგვარად, რომ კულტურული ხელშეუხებლობის, არსებითი ეკოლოგიური პროცესების, ბიოლოგიური მრავალფეროვნების და სიცოცხლის ხელშემწყობი სისტემების სათანადო მოვლა-პატრონობასთან ერთად დაკმაყოფილდეს ეკონომიკური, სოციალური და ესთეტიკური მოთხოვნები“.¹

მდგრად განვითარებაში ტურიზმს განსაკუთრებული ადგილი უკავია. პირველი მიზეზია ამ დარგის დინამიკური ზრდა, რომელსაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს

¹ UNWTO and UNEP (2005) Making Tourism More Sustainable – A guide for policy makers: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/dtix0592xpa-tourismpolicyen.pdf>

მრავალი ქვეყნისა და რეგიონის ეკონომიკის განვითარებაში. მეორე მხრივ, ტურიზმი ისეთი საქმიანობაა, რომელიც მომხმარებლებს, ინდუსტრიას, გარემოს დაცვასა და ადგილობრივ საზოგადოებაში განსაკუთრებულ ურთიერთობას ქმნის.

ეს განსაკუთრებული ურთიერთობა გამოწვეულია იმით, რომ სხვა სექტორებისგან განსხვავებით, ტურისტული პროდუქტის მომხმარებელი თვითონ მიემგზავრება მწარმოებელთან და პროდუქტთან. ეს ქმნის სამ უმნიშვნელოვანეს და უნიკალურ ასპექტს ტურიზმსა და მდგრად განვითარებას შორის:

- **ურთიერთქმედება (Interaction):** ტურიზმი, როგორც მომსახურების სფერო, დაფუძნებულია ახალი დანიშნულების ადგილების გაცნობაზე, რაც ნიშნავს ვიზიტორებს, ადგილობრივ საზოგადოებასა და გარემოს შორის ურთიერთქმედებით პირდაპირი და ირიბი თანხების გენერირებას.

- **გაცნობიერებულობა (Awareness):** ტურიზმი საშუალებას აძლევს ვიზიტორებსა და ადგილობრივ მოსახლეობას გაეცნონ გარემოსდაცვით საკითხებს და კულტურათაშორის სხვაობებს, შედეგად - შეცვალოს მათი დამოკიდებულება მდგრადობის საკითხებზე არა მხოლოდ მოგზაურობის დროს, არამედ მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

- **დამოკიდებულება (Dependency):** ტურიზმი მნიშვნელოვნად ეფუძნება იმ ვიზიტორთა მოთხოვნებს, რომლებიც მუდმივად ეძებენ ხელუხლებელ და სუფთა გარემოს, მიმზიდველ ბუნებრივ მხარეებს, თვითმყოფად ისტორიას, კულტურულ ტრადიციებს და სტუმართმოყვარე მასპინძლებს, რომლებთანაც კარგი ურთიერთობა ექნებათ. რეგიონში ინდუსტრიის განვითარებაც ამ ელემენტების არსებობაზეა დამოკიდებული.

ეს მჭიდრო და პირდაპირი ურთიერთკავშირი ისეთ ურთიერთობას ქმნის, სადაც ტურიზმი შეიძლება იყოს როგორც ზიანის მომტანი, ისე მდგრადი განვითარების მასტიმულირებელი.

1.2. ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები

ტურიზმის მდგრადი განვითარების კონცეფციების განხილვის შემდეგ, აუცილებელია განვსაზღვროთ ის გამოწვევები, რომლის წინაშეც მდგრადი ტურიზმის სისტემა დგას. მათ შორის გამოვლენილია ხუთი უმთავრესი გამოწვევა:

- მდგრადობის შენარჩუნებით ტურიზმის დინამიური ზრდის მართვა;
- სიღარიბის დაძლევა: ტურიზმის ვალდებულებების შესრულება, რაც ხელს უწყობს გაეროს ათასწლეულის მიზანს - 2025 წლისათვის სიღარიბის დონის განახევრება;
- კონსერვაციის მხარდაჭერა;
- ტურისტების ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და დაცვის უზრუნველყოფა;
- რეაგირება კლიმატის ცვლილებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს არ არის სრული ჩამონათვალი და არც თანაბარი მნიშვნელობის, ისინი ასახავენ ყველაზე მთავარ საკითხებს, შესაბამისად თითოეული მათგანი დეტალურ შესწავლასა და ძალისხმევას საჭიროებს.

გაეროს კონფერენციის (რიო-დე-ჟანეირო, 1992) საფუძველზეც შემუშავებული სამოქმედო გეგმა - „დღის წესრიგი“ (პროგრამა 21) (United Nations, 1992) მდგრადი ტურიზმისათვის ადგენს მთავარ მიზანს, რომლის მიღწევაც დანიშნულების ადგილის მთავარი ამოცანაა და მოიცავს ტურიზმის მდგრადობის ორ ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტს:

1. ტურიზმის უნარი - გარანტირებულად განაგრძოს თავისი საქმიანობები;
2. საზოგადოებისა და გარემოს შესაძლებლობა - მდგრადობის გზით ტურიზმიდან მიიღოს სარგებელი.

ამ ორ ელემენტზე დაყრდნობით მდგრადი ტურიზმის „დღის წესრიგში“ ფორმულირდება 12 მიზანი, რომლებიც მიმართულია ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური ზემოქმედებისაკენ. ასეთი გზით შემუშავებული პროგრამა შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას როგორც სტრუქტურა, უფრო მდგრადი ტურიზმის პოლიტიკის განვითარებისათვის:

• საზოგადოებასა და გარემოზე ტურიზმის უარყოფითი ზეგავლენის მინიმიზაცია.

• ტურიზმის დადებითი და კრეატიული წვლილის მაქსიმიზაცია ადგილობრივ ეკონომიკაში, ბუნებისა და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვაში, და მასპინძლებისა და ვიზიტორთა ცხოვრების ხარისხში.

მდგრადი ტურიზმის „დღის წესრიგის“ 12 მიზანს წარმოადგენს (United Nations, 1992):

- ეკონომიკური სიცოცხლისუნარიანობა;
- ადგილობრივთა კეთილდღეობა;
- დასაქმების ხარისხი;
- სოციალური თანასწორობა;
- ვიზიტორთა მომსახურება;
- ადგილობრივთა თანამონაწილეობა;
- საზოგადოების კეთილდღეობა;
- კულტურული სიმდიდრე;
- ფიზიკური ერთიანობა;
- ბიოლოგიური მრავალფეროვნება;
- რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა;
- გარემოს სისუფთავე.

მდგრადი ტურიზმის განვითარებისა და განხორციელების პოლიტიკა უნდა ეფუძნებოდეს მთელ რიგ პრინციპებსა და მიდგომებს. მათი ნაწილი განუყოფელია მდგრადობასთან მიმართებაში, ნაწილი კი დროთა განმავლობაში ტურიზმში დასაქმებულთა მიერ გამოვლინდა.

მდგრადი ტურიზმის კურსის ფორმირება შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი მიდგომების საშუალებით:

გლობალური ხედვა - ტურიზმის დაგეგმვა და განვითარება არ უნდა მოხდეს იზოლირებულად. ტურიზმი სხვა აქტივობასთან ერთად უნდა იყოს საზოგადოებასა და ტურისტული დანიშნულების ადგილის მდგრადი განვითარების ნაწილი.

გასათვალისწინებელია მისი ზეგავლენა სხვა სექტორებზე, რესურსების კონკურენტული გამოყენებისა და ურთიერთმხარდაჭერის თვალსაზრისითაც. კომპლექსური მიდგომა ითვალისწინებს ტურიზმის დარგში ურთიერთობებისა და ზემოქმედების ყველა ფორმას და განიხილავს საჯარო პოლიტიკის ზემოქმედებას ტურიზმზე და პირიქით.

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა - მდგრადი ტურიზმი არა მხოლოდ ადგილობრივ კონტროლს მოიცავს, არამედ თანამშრომლობასაც. ტურიზმის ყველა თანამონაწილეს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა წვლილი შეიტანოს მის განვითარებასა და მენეჯმენტში.

გრძელვადიანი დაგეგმვა - სასურველია მოკლევადიანი მიდგომების თავიდან აცილება და გრძელვადიანი ხედვის წინ წამოწევა რესურსების შესაბამისი განაწილებით, სადაც ყოველი ქმედება თვითმდგრადია.

გლობალური და ლოკალური ზემოქმედება - გარემოსა და ადგილობრივ საზოგადოებაზე ზეგავლენა ხშირად აშკარაა და ამიტომ უფრო სამართლიანია მათ მხარდასაჭერად მიმართული პოლიტიკის გატარება. თუმცა ტურიზმის მდგრად განვითარებაში თანაბარი ყურადღება უნდა დაეთმოს გლობალურ ზემოქმედებასაც, განსაკუთრებით, ტურიზმით გამოწვეულ დაბინძურებას (როგორცაა სათბურის გაზი) და არაგანახლებადი რესურსის მოხმარებას. აღნიშნული გლობალური ზეგავლენა კი პირდაპირ კავშირშია ტურიზმთან (მაგალითად, კლიმატის ცვლილება).

მდგრადი სარგებლობის ხელშეწყობა - მდგრადობა მხოლოდ მიწოდების უზრუნველყოფას არ გულისხმობს. თანაბარი ყურადღება უნდა დაეთმოს სარგებლობის შედეგად ზემოქმედების ხარისხსაც, რაც გულისხმობს ზეგავლენის მოცულობისა და ტურიზმზე მოთხოვნის სპეციფიკურობის განსაზღვრას ტურისტთა მოთხოვნების მიხედვით.

მდგრადობისა და ხარისხის თანაფარდობა - უნდა ვაღიაროთ, რომ ხარისხიანი ტურისტული დანიშნულების ადგილი ან პროდუქტი მოიცავს მდგრადობის მთელ რიგ საკითხებს და არ არის მიმართული მხოლოდ ვიზიტიორთა

დაკმაყოფილებისაკენ. ტურისტები თვითონ უნდა იყვნენ დაინტერესებულნი და იზრუნონ იმ გარემოს შენარჩუნებაზე, რომელიც, თავის მხრივ, ზრუნავს მათზე.

მდგრადი ტურიზმის მთავარი პრინციპია ტურისტული დანიშნულების ადგილებში ტურიზმის განვითარების ან ტურისტული ნაკადების მოცულობის შეზღუდვა. შეზღუდვებზე ფაქტორებს შეიძლება მივაკუთვნოთ ეკოლოგიური მოქნილობა, რესურსების სიმძლავრე, ადგილობრივი მოსახლეობის ინტერესები, ვიზიტორთა კმაყოფილება და ა.შ. შესაბამისი გამოკვლევების მიხედვით, შესაძლებელია დანიშნულების ადგილების გამტარუნარიანობის დადგენა. გამტარუნარიანობა განისაზღვრება, როგორც განვითარების, სარგებლობის, ზრდისა და ცვლილების მაქსიმალური ზღვარი, რომლის ატანაც დანიშნულების ადგილს შეუძლია, ისე, რომ არ მოხდეს ფიზიკური გარემოს, საზოგადოების სოციალური სისტემისა ან/და ადგილობრივი ეკონომიკის დაუშვებელი ცვლილება და ვიზიტორის მიერ მიღებული შთაბეჭდილებების ხარისხის დეგრადირება.

ტურიზმის უსაფრთხო მართვა უწყვეტ მონიტორინგს მოითხოვს, რათა განისაზღვროს ზემოქმედების ცვლილებები და შესაბამისად, მოხდეს პოლიტიკისა და სამოქმედო გეგმების კორექტირება. მონიტორინგი უნდა განხორციელდეს მდგრადი ტურიზმის ძირითადი მაჩვენებლების შესაბამისად (ცხრილი 3).

ცხრილი 3. მდგრადი ტურიზმის ძირითადი მაჩვენებლები

| ინდიკატორი | კონკრეტული საზომი |
|------------------------------------|---|
| ტერიტორიის დაცვა | დაცული ტერიტორიის კატეგორია IUCN ⁸ -ის მიხედვით |
| ზემოქმედება | ტურისტთა რაოდენობა (ნულიდან/პიკის თვეში) |
| გამოყენების ინტენსიურობა | პიკის პერიოდში სარგებლობის ინტენსიურობა (ადამიანი/ჰექტარი) |
| სოციალური გავლენა | ტურისტებისა და ადგილობრივი მოსახლეობის თანაფარდობა (პიკის და გრძელვადიან პერიოდში) |
| განვითარების კონტროლი | ტერიტორიის განვითარებისა და გამოყენების დონის კონტროლის არსებობა |
| ნარჩენების მართვა | ჩამდინარე წყლების პროცენტული მაჩვენებლები |
| დაგვეგვის პროცესი | ტურისტულ რეგიონში ორგანიზებული რეგიონული გვეგვის არსებობა (ტურიზმის კომპონენტის ჩათვლით) |
| კრიტიკული ეკოსისტემები | იშვიათი/საფრთხის ქვეშ მყოფი სახეობების რაოდენობა |
| მომხმარებელთა კმაყოფილება | ვიზიტორთა კმაყოფილების დონე (კითხვარების მიხედვით) |
| ადგილობრივთა კმაყოფილება | ადგილობრივთა კმაყოფილების დონე (კითხვარების მიხედვით) |
| ტურიზმის წვლილი ადგილ. ეკონომიკაში | საერთო ეკონომიკურ საქმიანობაში ტურიზმიდან მიღებული სარგებელის პროპორცია |
| კომპლექსური ინდექსები | კონკრეტული საზომი |
| გამტარუნარიანობა | წინასწარ შემუშავებული კომპლექსური საზომი, რომელიც ტერიტორიის „ამტანობას“ არეგულირებს |
| ტერიტორიის დატვირთულობა | ტერიტორიაზე ზემოქმედების კომპლექსური მაჩვენებლის დონე (ტურიზმში მისი ბუნებრივი და კულტურული მახასიათებლები) |
| მიმზიდველობა | იმ ტერიტორიის ხარისხობრივი საზომი, რითაც ის მიმზიდველია ტურიზმისთვის. |

IUCN, ბუნებისა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის საერთაშორისო გაერთიანება.

წყარო: United Nations World Tourism Organization

აუცილებელია მენეჯერებმა იცოდნენ ეს ინდიკატორები, რათა შეამცირონ გაუაზრებელი გადაწყვეტილებების მიღებით გამოწვეული ისეთი საფრთხეები, რომლებიც ზიანს აყენებს ბუნებრივ და კულტურულ გარემოს. ეს მექანიზმი მოიცავს:

- ზოგად კავშირს ტურიზმსა და გარემოს შორის;
- გარემოსდაცვითი ფაქტორების ზეგავლენას ტურიზმზე;
- ტურიზმის ზეგავლენას გარემოზე.

რეალურად, ინდიკატორების დანიშნულებაა განსაზღვროს კონკრეტული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი ტურიზმსა და გარემოს შორის, რის საფუძველზეც მენეჯერები უფრო ეფექტურად შეძლებენ:

- განსაზღვროს პრევენციული საკითხები
- განსაზღვროს ის ქმედება, რომელიც ეფექტურია პრობლემების წარმოშობამდე
- მხარი დაუჭიროს მდგრადი ტურიზმის განვითარებას შეზღუდვებისა და შესაძლებლობების გამოვლენის საფუძველზე შეძლონ მენეჯმენტში გაცნობიერებული გადაწყვეტილებების მიღება.

ტურიზმის მენეჯერებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორი სახის ინდიკატორი:

1. მდგრადი ტურიზმის ძირითადი მაჩვენებლები შემუშავებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილებში ზოგადი გამოყენებისთვის.
2. ტურისტული დანიშნულების ადგილის მაჩვენებლები გამოიყენება კონკრეტულ ეკოსისტემასთან ან ტურიზმის ერთ-ერთ სახესთან მიმართებაში.

ტურისტული დანიშნულების ადგილის ინდიკატორები ორ კატეგორიად იყოფა: კონკრეტული ეკოსისტემა და კონკრეტული ტერიტორია. კონკრეტულ ეკოსისტემათა კატეგორიას მიეკუთვნება ზღვისპირა ტერიტორიები, პარკები და დაცული ტერიტორიები, მთიანი რეგიონები. ამ მაჩვენებელთა მაგალითები შემუშავებულია ექსპერტთა მიერ მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციისთვის და მოცემულია ცხრილ 3-ში. თითოეული დანიშნულების ადგილისთვის კონკრეტული მაჩვენებლის სასურველი დონის განსაზღვრით და შემდეგ მათი სისრულეში მოყვანით,

მენეჯერები შეძლებენ მდგრადობის უმაღლესი დონის მიღწევას. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ეს მაჩვენებლები მხოლოდ ეკოლოგიური მიზნისთვის არ განიხილება. არსებობს ისეთი მაჩვენებლებიც, რომლებიც უზრუნველყოფს ვიზიტიორთა და ადგილობრივ მცხოვრებთა კმაყოფილებას ეკონომიკური თვალსაზრისით. ამ მაჩვენებელთა გამოყენება მიმართულია ეკოტურიზმის მდგრადობის, ტურისტული დანიშნულების ადგილისა და საზოგადოების პოლიტიკური მხარდაჭერისთვის.

მკვლევარები თანხმდებიან, რომ ტურიზმის მდგრადი განვითარების მთავარ სირთულეს მისი პრაქტიკაში განხორციელება წარმოადგენს (Butler, 1990; Jamal & Getz, 1995, Dodds, 2007; Hardy, Beeton, & Pearson, 2002; Logar, 2010), რისთვისაც შემდეგი ეტაპების გავლა იქნება საჭირო:

- მოსახლეობის/საზოგადოების განსაზღვრა;

- მდგრადი განვითარების განმსაზღვრელი ფასეულობების განსაზღვრა - მდგრადი განვითარების მიღწევის პოლიტიკას განსაზღვრავს საზოგადოებაში არსებული ღირებულებები. საბოლოო ჯამში, პოლიტიკური პროცესები და სხვადასხვა ორგანიზაციათა ძალისხმევა განსაზღვრავს იმ დონესა და ფორმას, რომლითაც მდგრადობა მიიღწევა. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია დადგინდეს საზოგადოების ფასეულობები, რომელიც საფუძვლად დაედება რეგიონში ტურიზმის სასურველი მიმართულებით განვითარებას;

- მდგრადობის ზომების განსაზღვრა - მდგრადობის კონცეფცია პრაქტიკულია მხოლოდ მაშინ, თუ განსაზღვრულია, რა არის შესაანარჩუნებელი და დასაცავი. ტურიზმის თვალსაზრისით, ეს შეიძლება იყოს გარემო, კულტურული თვითმყოფადობა, ეკონომიკური კეთილდღეობა ან სოციალური სტაბილურობა. პირებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი ან დაინტერესებულნი არიან რომელიმე ამ სფეროთი, კანონის ფარგლებში შეუძლიათ ფოკუსირება მოახდინონ თითოეულ აღნიშნულ სფეროზე და შეეცადონ მდგრადობის მიღწევას ტურისტული დანიშნულების ადგილების გამტარუნარიანობის მისაღები მოცულობის გათვალისწინებით. დანიშნულების ადგილის მენეჯმენტის თვალსაზრისით, ამოცანა

გაცილებით კომპლექსურია. აქ მთავარი გამოწვევა ეკონომიკის, კულტურის, სოციალური და გარემოსდაცვითი სისტემების მდგრად ბალანსირებაში მდგომარეობს. მიუხედავად იმისა, რომ ყველას აქვს იმედი ერთდროულად განახორციელოს სისტემის ყველა კომპონენტი, ეს ყოველთვის არ არის შესაძლებელი, ამის მთავარი მიზეზი კი ფასეულობებზე აზრთა სხვადასხვაობაა;

- განხორციელების ვადები - მდგრადი განვითარების კონცეფცია მუდმივ განხორციელებას გულისხმობს და მისი სისრულეში მოყვანა შესაძლოა არაპრაქტიკული და უიმედოც იყოს. ამიტომ ისეთი პროგრამების შემუშავებას უნდა შეეწყოს ხელი, რომლებიც მუდმივად სიცოცხლისუნარიანი იქნება, რაც, თავის მხრივ, დროისა და რესურსების დიდ რაოდენობას საჭიროებს. უფრო გონივრული და ეფექტური იქნება ისეთი პროგრამების ეტაპობრივი განხორციელება, რომლებიც ნაკლებად მკაცრია, მაგრამ მიზნისკენ უფრო მიმართული, ვიდრე გრძელვადიანი გეგმის შემუშავებისა და დამტკიცების ლოდინი;

- პასუხისმგებლობის გადანაწილება - ტურიზმის მდგრადობის საკითხებსა და გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებლობის გადანაწილება არც ისე იოლია, რადგანაც ის მრავალდარგობრივი და პოლიტიკური ხასითის მატარებელია. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია პასუხისმგებლობის ოპერაციული გადანაწილება, რომელიც დემოკრატიული მოდელისა და რეზიდენტების ინტერესების ჩარჩოებში იქნება მოქცეული.

ცხრილ 4-ში მოცემულია პასუხისმგებლობის გადანაწილების მოდელი.

ცხრილი 4. მდგრადი განვითარება ტურიზმში: პასუხისმგებლობის სავარაუდო განაწილება

| დონე/ორგანიზაცია | პასუხისმგებლობა |
|--|---|
| მასპინძელი საზოგადოება/რეგიონი | საზოგადოების/რეგიონის ტურიზმის ხედვის და ფილოსოფიის განსაზღვრა რეგიონში სოციალური, ფიზიკური და კულტურული გამტარუნარიანობის დადგენა |
| დანიშნულების ადგილის მართვა | ტურიზმის მდგრადი განვითარების გეგმის განხორციელების კოორდინირება რეგიონში ტურიზმის დონისა და ზეგაულების მონიტორინგი |
| ინდივიდუალური ტურისტული ფირმები და ოპერატორები | ტურიზმის მდგრადი განვითარების სამართლიანად განხორციელება მდგრადი განვითარების დებულებების, პრინციპებისა და მეთოდების დაცვა |
| მასპინძელი საზოგადოება/რეგიონი | ტურიზმის მხარდაჭერა/ნახალისება მდგრადი განვითარების გეგმის ფარგლებში |
| ვიზიტორები/ტურისტები | პასუხისმგებლობის მიღება მასპინძელი რეგიონის ფასეულობების პატივისცემისთვის მასპინძელი საზოგადოების მდგრადი ტურიზმის გეგმის პირობების დაცვა |

წყარო: Goeldner, C.R. & Ritchie, B. (2011). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (12th ed.). Hoboken, NJ: John C. Wiley and Sons.

ეკონომიკურ ზრდაში, სამსახურების შექმნაში, შიდა ტურიზმის პოტენციალის ზრდასა და სიღარიბის დაძლევაში ტურიზმის დარგის წვლილი შემდეგ ფაქტორებზეა დამოკიდებული:

- ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლების რა ნაწილი გამოიყენება ინფრასტრუქტურის განვითარების, ადგილობრივი მეწარმეობის, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესის დასაფინანსებლად და ძლიერი ადგილობრივი ეკონომიკის შექმნისთვის საჭირო უნარებისა და ორგანიზაციების გასაუმჯობესებლად.
- სხვა დარგებთან პირდაპირი და არაპირდაპირი კავშირების მეშვეობით რა დოზით არის ტურიზმის დარგი ეროვნულ ეკონომიკაში ინტეგრირებული;
- მთავრობის მიერ დამტკიცებულ პოლიტიკასა და სტრატეგიაზე, თუ რამდენად უწყობენ ხელს შიდა და უცხოური ინვესტიციების ზრდას ტურიზმში, ტექნოლოგიებისა და გამოცდილების გაზიარებას და ინტენსიური შრომითი აქტივობების წახალისებას.
- სახელმწიფოს მცდელობებზე, თუ როგორ უზრუნველყოფს ტურიზმის აქტივობების მდგრად განვითარებას ისე, რომ დააკმაყოფილოს ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური მიზნები.

მდგრადი ტურიზმის განხორციელება შესაძლებელია მხოლოდ და მხოლოდ ეკონომიკურ, სოციალურ და ეკოლოგიურ ფაქტორებზე დაფუძნებული სტრატეგიის მეშვეობით, რაც, გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის მიხედვით, შემდეგ საკითხებს უნდა ითვალისწინებდეს:

- მოახდინოს ბუნებრივი რესურსების ოპტიმალური გამოყენება, რაც ტურიზმის განვითარების ძირითად კომპონენტს შეადგენს. ამავდროულად, შეინარჩუნოს ეკოლოგიური ბალანსი და დაეხმაროს ბუნებრივი მემკვიდრეობისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვაში;
- უზრუნველყოს ადამიანის უფლებების პატივისცემა და საზოგადოების ყველა წევრისთვის თანაბარი შესაძლებლობების არსებობა, რისთვისაც სარგებლის სამართლიანი გადანაწილება და სიღარიბის აღმოფხვრაზე ორიენტირებაა

საჭირო. ყურადღება გაამახვილოს ადგილობრივი მოსახლეობის გაძლიერებასა და მხარდაჭერაზე, განსხვავებული კულტურების აღიარებასა და პატივისცემაზე;

- განახორციელოს გრძელვადიანი ეკონომიკური ოპერაციები, რომლებიც სოციო-ეკონომიკურ სარგებელს მოუტანს ყველა დაინტერესებულ მხარეს, მათ შორის: სტაბილურ დასაქმებას და შემოსავლების მომტან შესაძლებლობებს, რაც ხელშემწყობი ფაქტორი იქნება სიღარიბის დაძლევაში.

ტურიზმის შესაძლო უარყოფითი ზეგავლენის გაშუქებით, მომავალი განვითარების უზრუნველსაყოფად და უარყოფითი შედეგების მინიმუმადე დასაყვანად მდგრადი ტურიზმის წახალისების საჭიროება უკიდურესად აუცილებელი გახდა. რამაც, შედეგად, პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიმღებ ფენებში, ტურისტებსა და ტურისტული ბიზნესის ოპერატორებში ტურისტული მიმართულების უნიკალური ბუნებრივი, სოციალური და კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნების აუცილებლობისა და მნიშვნელობის შესახებ აამაღლა ცნობადობა (Sharpley, 2003). განვითარებულ ქვეყნებში ტურისტები უფრო და უფრო მეტად მოითხოვენ ტურისტული ადგილების მიერ გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული ღონისძიებების ხარისხის ამაღლებას. შესაბამისად ტურისტული დანიშნულების ადგილებსაც მეტი სტიმული აქვთ დაიცვან და გააუმჯობესონ ბუნებრივი გარემო, რაც მეტ ფასეულობას შესძენს მათ. მართლაც, განვითარებული ქვეყნების მაგალითზე ვხედავთ, რომ მდგრადობა, როგორც სიღარიბის დაძლევაზე და გარემოს დაცვაზე ორიენტირებული ტურისტული ბიზნესი, მარკეტინგული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი იარაღი გახდა, რამაც ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობაც შეიძლება უზრუნველყოს (Ahn et al., 2002).

სახელმწიფოს და კერძო სექტორს სხვადასხვა გზით შეუძლიათ ტურიზმი მეტად მდგრადი გახადონ. დარგის განვითარების გრძელვადიანი სცენარი შესაბამისი ინფრასტრუქტურის, მიწოდების ჯაჭვის და მხარდამჭერი პოლიტიკის შექმნაზეა დამოკიდებული, რამაც, როგორც ავღნიშნეთ, ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური მიზნების შესაბამისად, ტურისტული საქმიანობის მდგრადად განხორციელება უნდა უზრუნველყოს. რამდენადაც დარგი ვითარდება, მით უფრო

მნიშვნელოვანი ხდება ეროვნულ დონეზე დაგეგმვა, გარემოს დაცვისადმი მიმართული რეგულაციები და კულტურული მემკვიდრეობის შესანარჩუნებელი ღონისძიებები. თუმცა ახლო მომავალში შემდეგი მოქმედებების განხორციელებაა საჭირო:

- 1) მოხდეს ბუნებრივი რესურსების მენეჯმენტის პრინციპების და მეთოდების შესწავლის სტიმულირება;
- 2) ამალდეს ცნობიერება იმის შესახებ, თუ როგორ შეუძლია ბუნებრივი რესურსების დაზიანებას ტურისტული დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობის შემცირება;
- 3) მოხდეს ტურიზმის სფეროსთან და ბუნებრივი რესურსებთან დაკავშირებულ სახელმწიფო ინსტიტუტებსა და კერძო ინვესტორებს შორის კოორდინაციის გაძლიერება;
- 4) მოხდეს ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება ისეთ იზოლირებულ ტურისტულ ადგილებში სადაც ნაკლებად სავარაუდოა კერძო ინვესტიციების განხორციელება.
- 5) მოხდეს სოფლის მეურნეობის, ორგანული წარმოების მხარდაჭერა;

რაც შეეხება სახელმწიფო პოლიტიკას, აუცილებელია მოხდეს ისეთი საგადასახადო სისტემის დაგეგმვა და განხორციელება, რომელიც წახალისებს ინვესტიციებს მდგრადი ტურიზმის მიმართულებით. როდესაც სახელმწიფო ინვესტიციას ახორციელებს დაცულ ტერიტორიებში, კულტურულ მემკვიდრეობაში, წყლისა და ნარჩენების მენეჯმენტში, ამით წამახალისებელ სტიმულს აძლევს კერძო ინვესტორებს, რომ მეტი ინვესტირება განახორციელონ მწვანე ეკონომიკის მიმართულებით, რაც მდგრადი განვითარების გარდაუვალი აუცილებლობაა.

თუ მდგრადი ტურიზმის მიმართულებით შესრულებულ შრომებს გადავხედავთ, დავინახავთ, რომ მკვლევარების მიერ სხვადასხვაგვარი პრობლემების დასახელების მიუხედავად, შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე გამოკვეთილი მიმართულება, რომლის მიხედვითაც ტურიზმის მდგრადი განვითარების განხორციელების მთავარ სირთულეებს წარმოადგენს:

- მისი პრაქტიკული განხორციელება (Dodds, 2007; Hardy, Beeton, & Pearson, 2002; Logar, 2010);

- შესაძლებლობის, შეთანხმების, კოორდინაციის, თანამშრომლობის და პასუხისმგებლობის გადანაწილების პრაქტიკულ საკითხები (Butler, 1990; Jamal & Getz, 1995);
- დაინტერესებულ მხარეებთან დაკავშირებული საკითხები (Bell & Morse, 2004; Dodds, 2007; Cooper et al., 2009; Butler, 2009).

რამდენიმე მკვლევარმა ადრევე განსაზღვრა შესაძლებლობების, შეთანხმების, კოორდინაციის, თანამშრომლობისა და პასუხისმგებლობის პრაქტიკაში არსებული საკითხები (Butler, 1990; Jamal & Getz, 1995). მათი უმეტესობა დაკავშირებული იყო სახელმწიფო პოლიტიკის მიმართ უნდობლობასთან, სუსტ მენეჯმენტთან, ადგილობრივი საზოგადოების მონაწილეობის არ არსებობასა და კომუნიკაციის გაურკვეველ მიმართულებებთან. მსგავსი შეხედულებები გამოიკვეთა მოგვიანებით შესრულებულ კვლევებშიც. მათ შორის ყველაზე მეტად - დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ნაკლებობა, სახელმწიფოს მხარდაჭერის ნაკლებობა, ლიდერობის ნაკლებობა, ინფორმაციის ნაკლებობა და კოორდინაციის ნაკლებობა (Dodds, 2007). ამ ყველაფერმა განაპირობა, დაინტერესებულ მხარეთა შორის ისეთი პრობლემების წარმოქმნა როგორცაა ბიუროკრატია და კოორდინირების სირთულე, უფლებამოსილების შემცირება, საერთო ინტერესების ცვალებადობა, მიზნების ჩამოყალიბების წარუმატებლობა, მნიშვნელოვანი ცვლილების განხორციელების სურვილის არ ქონა (Cooper et al., 2009; Dodds & Butler, 2009).

დიაგრამა №2-ში მოცემულია ყველა ის ბარიერი, რაც ტურიზმის მდგრადი განვითარების პოლიტიკის წარმატებით განხორციელებას უშლის ხელს:

დიაგრამა 2. ტურიზმის მდგრადი განვითარების პოლიტიკის წარმატებით განხორციელების ბარიერები



წყარო: Cooper et al., 2009; Dodds & Butler, 2009

ჩვენი აზრით, დიაგრამა 2 სავსებით მიესადაგება საქართველოში ტურიზმის მდგრადი განვითარების ბარიერების არსებულ მდგომარეობას. თუმცა, ვფიქრობთ, რომ საქართველოსთვის განსაკუთრებით დამახასიათებელია რამოდენიმე მათგანი (აბუსელიძე და დევაძე, 2018), კერძოდ:

- გრძელვადიანი ხედვისა და ვალდებულების არქონა - სტრატეგიები და ხედვები მთავრობის ცვლილებასთან ერთად იცვლება;
- მოკლევადიანი ინტერესების პრიორიტეტულობა - მეტი ფინანსების მიმართვა პიარ და მარკეტინგულ აქტივობებზე, პროდუქტების შექმნის, გაუმჯობესების ან გარემოს დაცვისკენ მიმართული პოლიტიკის ნაცვლად;
- კოორდინაციის და ბიუროკრატის პრობლემები, მათ შორის სხვადასხვა სტრუქტურის ხელმძღვანელობებს შორის კომუნიკაციის ნაკლებობა;

- ცნობიერების დაბალი დონე მდგრადობის პრინციპებთან მიმართებაში;
- დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის დაბალი დონე ან არ არსებობა - სამწუხაროდ, საქართველოში დაინტერესებულ მხარეებთან შეხვედრები ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ პიარ კამპანიისთვის ტარდება და მსგავს ღონისძიებებს რაიმე კონკრეტული შედეგი არ მოჰყვება.

თავი II

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის თეორიულ-პრაქტიკული ასპექტები ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში

2.1. დაინტერესებულ მხარეთა ქცევის თეორიული ასპექტები

თანამედროვე ეტაპზე მდგრადი განვითარების მიღწევის მიზნით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას განვითარების ყველა ეტაპზე, დაწყებული პოლიტიკის შექმნიდან პროექტის განხორციელების ჩათვლით. მდგრადი განვითარების შესახებ არსებული ლიტერატურის (Healey, 1998; Wahab & Pigram, 1998; Bramwell & Sharman, 1999; Choi & Sirakaya, 2005; Byrd, 2007; Dodds, 2007; Ritchie & Crouch, 2010; Morrison, 2013; Shannon, 2013; Harrington, 2014; Kumar, 2017; Law & DeLacy, 2017; Torres-Delgado, 2017) შესწავლის შედეგად მიჩნეულია, რომ ტურიზმი მდგრადობის უფრო მაღალ დონეს მიაღწევს თუ ყველა დაინტერესებული მხარე იქნება ჩართული მის განვითარებაში. დაინტერესებული მხარეებისადმი არსებულ ფართო ინტერესს და არაერთ სფეროში მისი მნიშვნელობის ზრდას თუ გავითვალისწინებთ, დაინტერესებულ მხარეთა კარგად განვითარებული თეორიის საჭიროება დგება დღის წესრიგში. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს დაინტერესებულ მხარეთა თეორია, მისი ამჟამინდელი ღირებულებები შეიძლება კითხვით ნიშნის ქვეშ აღმოჩნდეს და შესაძლებელია გათვალისწინებულ იქნას სხვა ორგანიზაციული თეორიები პრაქტიკაში, დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზის უფრო ამომწურავი ჩარჩოს განვითარებისთვის. სხვადასხვა თეორიების განხილვა უფრო კომპლექსური საკითხების გაანალიზების შესაძლებლობას იძლევა. მდგრადი განვითარების შესახებ არსებული ლიტერატურის და სამეცნიერო კვლევების ზრდამ განაპირობა ის, რომ ტურიზმის დაგეგმვისა და პოლიტიკის გამტარებელ პროცესებში მონაწილე ორგანიზაციებმაც თანდათანობით აღიარეს განვითარების ვარიანტებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის და მათ შორის ეფექტური თანამშრომლობის განმტკიცების მნიშვნელობა. დაინტერესებული მხარეები აქტიურად

მონაწილეობენ განვითარების პროცესებში სხვადასხვა გზებით, მათ შორის ქსელური კავშირებით და კოორდინირების სტრუქტურების ჩამოყალიბებით. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია იმ სხვადასხვა გზების გაანალიზებაც თუ როგორ შეიძლება დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის ორგანიზება, რათა არსებული თეორიების პრაქტიკული განვითარება და განხორციელება გახდეს შესაძლებელი.

დროთა განმავლობაში ცნობიერება ამაღლდა ინდუსტრიული განვითარების უარყოფითი ზეგავლენის შესახებ. ინდუსტრიული განვითარების მოდელი მსოფლიო მოსახლეობის მხოლოდ მცირე ნაწილისთვის სასარგებლო ეკონომიკურ ინდიკატორებს ანიჭებს უპირატესობას, შედეგად კი გარემოს დეგრადაციას იწვევს. ცნობიერების ზრდამ განვითარების უფრო შესაბამისი და უფრო მდგრადი გადაწყვეტილებების მიღების საჭიროება დააყენა დღის წესრიგში. უფრო მეტიც, გარემოს არსებული ლიმიტების რეალიზება, ეკოსისტემების შესახებ არსებული კვლევები, სოციალური პასუხისმგებლობის და ურთიერთთანამშრომლობის, ასევე გლობალიზაციის არსის უფრო მეტად გააზრება, ერთმანეთზე ურთიერთდამოკიდებულებას უსვამს ხაზს, შესაბამისად, შეჯიბრების ნაცვლად, თანამშრომლობის საჭიროებას ვეთავაზობს. ეკოლოგიურ სისტემებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულება საზოგადოების სხვადასხვა სექტორებშიც აშკარაა, თუმცა ტურიზმის სფეროში არსებულ საკითხებში განსაკუთრებით მკვეთრად გამოხატულია.

ყოველივე ეს მიგვანიშნებს, რომ ტურიზმის დაგეგმვა შეიძლება უფრო ეფექტური იყოს, თუ მასში ჩართული იქნება ის დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც სხვადასხვა ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული და გარემოსთან დაკავშირებული ინტერესების გამტარებლები იქნებიან. ერთობლივი მუშაობა, რომელიც ინდუსტრიაში ხშირად ფრაგმენტულ ხასიათს ატარებს ხოლმე, საშუალებას იძლევა სხვადასხვა ჯგუფმა უფრო კოორდინირებულად განავითაროს და მიაღწიოს განვითარების დასახულ მიზნებს. მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეულ სიტუაციებში პრობლემის ნათლად გაანალიზება და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღება შესაძლებელია, ბოლო ათწლეულებმა ცხადყო, რომ დამკვიდრებულმა „ბიზნესის ჩვეულებრივმა მიდგომამ“ ისედაც არამდგრადი სიტუაციის კიდევ უფრო გაუარესება

გამოიწვია. უფრო სასარგებლო შედეგების მისაღწევად, მკვლევარები ორგანიზაციული მენეჯმენტის, დაგეგმვისა და განვითარების პროცესში ერთობლივ მიდგომებს უჭერენ მხარს (მაგ. Wahab & Pigram, 1998; Dodds, 2007; Shannon, 2013; Law & DeLacy, 2017; Putkaradze & Abuselidze, 2019). საერთო მოსაზრების მიხედვით, ერთობლივ მუშაობას მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა შეუძლია, ხოლო არსებობს აშკარა კონსენსუსი იმის შესახებ, რომ მრავალასპექტიანი საკითხის მთლიანობაში გლობალურად გადაწყვეტისთვის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება. აღნიშნული შეხედულებების გაერთიანებით ვლელობთ, რომ სხვადასხვა ჯგუფები ან დაინტერესებული მხარეები მონაწილეობას უნდა იღებდნენ დაგეგმვა-განვითარების პროცესში და სხვადასხვა ვარიანტების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში. მაგალითად დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, ნორვეგია თუ სხვა განვითარებული ქვეყნები საჯარო სექტორის სტრატეგიის დაგეგმვისა და განვითარების პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის საჭიროებას უკვე აცნობიერებენ. ამასთან, ისინი, ვინც უფრო ეთიკური და სასარგებლო ბიზნეს მოდელის შექმნისკენ მიისწრაფვიან განსაკუთრებით უსვამენ ხაზს დაინტერესებულ მხარეთა შეხედულებების გათვალისწინების მნიშვნელობას და აცნობიერებენ ერთობლივი შეთანხმების მოსალოდნელ სარგებელს.

დღეს უკვე თამამად შეიძლება ითქვას, რომ მდგრადობა აუცილებელი წინაპირობაა ნებისმიერი რთული მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღებისას. თუ ვინ და როგორ მიიღებს აღნიშნულ გადაწყვეტილებას, ამას ძალიან მნიშვნელოვანი გავლენა ექნება განვითარების შესაძლო მიმართულებაზე. აშკარაა, რომ აღნიშნული პასუხისმგებლობა ეკისრება მათ, ვისაც გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება გააჩნია.

განვითარების პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღებაში პასუხისმგებლობის გადანაწილების დაწყების საფუძველი და პრობლემის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული ფართო ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების საუკეთესო საშუალებაა. ამის მიუხედავად, თანამედროვე საზოგადოება ჯერ კიდევ განვითარების ტრადიციული მიდგომების შედეგებს ხედავს,

რისი გაცნობიერებაც აუცილებელია ტრადიციული იერარქიული გადაწყვეტილების მიმღებ ფენებში. მდგრადობა განსხვავებულ მიდგომებს საჭიროებს და თუ რამდენად მოხერხდება ეს უპირობოდაა დამოკიდებული პოლიტიკის შემუშავებასა და მის პრაქტიკაში განხორციელებაზე.

მდგრადი ტურიზმის შესახებ არსებული ლიტერატურის დიდი ნაწილი მდგრადობის მისაღწევად ადგილობრივ დონეზე ფოკუსირების მნიშვნელობას უჭერს მხარს, მაგალითად, ნაშრომი - “მდგრადი ტურიზმის განვითარების ხელახალი კონცეპტუალიზაციის საჭიროების შესახებ” (Hunter, 1995). ადგილმდებარეობის გათვალისწინება მოიაზრებს იმას, რომ შეუძლებელია გარემოებათა მრავალფეროვნების უგულვებელყოფა, რაც თავის მხრივ მოცემული სიტუაციის ყველა ასპექტის გათვალისწინებას საჭიროებს. განვითარების სხვადასხვა ასპექტის შესასწავლად და გასააზრებლად კი ცნობილია, რომ ინფორმაციის შეგროვება სწორედ იმ ხალხისგან უნდა მოხდეს, რომლებზეც გავლენას მოახდენს ტურიზმის განვითარება ან თავად შეუძლიათ განვითარებაზე ზეგავლენის მოხდენა. აქედან გამომდინარე, დაინტერესებულ მხარეთა როლი მდგრადი ტურიზმის მიღწევის აუცილებელი პირობა გახდა. თანამშრომლობის გაღრმავების აუცილებლობა, კონკრეტულად კი დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა განვითარების პროცესში მდგრადი ტურიზმის ფუნდამენტური პრინციპად განიხილება. თუ რამდენად მოხერხდება ამ მიზნის მიღწევა, ეს განსაზღვრავს არსებული სამოქმედო გეგმების წარმატებულობის ხარისხს.

როგორც ცნობილია, მდგრადი განვითარების კონცეფცია ამაღლებული გარემოსდაცვითი ცნობიერების საფუძველზე აღმოცენდა. გარემო ყველა ჩვენთაგანისთვის მნიშვნელოვანია, შესაბამისად, აუცილებელია თითოეულის მონაწილეობა მის დასაცავად. ბოლო პერიოდში უფრო და უფრო აღიარებული ხდება ის ფაქტი, რომ განვითარებასთან დაკავშირებული უამრავი ტიპის პრობლემის გადაჭრა კომპლექსურია და უფრო ფართო მიდგომებს მოითხოვს ეფექტურ გადაწყვეტილებათა მისაღებად. ტურიზმის მდგრადი განვითარების შესახებ არსებული ლიტერატურის განხილვის შედეგად ვხედავთ, რომ მდგრადობის მიღწევის მიზნით, მკვლევარები (Byrd, McKercher, Bramwell & Lane, Jamal&Getz; Selin, Robson & Robson, Hunter) მხარს

უჭერენ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას განვითარების სამოქმედო გეგმებთან და სტრატეგიებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებების მიღებაში. როგორც ცნობილია, ეკოსისტემაში არსებული ორგანოები ურთიერთდამოკიდებული არიან ერთმანეთზე, რასაც საზოგადოება უკვე აცნობიერებს: „რაც საჭიროა არის ის, რომ ერთობლივი შესწავლის მექანიზმი შევიმუშავოთ გარემოს საკითხებთან დაკავშირებული ყველა დაინტერესებული მხარისთვის და შეიქმნას სივრცე რომელიც საჭიროა ფაქტებზე დაფუძნებული სტრუქტურული დიალოგის შესაქმნელად, თუ რა არის ხვალინდელი მდგრადი საზოგადოების შესახებ ჩვენი საერთო ხედვა. ამ სივრცეში, ყველა დაინტერესებულმა მხარემ უნდა გაიაზროს თავისი ინდივიდუალური როლი, მათი ურთიერთდამოკიდებულება და თანამშრომლობის საჭიროება, ან სულ ცოტა მოახერხონ პლატფორმის საერთო მიზნისთვის კლასიფიცირება: მდგრადი განვითარების პრაქტიკაში განხორციელება“ (Presas, 2001).

დასაბუთებულია, რომ დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტი არის სასარგებლო ჩარჩო ტურიზმის მდგრადი განვითარებისათვის (Choi & Sirakaya, 2005, De Lange & Dodds, 2017; Torres-Delgado, 2017). მდგრადი ტურიზმის პრინციპებს თუ გადავხედავთ, ძლიერი აქცენტი კეთდება დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის საჭიროებაზე, კონკრეტულად კი ყურადღება გამახვილებულია მათი ურთიერთქმედების მრავალ-დისციპლინარულ განზომილებაზე და სხვადასხვა ინტერესებს შორის კოორდინირების უზრუნველყოფაზე. მიუხედავად იმისა, რომ კაცობრიობის ისტორიის განმავლობაში, სხვადასხვა ჯგუფები უდავოდ მუშაობდნენ ერთად, ბოლო წლებში განსაკუთრებით მეტი ყურადღება იქნა მიმართული ერთობლივ მუშაობაზე, შედეგად კი ინტერორგანიზაციული და სექტორებშორისი (საჯარო, კერძო თუ მოხალისეობრივი) დაჯგუფებების ნაკადები იქმნება ნაციონალურ, რეგიონალურ და ლოკალურ დონეებზე.

მნიშვნელოვანია აღნიშნულ იქნეს ის თუ ვინ არის ტურიზმის დაინტერესებული მხარეები. გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია თავის „ახალ ეთიკის გლობალურ კოდექსში“ (UNWTO, 1999) დაინტერესებულ მხარეებს განსაზღვრავს,

როგორც ტურიზმის პროფესიონალებს და საჯარო ავტორიტეტებს. თუმცა, ვფიქრობთ, რომ აღნიშნულ ჩამონათვალს ბევრი სხვა ინტერესის ჯგუფი თუ პირი აკლია.

ტურიზმის სფეროში არსებული ლიტერატურა ცხადყოფს, რომ თანამედროვე კვლევებმა შეაფასა წარმატებული თუ წარუმატებელი თანამშრომლობის მცდელობების გამომწვევი მიზეზები და მახასიათებლები, განსაზღვრა თანამშრომლობის განვითარების ბარიერები, ჩამოაყალიბა მონაწილეობის მიღების მოტივაციები და შეაფასა თანამშრომლობის მიღწევები (Bramwell & Lane, 2000). ამასთანავე, შეიქმნა რამდენიმე კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც ტურიზმის სფეროში თანამშრომლობის და პარტნიორობის აღწერას ისახავს მიზნად (Jamal & Getz, 1995; Selin, 1993), ასევე განვითარდა მდგრადი ტურიზმის თანამშრომლობის სავარაუდო ტიპოლოგია (Selin, 1999). გარდა ამისა, შეფასებულ იქნა რეგიონალური ტურისტული დაგეგმვის პარტნიორობის წევრთა კმაყოფილების დონისა და ეფექტიანობის მახასიათებლები (Selin & Myers, 1998).

არსებობს მთელი რიგი მიზეზები იმისა, თუ რატომ ხდება რომ პრობლემისადმი ერთობლივი მიდგომა უკეთ მიესადაგება მდგრადი განვითარების პრინციპებს და შესაბამისად ტურიზმის უფრო მდგრად განვითარებას უდებს საფუძველს (Bramwell & Lane, 2000), კერძოდ:

- მრავალფეროვან დაინტერესებულ მხარეებს შორის თანამშრომლობამ, მათ შორის არა-ეკონომიკურმა ინტერესებმა შეიძლება ხელი შეუწყოს იმის გათვალისწინებას, რომ მრავალფეროვან ბუნებრივ, შექმნილ და ადამიანურ რესურსებს მეტად სჭირდება მდგრადობის პრინციპების დაცვა.
- სხვადასხვა სფეროდან წარმოდგენილი და მრავალფეროვანი ინტერესის მქონე დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვა, განვითარების ინტეგრირებული/ერთობლივი პოლიტიკის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა, რასაც, თავის მხრივ, მდგრადობის წინწაწევა შეუძლია (Jamal & Getz 1995).
- იმ შემთხვევაში თუ ტურიზმის განვითარების მიზნით მრავალი დაინტერესებული მხარე იქნება ჩართული პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, ამან შეიძლება გამოიწვიოს მიღებული სარგებლისა და ხარჯების უფრო

თანაბარი გადანაწილება. არსი იმაში მდგომარეობს, რომ თითოეულის ჩართულობას ტურიზმის ამა თუ იმ საკითხის შედეგების შესახებ ცნობიერების ამაღლება შეუძლია გამოიწვიოს, ხოლო ამაღლებული ცნობიერება კი მეტად სამართლიანი პოლიტიკის შემუშავებას უზრუნველყოფს.

პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობის მიღებამ შეიძლება ხელი შეუწყოს დემოკრატიულ გადაწყვეტილებათა მიღებას, მონაწილეთა გაძლიერებას და მათ შორის ნაყოფიერი ურთიერთობების განვითარებას. წარმატებისთვის მაქსიმალური შესაძლებლობის უზრუნველყოფისთვის, მიიჩნევა, რომ ამგვარ ერთობლივად შექმნილ ტურიზმის პოლიტიკას შეუძლია უზრუნველყოს დემოკრატიული გაძლიერება და მიუკერძოებლობა, ოპერაციული უპირატესობები და ძლიერი ტურისტული პროდუქტი (Jamal & Getz, 1995). მართლაც, დამტკიცებულია, რომ ტურიზმის მდგრადი განვითარება რეალურად მოითხოვს რომ: „ტურიზმის დაგეგმვა, განვითარება და ფუნქციონირება უნდა იყოს ჯვარედინ-სექციური და ინტეგრირებული, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა სახელმწიფო დეპარტამენტების, საჯარო და კერძო სექტორის კომპანიების, საზოგადოებრივი ჯგუფების და ექსპერტების ჩართულობას“ (Wahab & Pigram 1998). უფრო მეტიც, იაპონიაში, „ოსაკა“ 2001 წელს გამართულ „ტურიზმის ლიდერების ათასწლეულის კონფერენციაზე“, გამოცხადდა, რომ მდგრადი ტურიზმის განვითარება მხოლოდ ადგილობრივ დონეზე მისი მხარდაჭერითა და მონაწილეობით არის შესაძლებელი, იმის გათვალისწინებით, რომ ადგილობრივი საზოგადოების მხარდაჭერა და მონაწილეობა გახდა განვითარების ძირითადი პრინციპი. მოსალოდნელია, რომ საერთო მიზნის მიღწევისთვის ერთობლივ მუშაობას ყველასთვის შეუძლია სარგებლის მოტანა, რადგანაც თითოეული დაინტერესებული მხარე ნაკლებად სავარაუდოა რომ ფლობდეს ყველა იმ რესურსს, რაც მიზნის დამოუკიდებლად მიღწევის შემთხვევაში იქნებოდა საჭირო. როდესაც დაინტერესებული მხარეები თანამშრომლობენ და ტურიზმის პოლიტიკის შესახებ კონსესუსის მიღწევას ცდილობენ (Bramwell & Sharman, 1999):

1. თანამშრომლობა შეძლებისამებრ თავიდან გვაცილებს კონფლიქტების მოგვარებას გრძელვადიან პერიოდში.

2. თანამშრომლური ურთიერთობები პოლიტიკურად უფრო გამართლებული შეიძლება იყოს, თუ დაინტერესებული მხარეები უფრო მეტ წვლილს შეიტანენ იმ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომლებიც, თავის მხრივ, მათ ფუნქციონირებაზე ახდენს გავლენას .
3. თანამშრომლობა აუმჯობესებს პოლიტიკისა და მასთან დაკავშირებული ქმედებების მართვას, ხელს უწყობს ტურიზმის ეკონომიკური, სოციალური თუ ეკოლოგიური ზეგავლენის გათვალისწინებას .
4. თანამშრომლობა კონკრეტული დანიშნულების ადგილისთვის დაინტერესებულ მხარეთა ცოდნის, ხედვისა და შესაძლებლობების ერთგვარ ბაზას ქმნის.
5. თანამშრომლობამ შესაძლოა აგრეთვე ხელი შეუწყოს თანმდევი შედეგობრივი სტრატეგიის ერთად შემუშავებას, ამით კი დაგეგმილის ერთობლივ განხორციელებასა და თანაწარმოებას მისცეს ბიძგი.
6. აგრეთვე, გასაგებია, რომ ტურიზმის განვითარების დაგეგმვის პროცესში ბევრი დაინტერესებული მხარის მონაწილეობას შეუძლია ხელი შეუწყოს მდგრად განვითარებას ეფექტურობის, მიუკერძოებლობის და შეთანხმებულობის ზრდის საფუძველზე.

თუ რა ტიპის ზეგავლენა შეიძლება ჰქონდეთ დაინტერესებულ მხარეებს ტურიზმის პოლიტიკის განხორციელებაში, აღწერილია ლიტერატურაში „დაგეგმვის კომუნიკაციური მიდგომები“, რომელიც შეჯამებულია Bramwell & Sharman-ის მიერ (1999). ისინი გვთავაზობენ, რომ დაგეგმვით უნდა იქნას ადგილობრივ დონეებზე არსებულ ურთიერთობათა ქსელი და შეიქმნას დაინტერესებულ მხარეთა შესაძლებლობების ერთგვარი ბაზა, რაც, თავის მხრივ, თითოეული მათგანის სიცოცხლისუნარიანობაზე უშუალო ზეგავლენას განაპირობებს (Healey, 1998).

მკვლევარების თანახმად, მნიშვნელოვანია ხელი შევუწყოთ თანამშრომლობის ჰორიზონტალურ ფორმებს, სადაც დაინტერესებული მხარეები კანონიერი, თუმცა ხშირად კონფლიქტური ინტერესებით ადგილობრივ დონეზე ერთგვარიან მსჯელობაში და ნაბიჯს დგამენ საერთო მიზნის მისაღწევად კონსესუსის მიღწევისკენ. მაგალითად,

ზოგიერთ დაინტერესებულ მხარეს შეიძლება ჰქონდეს ნაკლები ტექნიკური ცოდნა და უნარი, ან თუნდაც თავისი შესაძლებლობების გამოხატვის თავდაჯერებულობა, სწორედ სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა შესაძლებლობების ერთობლიობა განაპირობებს მათ მიერ საკუთარი ინტერესების და უფლებების დაცვას ლოკალურ დონეზე (Innes, 1995). სისტემური შეზღუდვების, როგორცაა ძალაუფლების უთანასწორობისა და დამკვიდრებული ფორმლობების პრაქტიკის მოგვარების მიზნით, ყურადღება გადატანილ უნდა იქნეს თანამშრომლობაში მიმდინარე პროცესებზე, რომლის ფარგლებშიც ურთიერთობები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებს შორის. ამგვარი ურთიერთობები ისეთ კომუნიკაციურ სახეს უნდა ატარებდეს, რომ დადგენილი და განსაზღვრული იქნას მათ შორის არსებული, ხშირ შემთხვევაში კონფლიქტური შეხედულებები და ინტერესები, შემდგომში ურთიერთშეთანხმების მიღწევის მიზნით. ამრიგად, მიუხედავად იმისა, რომ ჩანს ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეები არის ის ძირითადი ჯგუფი, რომელიც ჩართული უნდა იქნეს დაგეგმვის პროცესში, არსებობს რიგი საკითხები, რაც აღნიშნულ პროცესს ართულებს. აღნიშნულიდან გამომდინარე უნდა ვივარაუდოთ, რომ ყურადღება უნდა მიექცეს არსებულ სოციალურ სტრუქტურებს, განსხვავებული დამოკიდებულებებისა და უნარების დონეებით პიროვნებიდან დაწყებული, ნაციონალურ დონეზე არსებული ხელმძღვანელობის/პოლიტიკით დამთავრებული, რათა მიღწეულ იქნეს დაინტერესებული მხარეების ეფექტური ჩართულობა.

ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვაში თანამშრომლობისა და პარტნიორობის შესაძლო სარგებელი განხილული აქვს ბრამველს და ლეინს (Bramwell & Lane, 2000), რომლის მიხედვითაც:

- რიგ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა, რომლებზეც ზეგავლენა მოახდინა ტურიზმის განვითარების სხვადასხვა საკითხმა, კარგ შესაძლებლობას იძლევა საკითხის ცვლილებისა და გაუმჯობესების ვარიანტების განსახილველად;
- გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება და კონტროლი შესაძლებელია გადანაწილდეს სწორედ იმ სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეზე, რომლებზეც

- გავლენას ახდენს ესა თუ ის საკითხი, რაც ხელსაყრელია დემოკრატიულობისათვის;
- სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ჩართულობამ შეიძლება გაზარდოს გასატარებელი პოლიტიკის საზოგადოების მხრიდან აღიარება, შედეგად მისი პრაქტიკაში განხორციელება და აღსრულება უფრო ადვილი ხდება;
 - კონსტრუქციული და ნაკლებად დაპირისპირებული დამოკიდებულება ერთობლივი მუშაობის შედეგების მნიშვნელობის ზრდის საფუძველია;
 - მათ, ვისაც საკუთრივ ეხებათ ესა თუ ის კონკრეტული პრობლემა, შეუძლიათ თავიანთი ცოდნის, უნარისა და ხედვების შეტანა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
 - ერთობლივი კრეატიული იდეები შეიძლება წარმოიშვას ერთად მუშაობის საფუძველზე, რამაც თავის მხრივ უფრო მეტ ინოვაციურ და ეფექტურ პროექტებს მისცემს დასაბამს;
 - თანამშრომლობამ შეიძლება უზრუნველყოს სამუშაოსა და სხვა პარტნიორების უნარებისა და პოტენციალის შესწავლა, ასევე შეიძლება განავითაროს სხვადასხვა ჯგუფებს შორის ურთიერთობისა და მოლაპარაკების უნარი რაც წარმატებული თანამშრომლობის საფუძველია;
 - პოლიტიკის შექმნაში ჩართულ მხარეებს შესაძლოა მეტი პასუხისმგებლობა ჰქონდეთ იმისა, რომ შედეგად მიღებული სამოქმედო გეგმა პრაქტიკაში განახორციელონ;
 - შესაძლებელია მეტად მიიღონ მხედველობაში მრავალფეროვანი ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური საკითხები, რომლებიც მოქმედებენ რესურსების მდგრად განვითარებაზე.
 - შესაძლოა მეტი ყურადღება მიექცეს არა-ეკონომიკური საკითხებისა და ინტერესების მნიშვნელობას, თუ თანამშრომლურ ჩარჩოში მოხდება მათი გაერთიანება, აღნიშნულს კი არსებული რიგი ტურისტული პროდუქტების გაძლიერება მოჰყვება შედეგად.

- შესაძლებელია მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა რესურსების შერწყმა, რაც მათ ეფექტურ გამოყენებას უზრუნველყოფს.
- როდესაც სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეა ჩართული გადაწყვეტილების მიღებაში, შედეგად მიღებული პოლიტიკა ადგილობრივ გარემოებებთან და ცვალებად პირობებთან მიმართებაში შესაძლოა უფრო მოქნილი და მგრძობიარე იყოს.
- სხვა არა ტურისტული აქტივობებიც შეიძლება იქნეს წახალისებული, რაც მოცემული საზოგადოების თუ რეგიონის ეკონომიკის, დასაქმებისა და სოციალური ბაზის გაფართოებას გამოიწვევს.

ბრამველის და ლეინის (Bramwell & Lane, 2000) მიხედვით ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვაში თანამშრომლობისა და პარტნიორობისას შესაძლოა წარმოიქმნას შემდეგი სახის პრობლემები:

- გარკვეული მიზეზების გამო ზოგიერთ ადგილას პოლიტიკის შექმნაში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის მხოლოდ მწირი (ან არანაირი) გამოცდილება შეიძლება არსებობდეს;
- პარტნიორობა შეიძლება ჩამოყალიბდეს ზედაპირულად, მხოლოდ ფორმალურ დონეზე (ხშირ შემთხვევაში პიარისთვის), რათა თავიდან იქნეს აცილებული რეალურ პრობლემებთან დაპირისპირება;
- თანამშრომლურმა მოქმედებებმა შესაძლოა დამატებითი პერსონალის, დროის, ხელმძღვანელობისა და ადმინისტრაციული რესურსების საჭიროება გამოიწვიოს;
- მონაწილეები შესაძლოა კეთილგანწყობილნი არ იყვნენ უცნობი პარტნიორების ან ყოფილი მოწინააღმდეგეების მიმართ ერთობლივი მუშაობის დროს.
- ის დაინტერესებული მხარეები, რომელთაც ნაკლები ძალაუფლება გააჩნიათ, შეიძლება გამოეთიშონ ერთობლივი მუშაობის პროცესს, ან ნაკლები ზეგავლენა ჰქონდეთ პროცესზე;
- ზოგიერთი მთავარი მხარე შეიძლება არ იყოს დაინტერესებული ან არ იყოს აქტიური მუშაობის პროცესში. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ისიც, რომ

პარტნიორობის შედეგად მოსალოდნელი საკუთარი სარგებლის გამო მიემხროს სხვის მოსაზრებას;

- ზოგიერთმა პარტნიორმა შესაძლოა, პარტნიორობის დატოვების მუქარის თავსმოხვევის გზით გაატაროს საკუთარი ინტერესები;
- სხვადასხვა მხარის ანგარიშვალდებულება შეიძლება ბუნდოვანი გახდეს, რადგანაც თანამშრომლობის გადამეტებულმა ინსტიტუციურმა კომპლექსურობამ შეიძლება ბუნდოვანი გახადოს თუ ვინ ვის მიმართ არის ანგარიშვალდებული და რისთვის;
- ერთობლივად მუშაობამ შეიძლება გაზარდოს გაურკვევლობა მომავალთან მიმართებაში, რადგანაც სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა მიერ შემუშავებული პოლიტიკის პროგნოზირება უფრო რთულია, ვიდრე ცენტრალური სახელმწიფო ორგანოების მიერ შექმნილი პოლიტიკის;
- მეწარმეების მიერ სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ახალი იდეების განხორციელებამდე წინასწარ შეთანხმების და კონსენსუსის მიღწევის ვალდებულებამ შესაძლოა შეაფერხოს მათი ბიზნესის განვითარება;
- დაინტერესებული მხარეების პოლიტიკის შექმნაში ჩართულობა შეიძლება გარკვეულ დროსთან და ზედმეტ ხარჯებთან გახდეს დაკავშირებული;
- სხვადასხვა სახის დაინტერესებული მხარის პოლიტიკის შექმნაში ჩართვა იმდენად კომპლექსურია, რომ რთულია პროცესში ყველას თანაბარი მონაწილეობა იქნას უზრუნველყოფილი;
- შესაძლებელია მხოლოდ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე იქნას მთელი ყურადღება გადატანილი და ნაკლები ძალისხმევა იქნას მიმართული მისი განხორციელების კონტროლზე;

დადასტურებულია, რომ ეფექტური ერთობლივი დაგეგმვა დამოკიდებულია მთელ რიგ შიდა ფაქტორებზე, რომელიც მოიცავს ინტერესების ადეკვატურ წარმოჩენას, გაზიარებულ ერთობლივ ხედვას, მიზნის მიღწევას, კარგ სამუშაო ურთიერთობებს და წევრებს შორის ღია კომუნიკაციას, რაც თავის მხრივ ძლიერ ლიდერებსა და ადმინისტრაციულ მხარდაჭერას მოითხოვს (Selin & Myers, 1998).

თანამედროვე დაინტერესებულ მხარეთა თეორიული კონცეფციები საფუძველს იღებს აშშ-ში 1929 წლის დიდი დეპრესიის (1929 წლის ოქტომბერში საფონდო ბაზრის კრახით გამოწვეული დეპრესია) შედეგად Berle and Means' (1932) წიგნის გამოცემით. სწორედ ბერლის და მინსის „თანამედროვე კორპორაცია და კერძო საკუთრება“ გახდა ძირითადი წიგნი დაინტერესებული მხარეების შესახებ. დღესდღეობით, დაინტერესებული მხარეები ორგანიზაციების სიცოცხლისუნარიანობის საიმედო საზომად მიიჩნევა და უფრო და უფრო მეტად იყენებენ დაინტერესებულ მხარეთა იდეებს საკუთარი არგუმენტების მხარდასაჭერად. ტერმინი „დაინტერესებული მხარე“ და დაინტერესებულ მხარეთა იდენტიფიცირების და მენეჯმენტის იდეა თანამედროვე ბიზნესის კულტურის განუყოფელი მახასიათებელი გახდა. ფართოდ გავრცელდა ასევე სოციალურ და პოლიტიკურ აზროვნებაშიც, თუმცა, როგორც ჩანს, აღნიშნულმა ცნებების ფართოდ ინტერპრეტაცია გამოიწვია პრაქტიკოსების, მეცნიერებისა და პოლიტიკოსების მიერ. 1963 წელს სტენფორდის კვლევითმა ინსტიტუტმა წამოაყენა პირველი დასაბუთებული განმარტება „დაინტერესებული მხარეების“ შესახებ, როგორც „ჯგუფები, რომელთა მხარდაჭერის გარეშეც ორგანიზაცია შეწყვეტდა არსებობას“ (Freeman 1984). ედვარდ ფრიმენი მიიჩნევა „დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის“ ფუძემდებლად, რომელმაც შემდგომში დახვეწა სტენფორდის კვლევითი ინსტიტუტის განმარტება მენეჯმენტისა და ორგანიზაციულ კონტექსტში, როგორც „ნებისმიერი ჯგუფი ან ინდივიდი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაზე ან პირიქით თვითონ განიცდის ზეგავლენას“ (Freeman 1984). დაინტერესებულ მხარეთა თეორია ამჟამად კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული ეთიკისა და ბიზნესის მენეჯმენტის თეორიაა, რომელიც გამოირჩევა მორალისა და ღირებულებების, როგორც ორგანიზაციების მართვისას აუცილებელი მახასიათებლის, მიმართ პირდაპირი დამოკიდებულებით. ევროპაში დაინტერესებულ მხარეთა საფუძველზე განვითარება ჰპოვა პოლიტიკურ თეორიაშიც, რამაც საფუძველი ჩაუყარა „დაინტერესებულ მხარეთა საზოგადოების“, „დაინტერესებულ მხარეთა ეკონომიკის“ და „დაინტერესებულ მხარეთა კაპიტალიზმის“ ცნებების წარმოშობას. ამ ყველაფერმა კი გამოიწვია იდეებისა და არგუმენტების საინტერესო, მაგრამ ხშირად

დამაბნეველი ნაზავის წარმოქმნა, იმის შესახებ თუ ზუსტად რა არის დაინტერესებულ მხარეთა თეორია.

აღსანიშნავია, ის ფაქტი, რომ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის შესახებ არსებული კვლევების უმეტესი ნაწილი კერძო სექტორის მოცემულობას ეხმაურება. ორგანიზაციული ეთიკის თვალსაზრისიდან გამომდინარე, დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის მიხედვით ორგანიზაცია ხასიათდება თავისი ურთიერთობებით სხვადასხვა ჯგუფებთან და ინდივიდებთან, თანამშრომლების, მომხმარებლების, მიმწოდებლების, მთავრობების და საზოგადოების წევრების ჩათვლით. აღნიშნული ჯგუფების ინტერესების მიმართ ყურადღება კი წარმოადგენს აღნიშნული თეორიის მთავარ საზრუნავს. ჯგუფი ჩაითვლება დაინტერესებულ მხარედ, თუ მას გააჩნია ლეგიტიმური ინტერესი ორგანიზაციის საქმიანობის საკითხებში (Donaldson & Preston 1995), თუმცა, რას წარმოადგენს ლეგიტიმური ინტერესი თეორიის სადავო მხარეა, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ძირითადი წინაპირობებია:

- ორგანიზაციას გააჩნია ურთიერთობები სხვადასხვა მნიშვნელოვან ჯგუფებთან (დაინტერესებულ მხარეებთან), რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილებებზე და ასევე მათზე ხდება ზეგავლენის მოხდენა (Freeman, 1984);
- თეორია ითვალისწინებს აღნიშნული ურთიერთობების ბუნებას, ორგანიზაციის და მისი დაინტერესებული მხარეების ფარგლებში, როგორც პროცესების ისე შედეგების მხრივ;
- თეორია აქცენტს აკეთებს მენეჯერულ გადაწყვეტილების მიღებაზე (Donaldson & Preston, 1995);
- თითოეული დაინტერესებული მხარის ინტერესი პრინციპული ღირებულებისაა და არცერთი მათგანის ინტერესი არ დომინირებს სხვაზე. (Donaldson & Preston, 1995).

თითოეული დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფი უფლებამოსილია განხილულ იქნეს როგორც ორგანიზაციის მომავლის საფუძველი. გამომდინარე აქედან, ჯგუფმა

„მონაწილეობა უნდა მიიღოს იმ ორგანიზაციის მომავალი მიმართულების განსაზღვრაში, სადაც მას ინტერესი გააჩნია“ (Evan & Freeman, 1988). უფრო მეტიც, მენეჯმენტი გამუდმებით უნდა ცდილობდეს ყველა შესაძლო დაინტერესებული მხარის ჩართულობას, და იმას, რომ მეტი ძალაუფლების მქონეთ არ მიეცეთ სხვებზე დომინირების უფლება (Sautter & Leisen 1999); თუმცა, თეორია აუცილებლად არ გულისხმობს იმას, რომ ყველა შესაძლო დაინტერესებული მხარე ერთნაირად უნდა იყოს ჩართული ყველა პროცესსა და გადაწყვეტილების მიღებაში (Donaldson & Preston 1995).

იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ ეფექტურად მართოს თავისი დაინტერესებული მხარეები, საჭიროა ორგანიზაციის/მართვის პოზიციამ გაითვალისწინოს შემდეგი სამი ძირითადი მიმართულება (Freeman, 1984):

1. დაინტერესებული მხარეების და მათი შესაბამისი შესაძლო ინტერესების განსაზღვრა;
2. საჭირო პროცესები, რასაც ორგანიზაციის მიერ თავის დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობა მოთხოვს;
3. ორგანიზაციასა და მის დაინტერესებულ მხარეთა შორის რიგი შეთანხმებებისა და მოლაპარაკებების საკითხების მენეჯმენტი.

აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციას, „დაინტერესებულ მხარეთა მართვის შესაძლებლობით“ გააჩნია ორგანიზაციული პროცესები, რომელიც გულისხმობს აღნიშნული ჯგუფებისა და მათი ინტერესების რუტინულად გათვალისწინებას, როგორც ორგანიზაციის ფუნქციონირების სტანდარტული პროცედურები, რაც გულისხმობს მოლაპარაკებებსა და შეთანხმებებს რათა დააბალანსოს ხსენებულ დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები და მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები (Freeman, 1984). დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტი მოითხოვს უპირობო ყურადღებას ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის ინტერესებთან მიმართებაში ორგანიზაციული სტრუქტურის, ზოგადი პოლიტიკის შემუშავების, თუ სიტუაციური გადაწყვეტილების მიღების დროს (Donaldson & Preston, 1995). პასუხისმგებლობა ეკისრება მენეჯმენტის რგოლს, რომელიც გულისხმობს ისეთი მოქმედებების

განხორციელებას, რაც ყველასთვის ოპტიმალურ სარგებელს უზრუნველყოფს, სხვადასხვა ჯგუფის მიერ განსხვავებული ძალაუფლების ფლობის მიუხედავად.

არსებითი ღირებულებების გათვალისწინება თეორიას ფუნდამენტურ ნორმატიულ საფუძველს აძლევს, რომელიც ორგანიზაციების მენეჯმენტის რგოლისთვის მორალურ სახელმძღვანელოს წარმოადგენს და თეორიის ყველაზე მნიშვნელოვან როლად განიხილება (Donaldson & Preston, 1995). ზოგიერთი დაინტერესებულ მხარეთა კონცეფციას „ახალი ეთიკური პარადიგმის დასაწყისადაც“ კი განიხილავს (Robson & Robson, 1996). ამ მიდგომის უარყოფას შესაბამისი შედეგიც თან სდევს, თეორიის ფარგლებში ზოგიერთი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ თუ ვერ მოხერხდება დაინტერესებულ მხარეთა თუნდაც ერთი ჯგუფის მონაწილეობის შენარჩუნება, ორგანიზაციის საბოლოო მარცხს ვიხილავთ შედეგად (Clarkson, 1995). აღნიშნულის თავიდან ასაცილებლად, დაინტერესებულ მხარეთა თეორია გვთავაზობს, რომ სხვადასხვა ჯგუფს შეუძლია და უნდა ჰქონდეს უშუალო ზეგავლენა მენეჯერულ გადაწყვეტილებებზე (Jones, 1995).

რა თქმა უნდა, სხვა თეორიების მსგავსად, დაინტერესებულ მხარეთა თეორიასაც ახლავს რიგი გამოწვევები და სადავო საკითხები. რობერტ ფილიფსი თავის წიგნში (Phillips, 2003) შეეცადა გამოეკლინა და გაეანალიზებინა თეორიის მიმართ არსებული კრიტიკის დიდი ნაწილი. მისი ძირითადი დაინტერესება გამოიწვია იმან, რომ თეორიის ფართო გამოყენებამ მისი დამახინჯება და არასწორი ინტერპრეტაცია გამოიწვია, ფილიფსის დამოკიდებულება აღნიშნულ საკითხებთან კი მნიშვნელოვან საფუძველს იძლევა პრობლემის ძირითადი არსის გასაგებად. თეორიის საკამათო საკითხებიდან უმეტესობას იგი ახასიათებს, როგორც დებატებს „ფართო ვიწროს წინააღმდეგ“, რომელიც ნაწილობრივ მის ყოვლისმომცველობასა და სარგებლიანობას შორის დაპირისპირებას წარმოადგენს. თეორიის ძირითადი საკამათო საკითხებია: ეთიკისა და სოციალურ მეცნიერებათა მახასიათებლების გაერთიანება და შესაბამისი ნორმატიულად დამადასტურებელი ჩარჩოს შექმნის საკითხი, დაინტერესებულ მხარეთა იდენტიფიცირებისა და ლეგიტიმურობის საკითხი, და თეორიის აქცენტირება ორმხრივ ურთიერთობებზე.

აღსანიშნავია ის, რომ დაინტერესებულ მხარეთა თეორია „წარმოდგენილი და გამოყენებული იქნა სხვადასხვაგვარად, რაც ერთმანეთისგან საკმაოდ განსხვავებულია და მოიცავს მკვეთრად განსხვავებულ მეთოდოლოგიებს, მტკიცებულებების სახეებს და შეფასების კრიტერიუმს“ (Donaldson & Preston, 1995). როგორც ჩანს, აღნიშნულმა საფუძველი დაუდო მოსაზრებას, რომ თეორია შეიძლება უფრო სასარგებლო გახდეს თუ გამოიყოფა შემდეგი სამი განსხვავებული მიმართულება: ნორმატიული (ეთიკაზე დაფუძნებული), მოქმედებითი (ინსტრუმენტალური) და აღწერითი (სოციალურ მეცნიერებაზე დაფუძნებული). ზოგიერთმა მკვლევარმა ასევე დასვა საკითხი თუ რამდენად შესაძლებელია აღნიშნულ ელემენტთა სასარგებლოდ შერწყმა და ერთდროულად გამოყენება (Donaldson 1999; Freeman 1999). დაინტერესებულ მხარეთა თეორია შეიძლება გამოყენებულ იქნას აღწერილობითი თვალსაზრისით, რათა დახასიათებული და განმარტებული იქნას ორგანიზაციების კონკრეტული მახასიათებლები და ქცევები, რომელიც განსაკუთრებით სასურველია ორგანიზაციის ახალ ბაზარზე შესვლის დროს.

ამრიგად, აღწერილობითი მეთოდოლოგიები განსაზღვრავს თუ რამდენად გათვალისწინებულია დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები ამა თუ იმ ორგანიზაციის საქმიანობის დროს. თეორიის აღწერილობის სიზუსტის შეფასებისას, მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნეს, ის რომ, როგორც მკვლევარები ისე მონაწილეები ერთნაირად აფასებდნენ სიტუაციას. თეორიის როგორც აღწერითი ისე ინსტრუმენტალური მხარეები მნიშვნელოვნად ეყრდნობა სხვა ისეთ თეორიებს, როგორცაა სააგენტოს თეორია, ქსელური თეორია, თამაშთა თეორია, კორპორატიული სოციალური ქცევის თეორია, ტრანზაქციის ხარჯების თეორიას და კერძო საკუთრების თეორია (Scholl, 2001). დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ინსტრუმენტალური გამოყენება ეხება „ნებისმიერ თეორიას, რომელიც ამტკიცებს, რომ ყველა სხვა თანაბარი პირობების შემხვევაში, თუ მენეჯერები დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებს პრინციპულ მნიშვნელობას მიანიჭებენ და სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ინტერესს მიჰყვებიან, მაშინ მათ მიერ მართული კორპორაციები შედეგების უფრო მაღალ მაჩვენებელს მიაღწევენ, როგორცაა მაგალითად ჩადებული ინვესტიციის ამოღება,

ვიდრე იმ შემთხვევაში თუ უარყოფდნენ მათ მნიშვნელობას და მხოლოდ ერთი ჯგუფის სურვილის მიხედვით იმოქმედებდნენ“ (Donaldson, 1999). არსებითად, თეორიის ინსტრუმენტალური გამოყენება დაინტერესებულ მხარეთა დამოკიდებულებასა და მიზნებს შორის აყალიბებს კავშირებს ჰიპოთეტური გზით, ანუ მაგალითად, „თუ შენ გააკეთებ ამას უნდა ელოდო ამას“. როგორც აღმოჩნდა, რთული გამოდგა იმის შეფასება მიღებული შედეგი იქნა თუ არა მიღებული დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტის გამოცდილების გამოყენებით, იმ მსგავს ორგანიზაციებთან შედარებით, რომელთაც მსგავსი გამოცდილება არ გამოუყენებია. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მკვლევარები ქეი და სხვ. ამტკიცებენ, რომ ჩვეულებრივ წარმატებული კომპანიები ნდობაზე დაფუძნებულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებად აღიქვამენ საკუთარ თავს, და არა მხოლოდ მოგების მაქსიმიზაციის მექანიზმად (Kay, 1993). ნათქვამია, რომ დაინტერესებულ მხარეთა თეორია „მკაფიოდ და ზედმიწევნით მორალურია“ (Jones and Wickes, 1999) რაც მის ნორმატიულ საფუძველს ქმნის. თეორიის ნორმატიული ნაწილის მიხედვით, „მენეჯერებმა უნდა განიხილონ დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები, როგორც ფუნდამენტური ღირებულების მქონე და უნდა გაითვალისწინონ სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ინტერესები“ რადგანაც „ეს არის სწორი საქციელი“ (Donaldson, 1999). ნორმატიული მიდგომა განიხილავს მიზეზებს თუ რატომ უნდა გაითვალისწინოს კორპორაციებმა დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები, ამკარა სარგებელის არ არსებობის შემთხვევაშიც კი (Gibson, 2000). თეორიის ამ გამოყენებიდან გამომდინარე, ეს არ არის კორპორატიული ცხოვრების მნიშვნელოვანი ფაქტები, არც დაინტერესებული მხარეების მენეჯმენტის პრაქტიკის გამოყენებით მიღებული შედეგი. თეორია ცდილობს უზრუნველყოს ხელმძღვანელობა მორალური და ეთიკური პრინციპების საფუძველზე. ამიტომაც მოიცავს აღნიშნული მიდგომა მსგავს კატეგორიულ განცხადებებს, როგორცაა - „გაკეთე ეს, რადგან ეს არის სწორი საქციელი“. ბევრი ეთანხმება, რომ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ნორმატიული საფუძველია მისი გამოყენებისათვის უმნიშვნელოვანესი მიზეზი (Donaldson & Preston, 1995; Donaldson, 1999; Jones & Wicks, 1999).

დაინტერესებულ მხარეთა გასაგებად უფრო ტრადიციული მიდგომის განხილვისას, რომელიც დაინტერესებულ მხარეს განსაზღვრავს, როგორც ორგანიზაციაში გარკვეული „ინტერესის“ მქონე პირებს, არგანდონა (Argandona 1998) ამტკიცებდა, რომ „საერთო კეთილდღეობის“ თეორია უფრო შესაბამისი ნორმატიული საფუძველი შეიძლება გახდეს, რადგანაც დასაბუთებულია, რომ „კეთილდღეობის“ ცნება უფრო შეესაბამება ეთიკურ თეორიას, ვიდრე ცნება „ინტერესი“. „საერთო კეთილდღეობის თეორია ეფუძნება „კარგი“-ს კლასიკურ კონცეფციას: ორგანიზაცია აკეთებს „კარგს“ ბევრი ადამიანისთვის, ზოგიერთისთვის ვალდებულებიდან გამომდინარე, ხოლო ზოგიერთისთვის კი მეტ-ნაკლებად უნებლიედ, დაუგეგმავად. და „უნდა გააკეთოს კარგი“ კონკრეტული ჯგუფებისთვის თავისი ვალდებულებიდან გამომდინარე, რათა ხელი შეუწყოს საერთო კეთილდღეობას, რომელიც ორგანიზაციის საერთო კეთილდღეობიდან გადაიზრდება ადგილობრივ საზოგადოების, ქვეყნის, კაცობრიობისა და მომავალ თაობის საერთო კეთილდღეობაში“ (Argandona 1998). იმის გათვალისწინებისას, თუ როგორ იზიარებენ პიროვნებები და ორგანიზაციები საერთო კეთილდღეობას, ჩვენ უნდა გამოვიყენოთ ეფექტიანობის, შესაძლებლობის და საჭიროების პრინციპები: აქტიური როლის თამაშის ვალდებულება მოქმედების შესაძლებლობისა და მიმდებარე საჭიროების მატებასთან ერთად იზრდება. მაშინ როცა „საერთო კეთილდღეობის მიდგომის“ მიღებას დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის საზღვრების გაფართოვება შეუძლია, მისი შედეგები მეტი „სწორი საქციელის“ ვალდებულებას აკისრებს ორგანიზაციას, არა მხოლოდ საკუთარი, ან პირდაპირ დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესისთვის, არამედ ყველას კეთილდღეობისთვის. არგანდონა, აცნობიერებდა რა კაცობრიობის, მომავალი თაობის ჩათვლით, კეთილდღეობას, ასევე საინტერესოდ აკავშირებს მიდგომებს მდგრადი განვითარების ცნობილ განმარტებებთან.

მრავალი დისკუსიის საგანი გახდა ის თუ როგორ შეიძლება თეორიის აღწერითი, ინსტრუმენტალური და ნორმატიული ელემენტების კომბინირება და გამოყენება. ამ შემთხვევაში ყურადღება ეთმობა კვლევის ნაკადებს შორის არსებულ განსხვავებას - ნორმატიული ეთიკა და სოციალური მეცნიერება - რაც თეორიის მახასიათებელს

წარმოადგენს, შესაბამისად მათი შეთავსების საკითხი დადგა დღის წესრიგში. აღნიშნულის პასუხად, ფრიმენი ფაქტიურად ეჭვქვეშ აყენებს ნორმატიულ-ინსტრუმენტალურ-აღწერილობით კლასიფიკაციას და მიიჩნევს, რომ ყოველთვის არსებობდა სხვადასხვა დისციპლინების ინტეგრირებისკენ სწრაფვა. „ინტერესის ჯგუფების“, „ამომრჩევლების“, „მოსახლეობის“ ან „საზოგადოების“ ნაცვლად ტერმინი „დაინტერესებული მხარეების“ გამოყენებით, ჩვენ უკვე მივიღეთ „ფაქტის“ და „ღირებულების“ ნაზავი... ნეიტრალური ღირებულების მქონე დაინტერესებულ მხარეთა თეორია და წმინდა აღწერილობითი თეორიის იდეა წინააღმდეგობაში მოდის ერთმანეთთან“ (Freeman, 1999). განსხვავებული ელემენტების შესახებ არსებული სხვა სასარგებლო მოსაზრებების მიუხედავად, აღნიშნული ელემენტები ყოველთვის ინტეგრირებული იყო, თუმცა მათი ინტეგრირების აღიარება დროს მოითხოვდა.

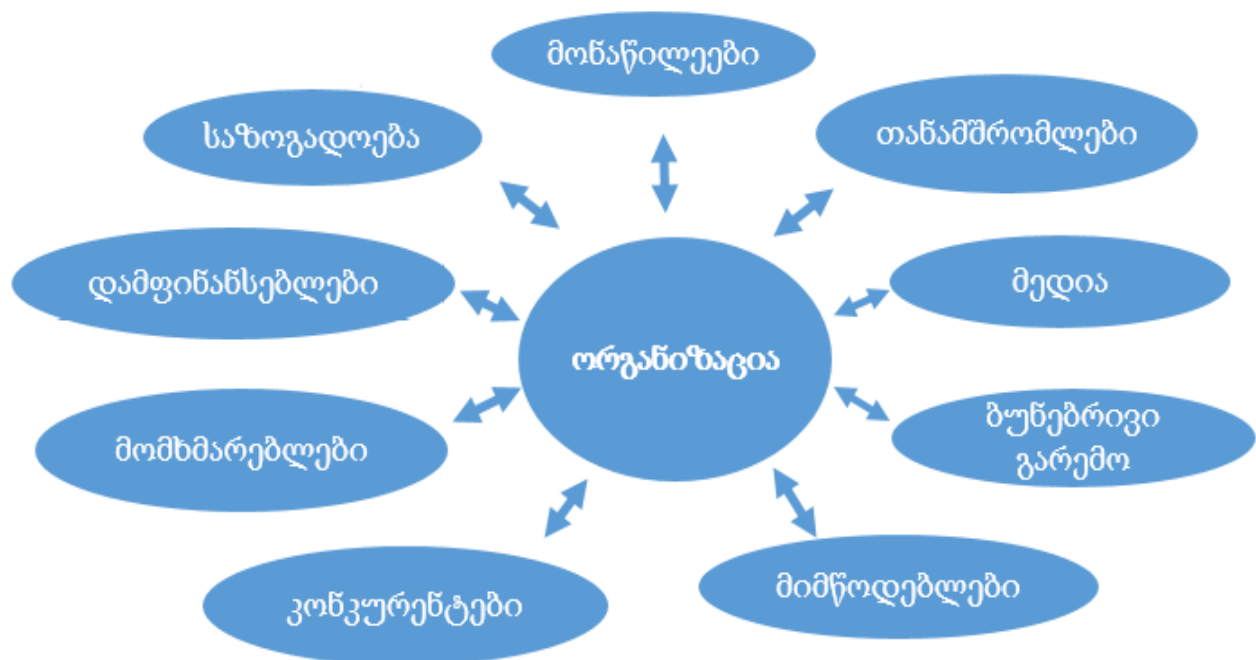
კორპორაციის ტრადიციულ მოდელებში, ორგანიზაცია მხოლოდ ოთხი ძირითადი მხარის სურვილებს და საჭიროებებს ითვალისწინებს, ესენია: ინვესტორები, თანამშრომლები, მიმწოდებლები და მომხმარებლები. თუმცა, დაინტერესებულ მხარეთა თეორია სხვა მხარეების ჩართულობასაც ადასტურებს, რომელიც გულისხმობს: სამთავრობო ორგანოებს, პოლიტიკურ ჯგუფებს, სავაჭრო ასოციაციებს, სავაჭრო გაერთიანებებს, საზოგადოებებს, ასოცირებულ კორპორაციებს და ა.შ. კონკრეტულად თუ ვინ უნდა იყოს განსაზღვრული როგორც დაინტერესებული მხარე და კითხვები იმის შესახებ თუ რა არის „ლეგიტიმური ინტერესი“ თეორიის სადავო საკითხები არის რომელზეც ნაწილობრივ ზეგავლენას ახდენს თეორიის, როგორც ფართო ისე ნაწილობრივი გამოყენებით გამოწვეული შეუსაბამოებები.

დაინტერესებულ მხარეთა ადრეული განმარტებების შემდეგ მიღებულ ფართო ინტერპრეტაციებს მივყავართ ტერმინის შედეგ განმარტებამდე: „ყველაფერი რომელზეც ზეგავლენას ახდენს ფირმა ან რომლის საფუძველზეც ფირმა განიცდის ზეგავლენას“. ამგვარმა განმარტებამ შეიძლება მოიცვას ნებისმიერი პირი, შესაბამისად მოიაზრებს ისეთ ჯგუფებს, როგორცაა აქტივისტები, მედია, ბუნებრივი გარემო და კონკურენტები. ჩამოთვლილ ჯგუფთა წარმომადგენლები სავარაუდოდ ვერ შეძლებდნენ ერთობლივ მუშაობას კომფორტულად ტრადიციული მენეჯმენტის

პირობებში. ვიწრო კონცეფციებს ახასიათებს ამგვარი შეუსაბამოების იგნორირება, როდესაც მათი ფართო სტრატეგიული მნიშვნელობის ნაცვლად, დაინტერესებულ მხარეებად მხოლოდ იმ ჯგუფებს მიიჩნევენ, რომელთაც უშუალო კავშირი გააჩნიათ ფირმასთან და ვის მიმართაც „მორალური ვალდებულება“ გააჩნიათ.

ამკარაა, როგორც ფილიპსი (Phillips, 2003) ამტკიცებს, თუ დაინტერესებულ მხარეთა თეორია არის სტრატეგიული მენეჯმენტისა და ეთიკის თეორია, მაშინ ისეთი ჯგუფები, როგორცაა მაგალითად კონკურენტები, არ შეიძლება მთლიანად თეორიის ფარგლებს გარეთ მოექცნენ. შემდგომ იბადება კითხვა თუ როგორ უნდა მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა უფრო ფართო და ამავდროულად მართვადი სპექტრის დადგენა. თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ თეორიის ფართო ინტერპრეტაციის ფარგლებში პოტენციურ დაინტერესებულ მხარეთა სია შეიძლება უსასრულობამდე გაგრძელდეს, საჭირო ხდება გარკვეული რაოდენობის ჯგუფებზე გავრცელდეს დათმობა, რადგანაც სხვა შემთხვევაში თითქმის შეუძლებელი იქნება მიზნების ჩამოყალიბება. შესაბამისად, ჩვენ შეგვიძლია დაინტერესებულ მხარეთა განსაზღვრა, ეს კი შესაძლებელია წარმოდგენილი იქნეს იმ ორგანიზაციების სახით, რომელთაც კავშირი აქვს ფირმასთან „დაინტერესებულ მხარეთა რუკაზე“ (დიაგრამა 3).

დიაგრამა 3. დაინტერესებულ მხარეთა ტრადიციული რუკა



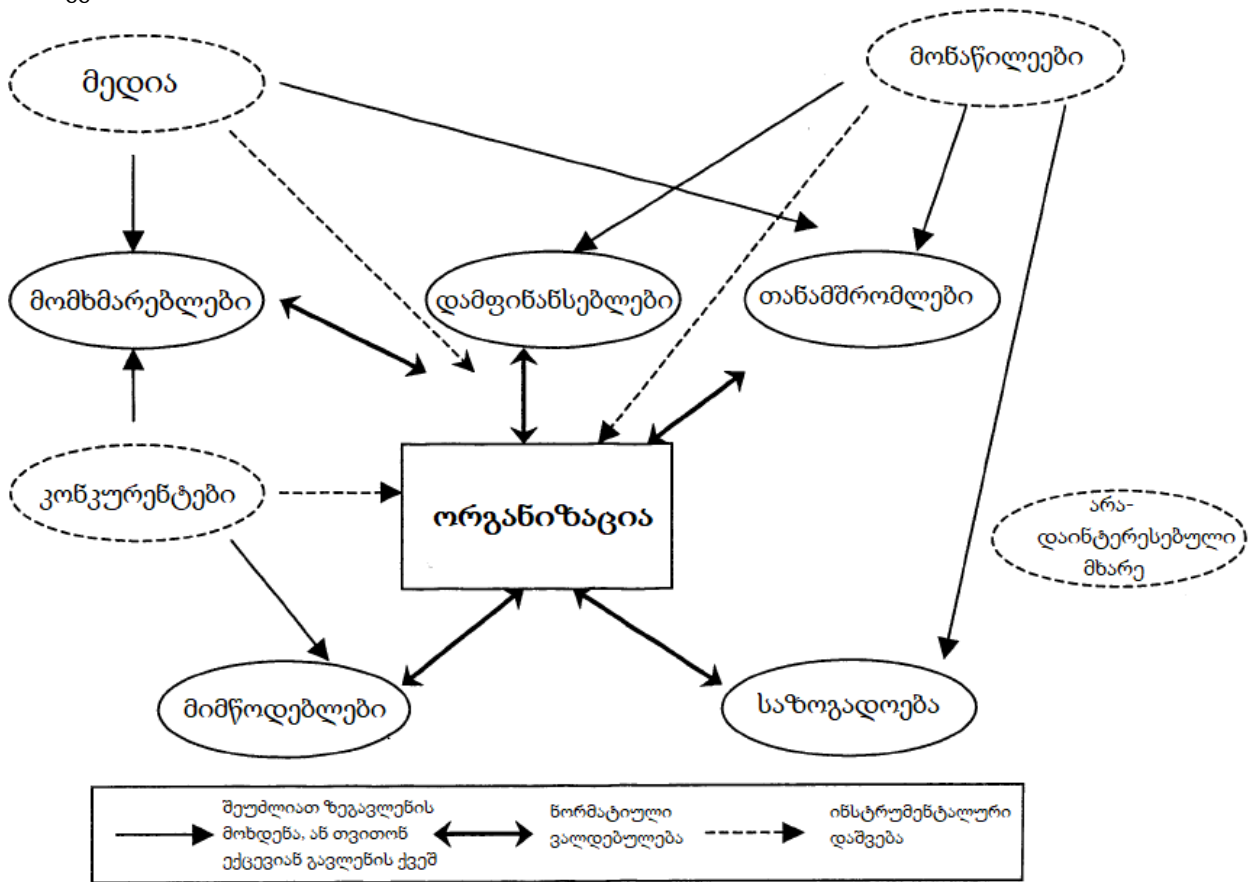
წყარო: Phillips, 2003

განასხვავებენ აგრეთვე „პირველად“ და „მეორად“ დაინტერესებულ მხარეებს, სადაც ძირითადი დაინტერესებული მხარეები არიან ადამიანები, რომლებსაც აქვთ ფორმალური, ოფიციალური და სახელშეკრულებო ურთიერთობა. ხოლო სხვა ჯგუფებს, რომელთაც აქვთ ძალაუფლება (უნარი გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციაზე) შეიძლება დაჯგუფდნენ როგორც მეორად დაინტერესებულ მხარეებად (Carroll, 1993). მეორად დაინტერესებულ მხარეთა კარგი მაგალითია გარემოსდაცვითი ჯგუფები, რადგანაც ისინი არც ფირმის მიერ არიან დასაქმებული, და არც რომელიმე მიმწოდებლის ან მოთხოვნის ჯაჭვის ნაწილს წარმოადგენენ. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მათ შეუძლიათ ზეგავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის იმ გადაწყვეტილებებზე, რომელთაც მანვე ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია გარემოზე. დონალდსონსა და პრესტონსაც (Donaldson and Preston, 1995) მსგავსი კონცეფცია აქვთ ჩამოყალიბებული დაინტერესებულ მხარეთა და ზეგავლენის განმახორციელებლებს შორის არსებულ დამახასიათებელ ნიშნებზე. ხოლო მიშელი, აგლე და ვუდი (Mitchell, Agle, and Wood, 1997) „დაინტერესებულ მხარეთა შესაბამისობის“ შესახებ ღირებულ თეორიას გვთავაზობენ, რასაც განმარტავენ, როგორც „კონკურენტ დაინტერესებულ მხარეთა მოთხოვნებზე მინიჭებული პრიორიტეტის ხარისხი“, სადაც დაინტერესებული მხარეები და მათი მოთხოვნები კლასიფიცირებულია სამი მახასიათებლის საფუძველზე: ლეგიტიმურობა, ძალაუფლება და გადაუდებლობა. ასევე მიჩნეულია, რომ ჯგუფები, რომლებიც ფლობენ რაიმეს (ადამიანური ან ფინანსური კაპიტალის ნებისმიერი სახე) რისი დაკარგვაც ან მატებაც შეიძლება კლასიფიცირდეს, როგორც დაინტერესებული მხარეები, რადგანაც ისინი „რისკის მატარებლები“ არიან (Clarkson, 1995). აღნიშნულ ყველა მოსაზრებას საერთო აქვს ის, რომ ისინი აღაირებენ დაინტერესებულ მხარეთა უფრო სრულ სპექტრის საჭიროებას, მაშინ როცა შეუძლიათ განსხვავებებულად მიუდგნენ თითოეულ მათგანს მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღების დროს. თუმცა, საბოლოო ჯამში, მენეჯერების გადასაწყვეტია ის, თუ რამდენად დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს დაინტერესებულ მხარეთა თითოეულ ჯგუფს.

სხვა შრომებში ფილიპსი ერთმანეთისგან განასხვავებს ნორმატიულ და დერივაციულ (მეორად) დაინტერესებულ მხარეთა ლეგიტიმურობას, რომელთან დაკავშირებით მისი არგუმენტები დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას უფრო ზუსტს და თანმიმდევრულს ხდის. „აღნიშნული განსხვავება ოქროს შუალედს ქმნის ფართო და შეზღუდულ დებატებს შორის, რომელიც აღიარებს ორგანიზაციის მორალურ ვალდებულებებს ზოგიერთი დაინტერესებული მხარის მიმართ, და იმავდროულად ხსნის როგორც ორგანიზაციის თეორიასა და სოციოლოგიაში ცნობილ ლეგიტიმაციის პრაგმატულ, ძალაუფლებაზე დაფუძნებულ კონცეფციას, ასევე დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის უფრო ფართო მიდგომებს (Phillips, 2003).

“ნორმატიულ დაინტერესებულ მხარეებად ითვლებიან ის დაინტერესებული მხარეები, რომელთა მიმართაც ორგანიზაციას მორალური ვალდებულება გააჩნია“ (Phillips, 2003). ორგანიზაციულ კონტექსტში წარმოქმნილი ვალდებულებების შემუშავების შედეგად ამ ტიპის დაინტერესებულ მხარეებს ენიჭებათ განხილვისას უფრო მაღალი დონე. „დერივაციულ ლეგიტიმურ დაინტერესებულ მხარეებად“ ითვლებიან ის ჯგუფები რომელთა მოქმედებები და მოთხოვნები მენეჯერების მხრიდან მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული, ნორმატიულ დაინტერესებულ მხარეებზე მათი პოტენციური ზეგავლენის გამო“ (Phillips 2003). დერივაციული ლეგიტიმურობა გამომდინარეობს ჯგუფების იმ შესაძლებლობიდან გამომდინარე, რომლის მიხედვითაც ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციაზე და მის ნორმატიულ დაინტერესებულ მხარეებზე. ასე რომ დერივაციული დაინტერესებული მხარეების ლეგიტიმურობა დაფუძნებულია ნორმატიული ინტერესების მიმართ ვალდებულებებზე, და არა თვითონ დერივაციულ დაინტერესებულ მხარეთა მიმართ წარმოშობილ ვალდებულებებზე. ამგვარი განსხვავების დაშვება, ერთის მხრივ, ამცირებს ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების რაოდენობას, მეორეს მხრივ, რეალურად, ორგანიზაციებსა და ჯგუფებს შორის არსებული ურთიერთობის ზეგავლენის არსებობის აღიარებას განაპირობებს. შესაბამისად, დაინტერესებულ მხარეთა რუკა ემსგავსება ქსელური კავშირების დიაგრამას (დიაგრამა 4).

დიაგრამა 4. დაინტერესებულ მხარეთა რუკა - ნორმატიული, დერივაციული და არა-დაინტერესებული მხარეები



წყარო: Phillips, 2003

დაინტერესებულ მხარეთა განსაზღვრის ერთი პრობლემა, რომელსაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მდგრადი ტურიზმის განვითარების კონტექსტში, არის ბუნებრივი გარემოს სტატუსი. იყო მცდელობა, რომ დაინტერესებული მხარეების სტატუსი მინიჭებოდა ბუნებრივ გარემოს (Starik, 1995). სტარიკი ბუნებრივ გარემოს აკავშირებს ბიზნეს გარემოსთან, ბუნებრივ გარემოს ორგანიზაციაზე აშკარა ზეგავლენის მომხდენად აღიარებს და შესაბამისად, ამტკიცებს, რომ შესაძლებელია მასზე დაინტერესებულ მხარეთა სტატუსის მინიჭება. იგი ამტკიცებს, რომ ბუნებრივ გარემოს გააჩნია თითოეული ადამიანისკენ მიმართული პოლიტიკური „ხმა“ რომ „იზრუნონ ან დააფასონ იგი“ და ვარაუდობს რომ „გარემოს ეთიკური განვითარება გულისხმობს იმას, რომ ბუნებრივი გარემოც შეიძლება მიჩნეული იქნეს როგორც ორგანიზაციების დაინტერესებულ მხარედ“ (Starik, 1995). სტარიკის აზრით სწორედ გარემოს მხარდამჭერი უფლებამოსილი ორგანიზაციების არსებობა შეიძლება

ჩაითვალოს იმის ერთ-ერთ მიზეზად, თუ რატომაც არ მოხდა ბუნებრივი გარემოს დაინტერესებულ მხარედ აღიარება, თუმცა აგრძელებს იმის მტკიცებას, რომ აუცილებელია ადამიანთაგან წარმომადგენლები „უსულო“ ბუნების დასაცავად. ყურადღებას ამახვილებს რა გარემოს ხარისხის თანდათანობით კლებაზე, იგი მიიჩნევს, რომ წარმოდგენილი ჯგუფების რაოდენობა საკმარისი არ არის ბუნებრივი გარემოს ინტერესების დასაცავად, და შესაბამისად ორგანიზაციებს მოეთხოვებათ იმდენი ბუნებრივი გარემოს ორგანიზაცია განიხილონ დაინტერესებულ მხარედ, რამდენიც შესაძლებელი იქნება.

დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის აქცენტირება ორგანიზაციასა და მის დაინტერესებულ მხარეებს შორის არსებულ ორმხრივ ურთიერთობებზე, შეიძლება დანახულ იქნეს, როგორც მნიშვნელოვანი შეზღუდვა, რადგანაც შეუძლებელი ხდება გადაწყვეტილების მიღებაზე დაინტერესებულ მხარეთა უფრო ფართო ქსელის ზეგავლენის გაანალიზება (Rowley, 1997). მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციის მხრიდან დაინტერესებულ მხარეთა მიმართ საპასუხო ქცევის ასაღწერად გათვალისწინებული უნდა იქნას „მრავალჯერადი და ურთიერთდამოკიდებული კავშირები, რომელიც ერთდროულად არსებობს დაინტერესებულ მხარეთა გარემოში“ (Rowley, 1997) - სხვაგვარად რომ ვთქვათ, დაინტერესებულ მხარეთა ურთიერთობის უფრო ფართო ქსელი. რეალურად, ორგანიზაციები არ პასუხობენ მხოლოდ თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს ინდივიდუალურად, როგორც ამას დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის შესახებ არსებული ლიტერატურის დიდი ნაწილი მიუთითებს. დაინტერესებულ მხარეთა ურთიერთობა ხდება არა „წყვილური კავშირების ვაკუუმში“ (Rowley, 1997), არამედ სხვადასხვა გავლენის მქონეთა ქსელში, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმის დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ უშუალო ურთიერთობები ერთმანეთთან. აქედან გამომდინარე, ძირითადი ორგანიზაციები რეაგირებას ახდენენ დაინტერესებულ მხარეთა მთელი შემადგენლობიდან მიმართულ სხვადასხვაგვარ ზეგავლენაზე. მეტიც, ძირითადი ორგანიზაცია მხოლოდ ცენტრალურ წერტილზე გაცილებით მეტია მისი დაინტერესებული მხარეებისთვის. ის ამასთანავე შეიძლება იყოს მრავალი სხვა ორგანიზაციის დაინტერესებული მხარე აღნიშნულ ფართო ქსელში.

ამგვარად, განისაზღვრა რა დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის დამოკიდებულება ფირმასა და მის დაინტერესებულ მხარეებს შორის წყვილური კავშირების შესახებ, დადასტურებულია, რომ თეორიის შემდგომი გამოყენებისთვის სასურველი იქნება „დაინტერესებულ მხარეთა გარემოს“ გაანალიზება სოციალური ქსელის კონცეფციების საფუძველზე (Rowley, 1997). ამ მიზნით, როვლიმ შეიმუშავა “დაინტერესებულ მხარეთა ზეგავლენის თეორია“ რომელიც სოციალური ქსელის ანალიზის საკითხებს აერთიანებს, რათა ფართო დაინტერესებულ მხარეთა ურთიერთობების შედეგების ახსნას შეუწყოს ხელი. დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის განვითარება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს სხვადასხვა მიდგომების დაკავშირებას და ინტეგრაციას ორგანიზაციული ქცევის გასაგებად.

ნებისმიერი ორგანიზაციის თუ ბიზნესის სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს ეთიკის ნორმებს. ეს გულისხმობს ისეთი მართებული ნაბიჯების გადადგმას, რომელიც საზოგადოებას არ მოუტანს ზიანს, სხვა შემთხვევაში ის განიხილება, როგორც ეთიკის ნორმებთან შეუსაბამო. ეს იმაზე მეტია ვიდრე კანონმორჩილება. ეთიკური და მორალური ნორმები სცილდება აკრძალვებსა და დაუწერელი კანონის ჩარჩოებს „მე არავისი არაფერი არ მმართვეს“. მორალი უკავშირდება ადამიანურ ვალდებულებებსა და პრინციპებს. ორგანიზაციას გააჩნია ეთიკური პასუხისმგებლობა მფლობელების, თანამშრომლების, მყიდველების, მომწოდებლებისა და საზოგადოების წინაშე.

ყოველ ბიზნესს აქვს ეთიკური ვალდებულება: აქციის მფლობელების, თანამშრომლების, მყიდველების, მომწოდებლებისა და მთლიანად საზოგადოების წინაშე. თითოეული ეს ელემენტი ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე და თავის მხრივ განიცდის ორგანიზაციის მხრიდან ზემოქმედებას. თითოეული დაინტერესებულია ორგანიზაციის საქმიანობით და საკუთარი მოსაზრება გააჩნია საწარმოს მართვასთან დაკავშირებით. მაგალითად, აქციონერები ელოდებიან უკუგებას საკუთარი ინვესტიციებიდან. თუმცა ისინი განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, ზოგიერთს სურს მოგება დაუყოვნებლივ მიიღოს ან მოგვიანებით რისკის ფასად და ზოგიერთი მზადაა შეასრულოს საზოგადოებრივი ვალდებულება. ორგანიზაციის მმართველი მორალურად

პასუხისმგებელია აქციონერების წინაშე და ვალდებულია მათი აქტივები მეტად წარმატებულად მართოს.

ორგანიზაციის ვალდებულება თანამშრომელთა წინაშე ეფუძნება იმ ადამიანთა ღირსებებისა და ღირებულებების პატივისცემას, რომლებიც თავიანთ ძალებს არ ზოგავენ ბიზნესის საკეთილდღეოდ. სტრატეგიის შემუშავება მოითხოვს თანამშრომლებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები იყოს სამართლიანი და ფრთხილი, გათვალისწინებული უნდა იყოს ის ზემოქმედება, რომელსაც მოახდენს სტრატეგიული ცვლილება მათ ცხოვრებაში. საუკეთესო შემთხვევაში არჩეული სტრატეგია უნდა პასუხობდეს მათ ინტერესებს, ანაზღაურებასთან, სამსახურობრივ დაწინაურებასთან, შრომის დაცვასა და შრომის პირობებთან დაკავშირებით. შერჩეულმა სტრატეგიამ არ უნდა დააზარალოს თანამშრომელთა მდგომარეობა. თუნდაც კრიტიკულ სიტუაციებში, როდესაც არასასურველი შედეგები გარდაუვალია, მაგრამ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ მინიმუმამდე უნდა დაიყვანოს ნებისმიერი სიძნელე, ეს იქნება მათი სამსახურიდან დათხოვა, ქარხნების დახურვა, სხვა სამსახურში გადაყვანა, გადამზადება ან შემოსავლების დაკარგვა.

ორგანიზაციის ვალდებულება მყიდველთა მიმართ ეფუძნება იმ მოლოდინებს, რომელიც ვლინდება პროდუქციის შესყიდვის პროცესში. ამ ვალდებულებების არაადეკვატურმა შეფასებამ, მოითხოვა მომხმარებელთა უფლებების დამცავი კანონებისა და მარეგულირებელი ორგანოების საქმიანობა. ასევე ჩნდება სტრატეგიასთან დაკავშირებული ეთიკური სახის უამრავი კითხვა. ვალდებულია თუ არა გამყიდველი, მომხმარებელს მიაწოდოს სრული ინფორმაცია საკუთარ პროდუქციასთან დაკავშირებით, როდესაც ეს უკანასკნელი შეიცავს ისეთ კომპონენტებს, რომლებიც ოფიციალურად დაშვებულია გამოყენებისთვის, მაგრამ არსებობს ვარაუდი, რომ ისინი მავნე ზემოქმედებას ახდენენ ადამიანის ჯანმრთელობაზე? ეთიკურია თუ არა ალკოჰოლის მწარმოებელი ორგანიზაციების მხრიდან, სპონსორობა გაუწიონ სტუდენტურ ღონისძიებებს, თუ გავითვალისწინებთ, რომ ზოგიერთი მათგანი ჯერ 21 წლისაც არ არის? ექვემდებარება თუ არა რომელიმე ეთიკის ნორმებს ის ფაქტი, რომ სიგარეტის მწარმოებლები აქტიურ მონაწილეობას ღებულობენ სარეკლამო

კომპანიებში? რამდენად მისაღებია ის ვითარება, როდესაც საწარმოები აწარმოებენ და ყიდნიან ისეთ პროდუქციას, რომლებიც შეიცავენ არასაიმედო დეტალებს და დეფექტებს, თუმცა ამის გარკვევა შესაძლებელი ხდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც პროდუქციის გარანტიის ვადა სრულდება? რატომ ვთავაზობთ განსაკუთრებულ პირობებს მომხმარებელთა მხოლოდ განსაზღვრულ კატეგორიას?

ორგანიზაციის ვალდებულება მომწოდებელთა მიმართ ეფუძნება მათ საბაზრო ურთიერთობებს. ერთდროულად ისინი არიან ერთმანეთის პარტნიორებიც და მოწინააღმდეგენიც. მათი პარტნიორობა უკავშირდება იმ ნედლეულს, რომელსაც მომწოდებლები მათ აწვდიან, რადგანაც ის პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს ფირმის პროდუქციის ხარისხზე. ძირითადად მომწოდებელი ცდილობს რაც შეიძლება მეტი მოგება ნახოს და მყიდველს პროდუქციაზე საკმაოდ მაღალ ფასებს თავაზობს, როდესაც ეს უკანასკნელი ცდილობს გადაიხადოს ნაკლები, მიიღონ ხარისხიანი პროდუქცია და მომსახურება, სწორედ აი აქ წარმოიქმნება წინააღმდეგობათა მთელი წყება. ბიზნესი აწყდება მთელ რიგ ეთიკურ პრობლემებს მომწოდებელთან ურთიერთობისას.

ორგანიზაციის ზნეობრივი პასუხისმგებლობა მთლიანად ეფუძნება მის, როგორც საზოგადოებრივი ინსტიტუტის, სტატუსს. საზოგადოებას მიაჩნია, რომ ორგანიზაციები უნდა ამართლებდნენ ცნებას „კარგი მოქალაქე“ - პატიოსნად იხდიდნენ გადასახადებს, რაც უკავშირდება სახანძრო და საპატრულო ქვედანაყოფების უზრუნველყოფას, სანიტარულ დასუფთავებას, საგზაო მაგისტრალების მშენებლობას; უნდა გაათვითცნობიერონ, თუ რა ზეგავლენას ახდენენ ისინი საზოგადოებასა და გარე სამყაროზე. ორგანიზაციის თავსებადობა საზოგადოებასთან ვლინდება იმის მიხედვით, თუ რა როლს ასრულებს ის საზოგადოების საქმიანობაში, იგულისხმება ზრუნვა მოქალაქეთა ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, კონკრეტული ზომების მიღება გარემოს დაბინძურებასთან დაკავშირებით, ურთიერთობის დამყარება „პროფკავშირებთან“ და ბოლოს, ზნეობრივი ნორმების განუხრელი დაცვა.

ორგანიზაციის მართვაზე პასუხისმგებლები არიან ხელმძღვანელები, და არა თანამშრომლები. ხელმძღვანელების ზნეობრივი პასუხისმგებლობის საშუალებით გამოიკვეთება, არის თუ არა რაიმე სახის კავშირი სტრატეგიასა და ეთიკურ ნორმებს

შორის. ზოგადად, ხელმძღვანელები სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს დებულობენ ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების გათვალისწინებით და კონფლიქტების წარმოქმნისას ცდილობენ იმოქმედონ სამართლიანად, ობიექტურად და გამოიჩინონ კეთილგონიერება. თუ ხუთი ელემენტიდან ერთ-ერთის მონაწილე ხედავს, რომ ხელმძღვანელობა ვერ ართმევს თავს დაკისრებულ მოვალეობას, მას გააჩნია საკუთარი ხერხი ზემო კონკრეტული სიტუაციის გასაუმჯობესებლად. შეწუხებულ ინვესტორებს შეუძლიათ საყვედური გამოთქვან აქციონერთა ყოველწლიურ შეხვედრაზე, მიმართონ დირექტორთა საბჭოს ან გაყიდონ საკუთარი აქციები. განაწყენებულ თანამშრომლებს სრული უფლება აქვთ გაერთიანდნენ სხვადასხვა სახის კავშირებში, წამოაყენონ კოლექტიური მოთხოვნები ან მოძებნონ ახალი სამუშაო. მყიდველებს შეუძლიათ გადავიდნენ კონკურენტებთან. მიმწოდებლებს შეუძლიათ მონახონ ახალი მყიდველები ან საბაზრო ალტერნატივები. საზოგადოებას და მოსახლეობას შეუძლია მიმართოს სხვადასხვა ზომას, იგულისხმება სამშვიდობო მსვლელობები და პოლიტიკური ზეწოლა მთავრობაზე.

ორგანიზაცია, რომელიც რეალურად ზრუნავს საზოგადოების წინაშე საკუთარი ბიზნესის ეთიკასა და კორპორაციულ პასუხისმგებლობაზე, უფრო სწრაფად იჩენს აქტიურობას სტრატეგიისა და ეთიკის კავშირის თაობაზე. ისინი არ აწარმოებენ მოლაპარაკებას ისეთ მომწოდებლებთან, რომელთა საქმიანობასაც ორგანიზაცია არ იწონებს. მათ მიერ წარმოებული პროდუქცია მომხმარებლისთვის არ წარმოადგენს რაიმე საფრთხეს. ასეთ ორგანიზაციებში თანამშრომლებს აქვთ უსაფრთხო სამუშაო გარემო. ხელმძღვანელობა სამსახურში არჩევს ისეთ პერსონალს, რომელთა ფასეულობები და მოქმედებები შეესაბამება ორგანიზაციის პრინციპებს და ეთიკურ ნორმებს. ორგანიზაცია მიზანია, შეამციროს ის საქმიანობა, რომელიც იწვევს გარემოს დაბინძურებას და იფიქროს პრობლემის გაუმჯობესების გზებზე. ორგანიზაცია უნდა ახორციელებდეს მისი საქმიანობის მუდმივ მონიტორინგს და აანალიზებდეს, რამდენად აკმაყოფილებს ის ეთიკის ნორმებს.

ბიზნეს ეთიკასა და მორალურ ფასეულობებზე დაფუძნებული ძლიერი კორპორაციული კულტურა სასიცოცხლოდ აუცილებელი გახდა გრძელვადიანი

სტრატეგიული წარმატების მისაღწევად. ბევრი ხელმძღვანელი თვლის, რომ ორგანიზაცია ფრთხილად უნდა მოეპყროს ბიზნესის მართვის საკუთარ მეთოდებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი რეპუტაცია და, საბოლოო ჯამში, მისი ეფექტურობა აღმოჩნდება საფრთხის ქვეშ. კორპორაციული ეთიკა და ფასეულობათა სისტემების პროგრამები - არ არის საჩვენებელი ღონისძიება საზოგადოებისათვის. მორალური ფასეულობები და მაღალი ეთიკური სტანდარტები დადებითად ზემოქმედებენ კორპორაციულ კულტურაზე. კორპორაციული ფასეულობების ფორმულირება აუცილებელია კულტურის შექმნისთვის, ხოლო ეთიკის კოდექსი - კორპორაციული შეგნების განვითარებისთვის. კორპორაციული ფასეულობების ფორმულირება მოყვანილია ცხრილში №5.

ცხრილი 5. კორპორაციული ფასეულობა და ეთიკა

| კორპორაციულ ფასეულობათა მაგალითები | საკითხები, რომლებიც განიხილება ეთიკის კოდექსში |
|---|--|
| მომხმარებლები და მომსახურების ხარისხი | პატიოსნება და წესების დაცვა |
| ხარისხზე მიმხრობა | ინტერესთა კონფლიქტი |
| ინოვაციებზე მიმხრობა | გაყიდვები და მარკეტინგის ეთიკა |
| თითოეული თანამშრომლის პატივისცემა და ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა პერსონალის წინაშე | შიდა ინფორმაციის გამოყენება და ფასიანი ქალაქდებით ვაჭრობა |
| პატიოსნება, გამჭვირვალობა და ეთიკის სტანდარტების დაცვა | მიმწოდებლებთან ურთიერთობა და შესყიდვების ორგანიზაციის მეთოდები |
| პასუხისმგებლობა აქციონერების წინაშე | გადასახადები, დაკავშირებული ორგანიზაციის საქმიანობასთან; მათი შესაბამისობა სხვადასხვა სამართლებრივ აქტებთან. |
| პასუხისმგებლობა მიმწოდებლების წინაშე | ინფორმაციის მიღება და გამოყენება |
| კორპორაციული ერთსულოვნება | მონაწილეობა პოლიტიკურ საქმიანობაში |
| გარემოს დაცვა | <p>აქტივების, რესურსებისა და ორგანიზაციის საკუთრების გამოყენება</p> <p>ინფორმაციის დაცვა, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის საკუთრებას</p> <p>ფასწარმოქმნა, კონტრაქტების დადება, ანგარიშების წარდგენა</p> |

წყარო: Thompson & Strickland, 2003

„მაღალი ეთიკის სტანდარტები ხელს უწყობს ორგანიზაციის გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების მოპოვებას, ეთიკის საკითხების მიმართ გამოჩენილი

უყურადღებობა აუარესებს კორპორაციულ კულტურას და საბოლოო ჯამში ზეგავლენას ახდენს საქმიანობის ეფექტიანობაზე“ (Thompson & Strickland, 2003).

ორგანიზაცია თავისებურად გამოხატავს ფასეულობათა სისტემას და ეთიკურ სტანდარტებს. მყარი სტანდარტების და მდიდარი ისტორიის მქონე ორგანიზაციები ძირითადად ეყრდნობიან შთაგონების ვერბალურ მეთოდებს და ტრადიციის ძალას. გარდა ამისა, დღეს ბევრი ორგანიზაცია განიხილავს საკუთარ ფასეულობებს და ეთიკურ პრინციპებს აქციონერებთან და პარტნიორებთან ყოველდღიურ ანგარიშგებაში, ინტერნეტ გვერდებზე და საჯარო მოხმარების დოკუმენტაციებში. ფასეულობებს და პრინციპებს აუცილებლად შეისწავლის ყოველი ახალი თანამშრომელი გაცნობით კურსებზე, ასევე მენეჯერები და თანამშრომლები კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე.

უკანასკნელ დროის მიმდინარე ტენდენციები, რომლებიც ეხება ინფორმაციის გავრცელებას ორგანიზაციის ფასეულობებისა და ეთიკური პრინციპების შესახებ, ერთი მხრივ, აიხსნება იმის მიხედვით, თუ როგორ აღიქვამენ ხელმძღვანელები ვერბალური კომუნიკაციის შექმნისას, მეორე მხრივ - მომხმარებელთა მოთხოვნა არა მარტო ორგანიზაციის საქმიანობასთან, არამედ მის კორპორაციულ თვითშეგნებასთან, სოციალურ პოზიციასა და საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობასთან მიმართებაში. ამგვარად, მომხმარებელი აიძულებს ორგანიზაციას „კარგად მოიქცეს“.

საჭიროა არა მარტო ფასეულობებისა და ეთიკური სტანდარტების ფართოდ დეკლარირება, არამედ მათი კორპორაციულ კულტურაში დანერგვა (Thompson & Strickland, 2003).

თუმცა არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავება ბიზნესის ეთიკასთან ფორმალურ დამოკიდებულებასა (ფასეულობების ან ეთიკური პრინციპების წარმატებით ფორმულირებას) და ორგანიზაციის მართვის ქმედითუნარიან ეთიკურ და სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის. უკანასკნელი ითვალისწინებს ეთიკური ქცევის გარდაქმნას კორპორაციული კულტურის ფუნდამენტურ კომპონენტად.

მას შემდეგ, რაც ფასეულობები და ეთიკის პრინციპები მთლიანად არის ჩამოყალიბებული, აუცილებელია მათი მუდმივი დანერგვა, ორგანიზაციის

პოლიტიკასა და პრაქტიკაში, ასევე თანამშრომელთა ქცევაში. ამისთვის გამოიყენება შემდეგი ღონისძიებები:

- ფასეულობებისა და ეთიკის კოდექსის ფორმულირების ჩართვა სწავლებისა და თანამშრომელთა გადამზადების პროგრამებში.

- სამუშაოზე აყვანის კანდიდატთა ფასეულობებისა და ეთიკის პრინციპების მიმართ ყურადღებიანი დამოკიდებულება, ისეთი კანდიდატების განთავსება, რომლებიც არ იზიარებენ ორგანიზაციის კორპორაციული კულტურის პრინციპებს.

- თანამშრომლებისთვის ფასეულობებისა და კორპორაციული კულტურის ეთიკური პრინციპების განმარტება, ამ პრინციპების დაცვის მოთხოვნა.

- მენეჯმენტის მონაწილეობა კორპორაციული კულტურის პრინციპების დანერგვაში, მენეჯმენტის მხრიდან მათი განხორციელების კონტროლი, ორგანიზაციის ხელმძღვანელიდან დაწყებული, დაბალი დონის მენეჯერებით დამთავრებული.

- ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა პირადი მაგალითი.

- ორგანიზაციის მიერ წარსულში მიღებული გამოცდილების საფუძველზე კორპორაციული კულტურის დანერგვა.

როგორც ცნობილია, დაინტერესებული მხარეების ადრეული განმარტება ორგანიზაციულ კონტექსტში პირველად აშშ-ში გაჩნდა 1960-იანი წლების დასაწყისში. როგორც მეცნიერები ბევრი და ო'ბრინი (Bevir and O'Brien, 2001) განმარტავს, ცენტრალურ-მემარცხენე ეკონომისტებმა გამოიყენეს ეს ტერმინი, მაშინ როცა ცდილობდნენ ხელახლა მოეფიქრებინათ თუ რა ქმნიდა წარმატებულ ორგანიზაციას. მათი მოქმედება ნაწილობრივ თავისუფალი საბაზრო კაპიტალიზმის გაკრიტიკების სურვილმა განაპირობა, რაც მიჩნეული იყო რომ ვიწრო-ფოკუსირებული, მოკლევადიანი ეკონომიკური რყევებისა და სოციალური აზრთა სხვადასხვაობისკენ იყო მიდრეკილი, რაც ამჟამად არამდგრადი განვითარების მსჯელობის ნაწილად შეიძლება იქნას დანახული. ვარაუდობდნენ, რომ ნებისმიერი კომპანია არ არის უბრალოდ მოგების შემქნელი ორგანიზაცია, რომელიც კონკრეტულ აქციონერთა ვიწრო ინტერესებს ახორციელებს, პირიქით, ერთობლივი ინტერესების მქონე უფრო ფართო

ქსელს უწევს ანგარიშს, რომელიც აქციონერებთან ერთად მოიცავს დასაქმებულებს, მომხმარებლებს და მიმწოდებლებს.

დაინტერესებულ მხარეთა თეორია თავდაპირველად შეიქმნა რა კერძო სექტორის კორპორაციული ეთიკიდან გამომდინარე, თავდაპირველმა კონცეფციამ შემდგომი განვითარება ჰპოვა მკვლევარებში, შესაბამისად აღმოცენდა ორი პერსპექტივა დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის დაშვებიდან, მხოლოდ კერძო სექტორში მოქმედებს დაინტერესებულ მხარეთა თეორია თუ სახელმწიფო სექტორშიც შეგვიძლია მისი გამოყენება? ცნობილი ოპონენტების წინააღმდეგობის მიუხედავად, შოლი (Scholl, 2001) მიიჩნევს, რომ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიამ თავისი გზა იპოვა საჯარო ადმინისტრაციის ლიტერატურის მკვლევართა დისკუსიებში (Tennert & Schroeder, 1999) და საჯარო სექტორის პრაქტიკაში. მეცნიერები დონალდსონი და პრესტონი (Donaldson & Preston, 1995) სრულიად ეწინააღმდეგებიან მსგავსი დაშვების ღირებულებას და შესაბამისობას, რადგანაც თეორიის გამოყენებას მხოლოდ კერძო სექტორის ფირმისთვის ხედავენ, რომელიც სახელმწიფო სექტორის ორგანიზაციისგან განსხვავებით ფუნდამენტურად განსხვავებული პრინციპებითა და ზრახვებით იმართება. თუმცა, შესაძლოა საჯარო სექტორის მენეჯერები კერძო სექტორის წარმომადგენლებისგან განსხვავებული საბოლოო შედეგისთვის ასრულებენ თავიანთ მოვალეობებს (მაგალითად, საზოგადოებრივი ინტერესი ან საერთო კეთილდღეობა, ფირმის გადარჩენის ან მოგების ნაცვლად (Argandona, 1998), დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ნორმატიული საფუძველი სახელმწიფო სექტორის პრაქტიკას უფრო მეტად შეესაბამება. გარდა ამისა, საჯარო სექტორის მენეჯერების გადაწყვეტილებებს იმავე ხარისხით შეუძლიათ ინდივიდებზე ან ჯგუფებზე ზეგავლენის მოხდენა მათი ორგანიზაციული მიზნების განხორციელების დროს. კერძო სექტორის მსგავსად, საჯარო სექტორის მენეჯერებზე და მათ სახელმწიფო ორგანიზაციებზეც შეიძლება მოახდინოს ზეგავლენა სხვების გადაწყვეტილების მიღების შედეგებმა.

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ფრიმენის დაინტერესებულ მხარეთა განმარტება შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღებისას სახელმწიფო კონტექსტშიც, ასევე როგორც ინსტრუმენტალური ისე ნორმატიული მიმართულებები

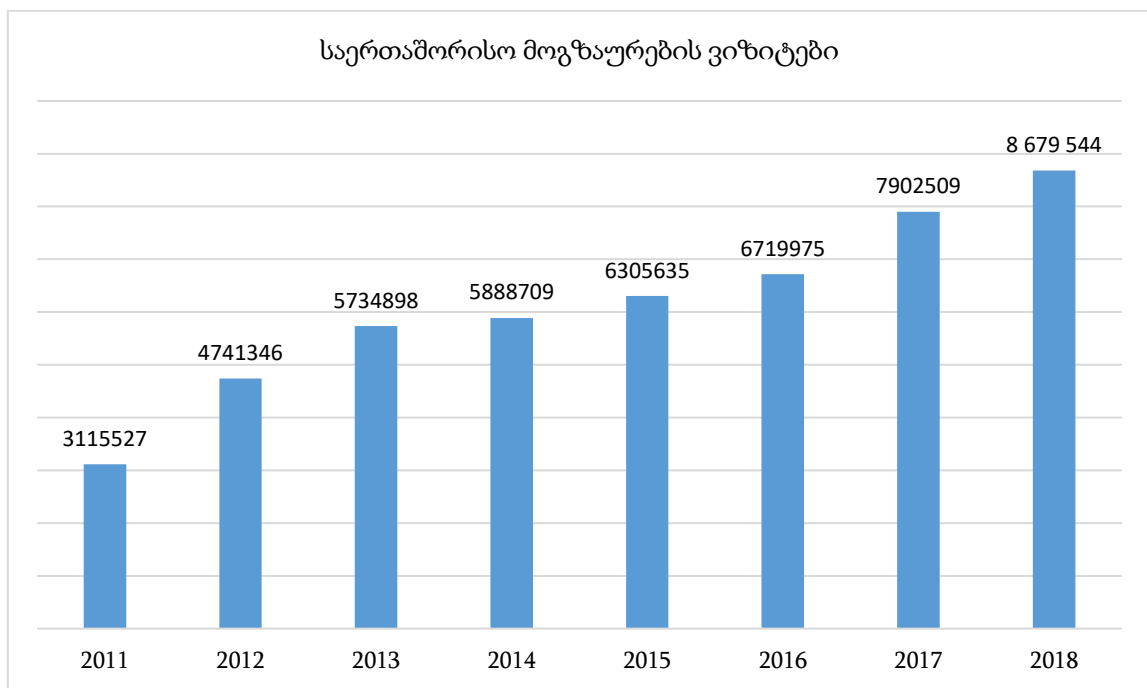
თანაბრად შეიძლება იქნეს გამოყენებული დაინტერესებულ მხარეთა საჯარო სექტორის სცენარშიც. როგორც მეცნიერებმა ტენერტმა და შროედერმა აღმოაჩინა (Tennert & Schroeder, 1999), საჯარო სექტორის მენეჯერებს არ გააჩნიათ დაინტერესებულ მხარეთა იდენტიფიკაციისა და მენეჯმენტის სათანადო ინსტრუმენტები, რაც საჯარო სექტორის გადაწყვეტილებების მიღების შემდგომ აშკარად დაინტერესებულ მხარეთა სიტუაციის გართულებას გამოიწვევს. ვინაიდან საჯარო სექტორის მენეჯერების თვითშეგნება საჯარო ადმინისტრატორიდან სახეცვლილებას განიცდის საჯარო შუამავლად (სახელმწიფო როგორც „ნების მიმცემი“) ტენერტი და შროედერი კიდევ უფრო მეტ საჭიროებას ხედავენ საჯარო სექტორში დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტის მყარი საფუძველისა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იერარქიული ორგანიზაციიდან გარდასახვა რომ მოხდეს უფრო ქსელური ტიპის ორგანიზაციებში დამატებით საჭიროებს სხვადასხვა საზოგადოების ჩართულობას და მართვას, და დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის კერძო სექტორის გარდა სახელმწიფო სექტორში გათვალისწინებასაც.

„მიუხედავად იმისა, რომ დაინტერესებულ მხარეთა თეორია ძირითადად კერძო სექტორის ფირმებისთვის გამოიყენება, იგივე ხედვები საჯარო სექტორის სივრცეშიც შეიძლება იქნეს გამოყენებული“ (Scholl, 2001). დაგეგმვის ციკლში, უკვე მიღებულია რომ რაღაც დოზით მაინც უნდა არსებობდეს საჯარო კონსულტაციები, რაც დაინტერესებულ მხარეთა შეხედულებების ნორმატიული ჩართულობის მაგალითად შეიძლება იქნას მიჩნეული. ზოგიერთმა ფაქტობრივად მონაწილეობითი განვითარების მიდგომები დაგეგმვასთან დააკავშირა, რაც რაიმე სახით დაკავშირებული მხარეების დისკუსიებში და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართულობის ძლიერ მორალურ ვალდებულებებს ააშკარავებს (Innes, 1995).

2.2. ტურიზმის მდგრადი განვითარებისა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის არსებული მდგომარეობის მეცნიერული ანალიზი აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითზე

აღიარებულია, რომ ტურიზმს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკაში და ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი დარგია საქართველოში. ამას სტატისტიკური მონაცემებიც ცხადყოფს. წლიდან წლამდე სტაბილურად იზრდება სხვადასხვა ეკონომიკური მაჩვენებლები. კერძოდ, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს საზღვრის კვეთის მონაცემების საფუძველზე, 2011-2018 წლებში საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების რაოდენობამ 8,7 მილიონს მიაღწია (დიაგრამა 5).

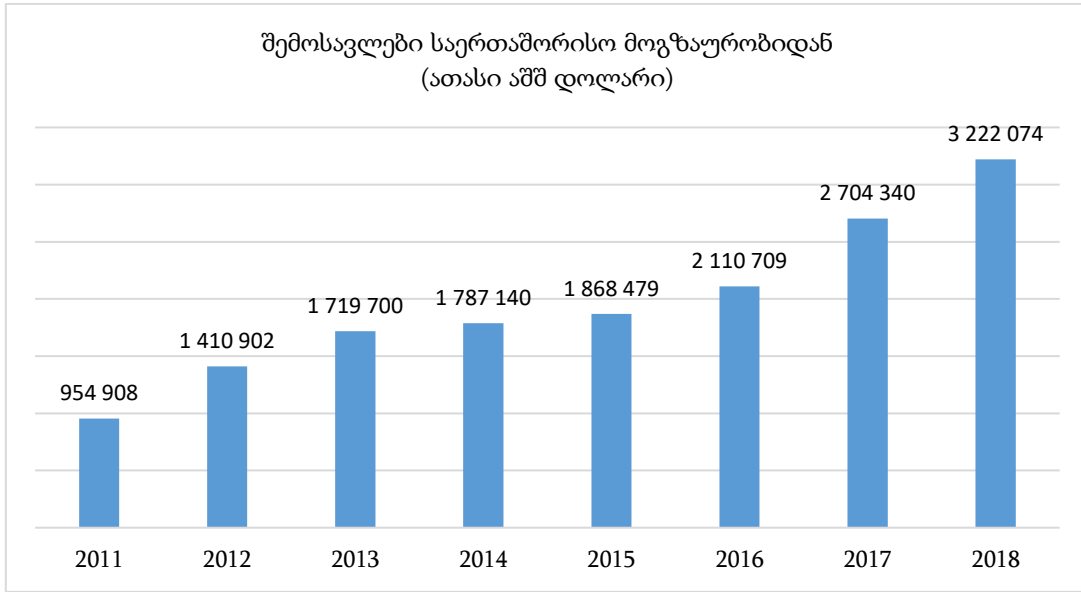
დიაგრამა 5. საერთაშორისო მოგზაურობის ვიზიტები



წყარო: საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო, საინფორმაციო-ანალიტიკური დეპარტამენტი.

საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების შესაბამისად მკვეთრად არის გაზრდილი შემოსავლები საერთაშორისო ტურიზმიდან 2011-2018 წლებში (დიაგრამა 6).

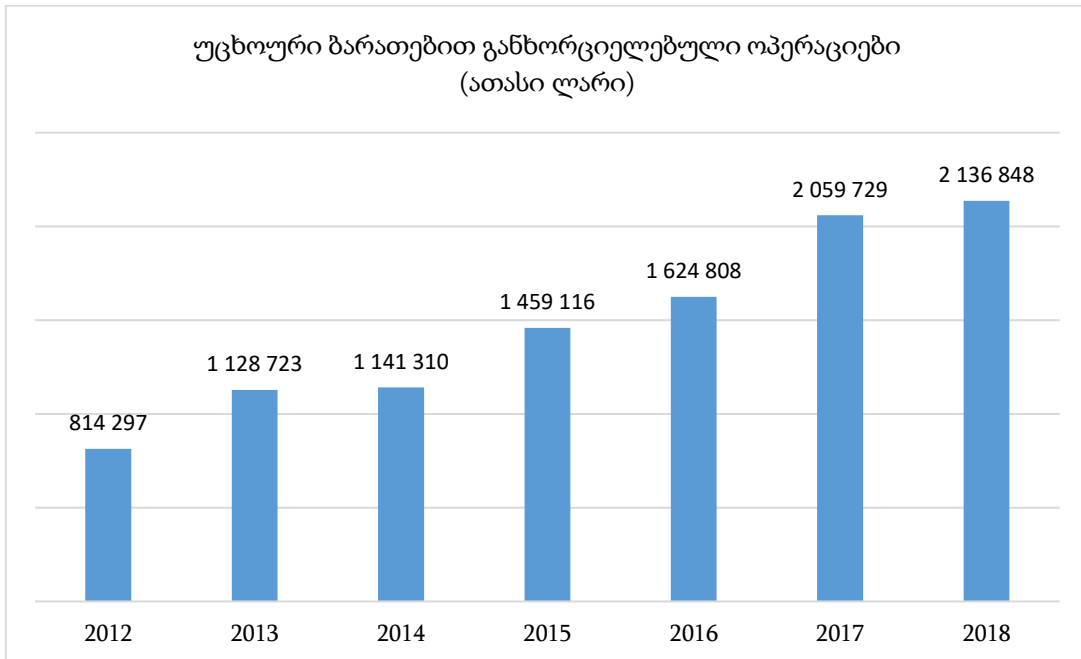
დიაგრამა 6. შემოსავლები საერთაშორისო მოგზაურობიდან



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

შესაბამისად იზრდება უცხოური ბარათებით განხორციელებული ოპერაციების წილის ეკონომიკური მაჩვენებელიც:

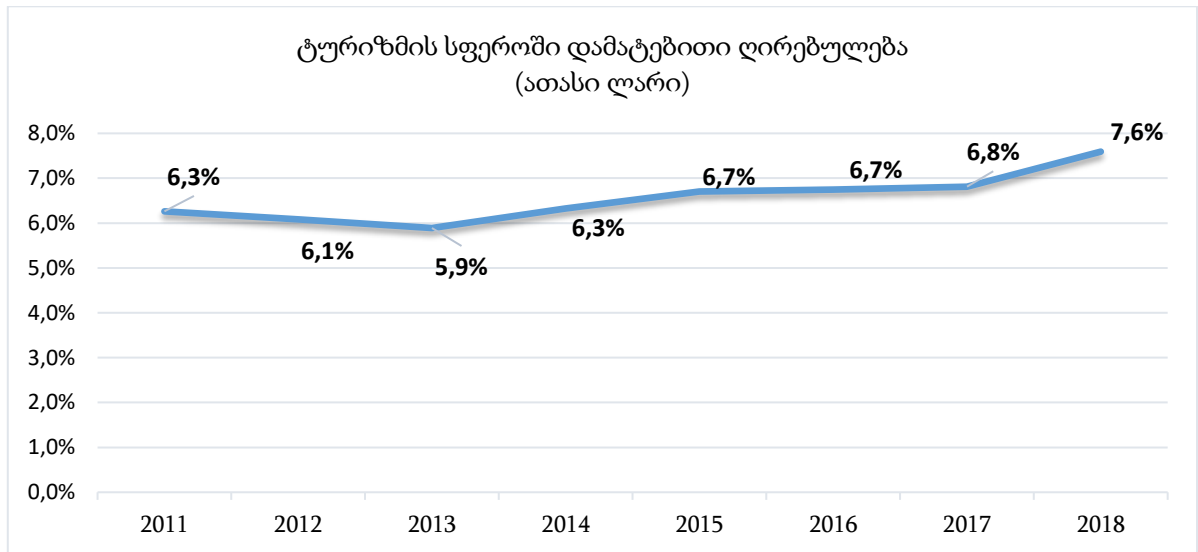
დიაგრამა 7. უცხოური ბარათებით განხორციელებული ოპერაციები



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

რაც შეეხება ტურიზმის დარგის წილს ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში, 2018 წლის მონაცემებით 6,9%-ს შეადგენს (იხილეთ დიაგრამა 8).

დიაგრამა 8. ტურიზმის სფეროში დამატებითი ღირებულება



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

ქვეყანაში ტურიზმის განვითარებაზე რამდენიმე სახელმწიფო და რეგიონული უწყება მუშაობს. ამასთან დარგის სპეციფიკისა და კომპლექსურობის გათვალისწინებით ტურიზმით მოცულ საკითხებთან კვეთა ან უშუალო შეხება მთელ რიგ სახელმწიფო და რეგიონულ უწყებებს გააჩიათ, რომლებიც თავის კომპეტენციას მიკუთვნებულ საკითხებთან დაკავშირებით იღებენ დარგის განვითარებისათვის მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს. დარგობრივ პოლიტიკას, მათ შორის ფინანსებისა და გადასახადების საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის, კულტურის, სოფლის მეურნეობის, ტრანსპორტის, ეკონომიკის, ჯანმრთელობის დაცვისა და დაზღვევის, განათლების, - გარემოს დაცვის და სხვა საკვანძო სფეროებში უშუალო ზეგავლენა აქვს ქვეყანაში ან მის ცალკეულ რეგიონში ტურისტული ბიზნესისა და ზოგადად დარგის განვითარებაზე.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია ეკონომიკის სამინისტროს სისტემაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირია, რომელიც მიზნად ისახავს საქართველოში ტურიზმის განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებას, მდგრადი ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობას, ტურიზმის განვითარების საფუძველზე ქვეყანაში მაღალი საექსპორტო

შემოსავლების ზრდისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის ხელშეწყობას. ამას გარდა ადმინისტრაციის ამოცანებია საქართველოში უცხოელი ტურისტების მოზიდვა და შიდა ტურიზმის განვითარება, ტურისტული ადგილების, ინფრასტრუქტურისა და ტურიზმის სფეროში ადამიანური რესურსების განვითარების ხელშეწყობა.

2015 წელს საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ გამოიცა „საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“, სადაც დეტალურად გაანალიზდა ტურიზმის დარგში საქართველოში არსებული მდგომარეობა და კვლევების, ანალიზისა და კონსულტაციების საფუძველზე შემუშავდა ტურიზმის განვითარების ხედვა. საგულისხმოა, რომ დღემდე ქვეყანაში დაინტერესებულ მხარეთა პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობის მწირი გამოცდილება გვაქვს. ხსენებული სტრატეგია კი ერთ-ერთ წინ გადადგმულ ნაბიჯად შეიძლება მივიჩნიოთ მდგრადი განვითარებისკენ მიმავალ გზაზე. სტრატეგიაში დასახულია მოცემული სამიზნე ინდიკატორების მიღწევა 2025 წლისთვის (ცხრილი 6):

ცხრილი 6. საბაზისო და სამიზნე ინდიკატორები

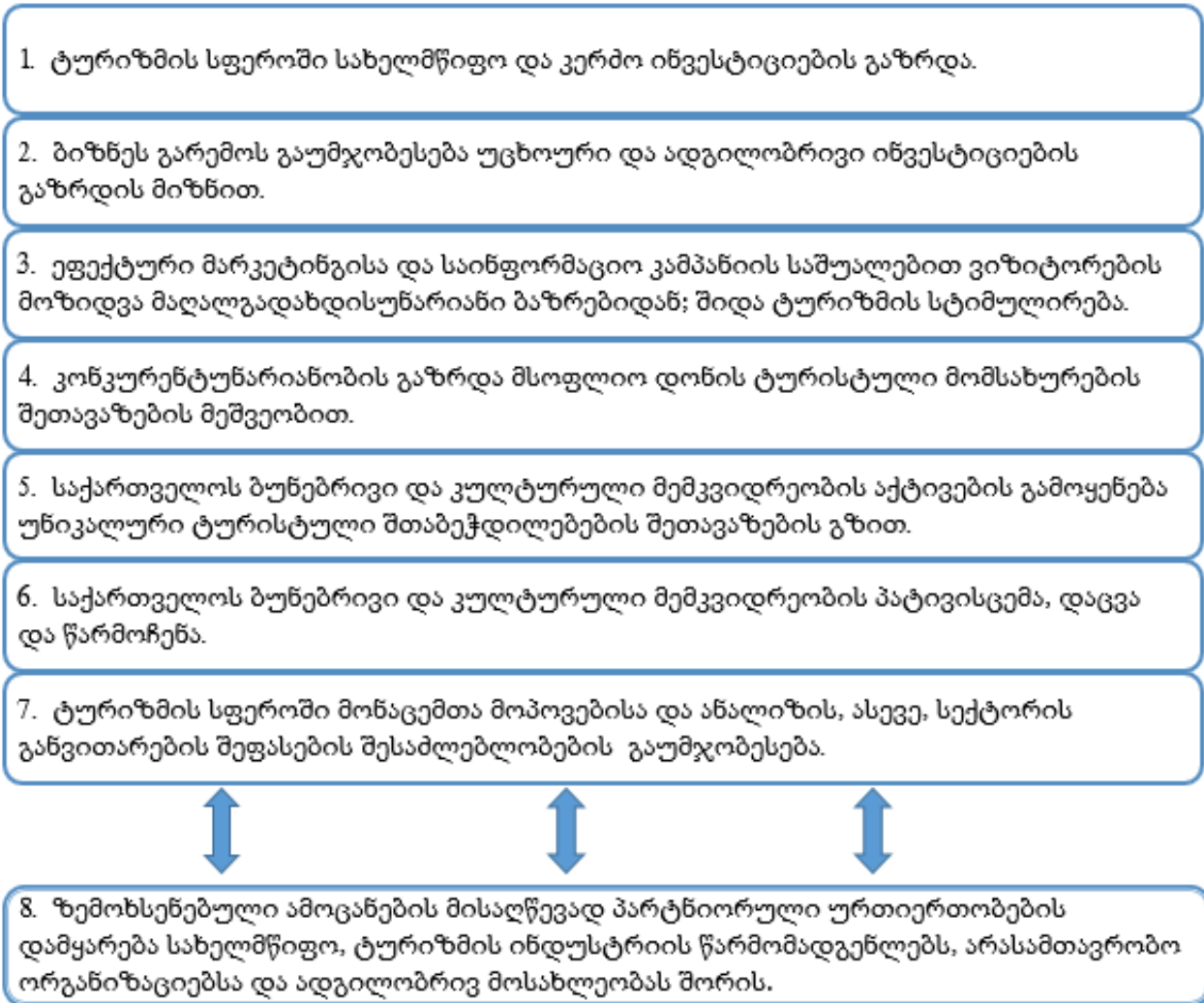
| ინდიკატორი | 2015 | 2025 |
|--|----------------------|-----------------------|
| საერთაშორისო მოგზაურები | 5,901,094 | 11,000,000 |
| შემოსავლები საერთაშორისო ტურიზმიდან | 1.9 მლრდ. აშშ დოლარი | 6.6 მლრდ. აშშ დოლარი |
| ტურიზმის წილი მშპ-ში | 6.7% | 7.9% |
| ტურიზმთან ასოცირებულ ინდუსტრიებში სამუშაო ადგილების საშუალო წლიური რაოდენობა | 158,515 | 301,284 |
| პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები (ტურიზმი და მომიჯნავე სექტორები) | 723 მლნ. აშშ დოლარი | 1,178 მლნ. აშშ დოლარი |

წყარო: საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025

სტრატეგიაში დასახული სამიზნე ინდიკატორები მისაღწევად კი მოცემულია 8 სტრატეგიული ამოცანა, სადაც ვხედავთ, რომ დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტრატეგიულ ამოცანებში შედის, თუმცა არ არის დაზუსტებული რა მექანიზმებით მოხდება მათი დაგეგმვის

პროცესში ჩართვა. მიუხედავად ამისა, უდაოა, რომ სწორედ ამ ამოცანის შესრულების ხარისხი განაპირობებს დანარჩენი ამოცანების წარმატებულად განხორციელების ხარისხს.

ეს ამოცანებია:



ხსენებული სტრატეგიის განსახორციელებლად განსაზღვრულია შემდეგი სახელმძღვანელო პრინციპები (საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025):

- **კერძო სექტორის წამყვანი როლი** - ტურიზმი უნდა განვითარდეს საბაზრო ტენდენციებზე დაყრდნობით, ინდუსტრიის თაოსნობითა და მთავრობისა და სამოქალაქო საზოგადოებასთან თანამშრომლობით.
- **სახელმწიფოს სრული ჩართულობა** - ტურიზმის სფეროს წარმატებული განვითარება საჭიროებს სახელმწიფო ხელისუფლებისა და მუნიციპალიტეტების

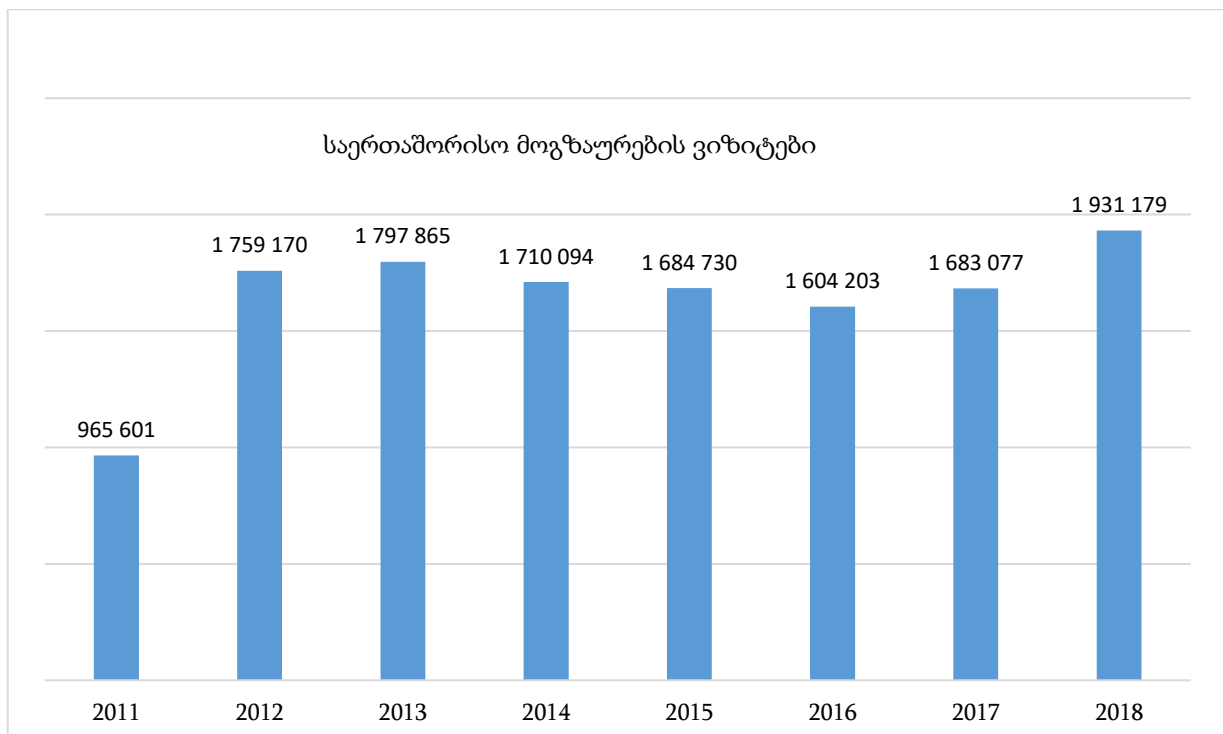
ორგანოების ჩართულობას, მათ შორის, საიმიგრაციო, განათლების, ინფრასტრუქტურის, საზოგადოებრივი უსაფრთხოების სამსახურებისა და სხვა უწყებების კოორდინაციას.

- **ბაზრების პრიორიტეტულობის განსაზღვრა** - საქართველოს ტურიზმის განვითარებისა და მარკეტინგის სტრატეგია უნდა იყოს ორიენტირებული ისეთი მიზნობრივი ბაზრების დაინტერესებასა და მომსახურებაზე, რომლებიც ჩადებული ინვესტიციიდან ყველაზე მეტ ამონაგებს მოიტანენ.
- **მდგრადობა** - განვითარების პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს „ეროვნული გეოგრაფიული საზოგადოების“ (National Geographic Society) - „გეო-ტურიზმის“ კონცეფცია. „გეო-ტურიზმი“ მოგზაურობის სახეობაა, რომელიც ორიენტირებულია დანიშნულების ადგილის გეოგრაფიული თავისებურების შენარჩუნებასა და დაცვაზე, მათ შორის, გარემოს, ესთეტიკის, კულტურული მემკვიდრეობისა და ადგილობრივი მოსახლეობის კეთილდღეობის ხელშეწყობაზე.
- **საქართველოს სტუმართმოყვარეობის კულტურის განვრცობა მომსახურების სფეროზე** - საქართველოს სტუმართმოყვარეობის კულტურა მომსახურების სფეროზე უნდა განივრცოს ტრენინგების, განათლების ხელშეწყობისა და საზოგადოებაში ტურიზმის მნიშვნელობის შესახებ ცნობიერების ამაღლების გზით.

ბოლო ათი წლის განმავლობაში ტურიზმი სახელმწიფო პრიორიტეტადაა აღიარებული და მომიჯნავე დარგებში (მაგ. საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურაში, მშენებლობაში) დიდი მოცულობის ინვესტიციები იდებოდა როგორც სახელმწიფოს, ასევე, კერძო სექტორის მხრიდან. თუმცა, ქვეყანაში დარგის განვითარებისათვის სახელმწიფოს არ ჰქონდა შემუშავებული თანმიმდევრული, დროში გაწერილი გენერალური გეგმა, ისევე როგორც მისი მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა, წინასწარ განსაზღვრული ინდიკატორებითა და საორიენტაციო სამიზნე მაჩვენებლებით, რაც ხელისუფლებას დონორებს, ინვესტორებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შესაძლებლობას მისცემდა შეეფასებინათ დარგის განვითარების მხრივ მიღწეული

პროგრესი და ტენდენციები. მიუხედავად ამისა, ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში ქვეყანამ და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკამ საგრძნობ პროგრესს მიაღწია ტურისტების მოზიდვის მხრივ, რასაც წლიდან წლამდე ტურისტების რაოდენობის ზრდის სტაბილური ტენდენციაც ადასტურებს. როგორც საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს მიერ აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკაში არსებულ სასაზღვრო გამშვებ პუნქტებზე (სარფი, პორტი, აეროპორტი) საზღვრის კვეთის მონაცემების ანალიზისას ვხედავთ, საერთაშორისო მოგზაურთა ვიზიტების მცირედი კლება დაფიქსირდა 2013-2016 წლებში, თუმცა 2018 წელს ხსენებულმა მაჩვენებელმა 1,9 მილიონს მიაღწია (დიაგრამა 9).

დიაგრამა 9. საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტები



წყარო: საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო, საინფორმაციო-ანალიტიკური დეპარტამენტი.

ზოგადად ისეთი კომპლექსური დარგის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება, როგორც ტურიზმია, დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. კერძოდ, აუცილებელია როგორც ადგილობრივი ტურისტული რესურსების შესახებ სიღრმისეული კვლევის ჩატარება, ასევე, ზოგადად, რეგიონში არსებული მოთხოვნა-მიწოდების ანალიზი, რეგიონის სხვა ტურისტულ ცენტრებთან მიმართებაში კონკურენტული უპირატესობებისა თუ

ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება, გრძელვადიანი პრიორიტეტებისა და საინვესტიციო გეგმების დასახვა და მათი ინტეგრირება-ასახვა სხვა დარგობრივ სტრატეგიებსა და სამოქმედო გეგმებში, ცნობიერების ამაღლების კამპანიების ჩატარება, დარგში მოქმედი სხვა ძირითადი მოთამაშეების მობილიზება და ჩართვა.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის ამჟამინდელ სტრატეგიაში დასახული მიზნებისა და ამოცანების პარალელურად, ყურადღება გამახვილებულია კომუნიკაციისა და კოორდინაციის პრობლემებზე: „ამჟამად დარგში მოქმედ ორგანიზაციებსა და უწყებებს შორის თანამშრომლობისა და კოორდინაციის ხარისხი მაღალი არ არის. ამასთან, ყველა მხარე დაინტერესებულია თანამშრომლობის ინტესიფიკაციაში, განსაკუთრებით, ტურიზმის სახელმწიფო ან რეგიონული პოლიტიკისა და მომსახურების მაღალი სტანდარტების უზრუნველყოფის მხრივ. რეგიონული მედია, თავის მხრივ, მზად არის ტურიზმის დარგში პრობლემური საკითხებისთვის განხილვისათვის დეპარტამენტს დაუთმოს თავისი ეთერი/სივრცე“ (ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის 2015-2018 წლების სტრატეგიული გეგმა).

ცხრილ 7-ში შევეცადეთ ერთიან ჩარჩოში მოგვექცია ყველა ის დაინტერესებული მხარე, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ან თვითონ განიცადონ რაიმე სახის ზეგავლენა აჭარაში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების შედეგად. აქვე ავღნიშნავთ, რომ დარგის კომპლექსურობიდან გამომდინარე, შეუძლებელია ყველა დაინტერესებულ მხარეთა ჩამოთვლა, შესაბამისად, ცხრილში მოცემული გვაქვს მხოლოდ ძირითადი ჯგუფები და აჭარაში წარმოდგენილი შესაბამისი ორგანიზაციები.

ცხრილი 7. აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის დარგის დაინტერესებული მხარეები

| | |
|--|--|
| ცენტრალური მთავრობა | საქართველოს მთავრობა |
| | ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია |
| | საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო |
| ადგილობრივი მთავრობა | აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობა |
| | ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო |
| | ტურიზმის და კურორტების დეპარტამენტი |
| | ა(ა)იპ ტურისტული პროდუქტების განვითარების სააგენტო |
| | ბათუმის მერია |
| | გარემოს დაცვის სამმართველო |
| | ა(ა)იპ ბათუმის ბოტანიკური ბაღი |
| | ა(ა)იპ ქ. ბათუმის კულტურის ცენტრი |
| | სსიპ აჭარის მუზეუმი |
| | სსიპ გოდერძი რესორთ |
| | სსიპ - აჭარის კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის სააგენტო |
| | შპს გომარდული |
| | აჭარის კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის სააგენტო |
| | ა(ა)იპ ტურისტული ობიექტების მართვის სააგენტო |
| | მტირალას ეროვნული პარკის ადმინისტრაცია |
| | კინტრიშის დაცული ტერიტორიების ადმინისტრაცია |
| | მაჭახელას ეროვნული პარკი |
| | სსიპ ბათუმის ბულვარი |
| ტურიზმის და მასპინძლობის ადგილობრივი ბიზნესი | აჭარაში არსებული დაბინავების და კვების ობიექტები |
| ტურისტული სააგენტოები/ ტუროპერატორები | აჭარაში არსებული ტურისტული სააგენტოები/ტუროპერატორები |
| არასამთავრობო ორგანიზაციები/ ასოციაციები | საზოგადოება „ბათომი“ |
| | ბათუმის განათლების, დასაქმებისა და განვითარების ცენტრი“ |
| | საქართველოს დემოკრატიისა და ეკონომიკური განვითარების ინსტიტუტი |
| | განათლების და თანამშრომლობის ხელშეწყობის კავშირი |

| | |
|--------------------------------|---|
| | „პროგრესი“ |
| | ახალგაზრდა მეცნიერთა კავშირი „ინტელექტი“ |
| | „თავისუფალ ჟურნალისტთა სახლი“ |
| | საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების და ინვესტიციათა ხელშეწყობის ცენტრი |
| | ახალგაზრდული ორგანიზაცია „Art Way“ |
| | ახალგაზრდა მოქალაქე |
| | ახალგაზრდა ბათუმელთა კავშირი „ერთიანობა და კეთილდღეობა“ |
| | აჭარის მდგრადი განვითარების ასოციაცია |
| | ასოციაცია „ფლორა და ფაუნა“ |
| | აჭარის ტურიზმის ასოციაცია |
| | აჭარის გიდეების ასოციაცია |
| | აჭარის რესტორან-კაფე-ბარების ასოციაცია |
| | საერთაშორისო ინვესტორთა ასოციაცია |
| ტრანსპორტი | ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტი |
| | რკინიგზის სადგური ბათუმი ცენტრალი |
| | ბათუმის ნავსადგური |
| | ბათუმის ავტოსადგური |
| | აჭარაში არსებული ტაქსები |
| საგანმანათლებლო დაწესებულებები | ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი |
| | ბათუმის სახელმწიფო საზღვაო აკადემია |
| | ბათუმის ხელოვნების სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი |
| | კავკასიის უნივერსიტეტი (ბათუმის ფილიალი) |
| | გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი (ბათუმის ფილიალი) |
| | საზოგადოებრივი კოლეჯი „ახალი ტალღა“ |
| | პროფესიული კოლეჯი „ბლექსი“ |
| | შავი ზღვის ფლორისა და ფაუნის შემსწავლელი სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრი |
| ადგილობრივი საზოგადოება | აჭარაში მცხოვრები მოსახლეობა |
| ტურისტი | აჭარაში ჩამოსული შიდა თუ უცხოელი ვიზიტორები |

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

სწორედ მოცემულ დაინტერესებულ მხარეთა შორის თანამშრომლობა და პრობლემისადმი ერთობლივი მიდგომა მიესადაგება მდგრადი განვითარების პრინციპებს და შესაბამისად ტურიზმის უფრო მდგრად განვითარებას დაუდებს საფუძველს, კერძოდ:

- თანამშრომლობამ მრავალფეროვან დაინტერესებულ მხარეებს შორის, მათ შორის არა ეკონომიკურმა ინტერესებმა შეიძლება ხელი შეუწყოს იმის გათვალისწინებას, რომ მრავალფეროვან ბუნებრივ, შექმნილ და ადამიანურ რესურსებს მეტად სჭირდება მდგრადობის პრინციპების დაცვა.

- სხვადასხვა სფეროდან წარმოდგენილი და მრავალფეროვანი ინტერესის მქონე დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვა, განვითარების ინტეგრირებული/ერთობლივი პოლიტიკის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა, რასაც ასევე გვთავაზობს ჯამალი და გეტცი (Jamal & Getz, 1995).

- იმ შემთხვევაში თუ სხვადასხვა დაინტერესებული მხარე იქნება ჩართული პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, ამან შეიძლება გამოიწვიოს მიღებული სარგებლისა და ხარჯების უფრო თანაბარი გადანაწილება. არსი იმაში მდგომარეობს, რომ თითოეულის ჩართულობას ტურიზმის ამა თუ იმ საკითხის შედეგების შესახებ ცნობიერების ამაღლება შეუძლია გამოიწვიოს, ხოლო ამაღლებული ცნობიერება კი მეტად სამართლიანი პოლიტიკის შემუშავებას უზრუნველყოფს.

2.3. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის მეთოდოლოგიისა და კვლევის შედეგების მეცნიერული ანალიზი

ნაშრომში დასახული მიზნების მისაღწევად მოცემულ ამოცანათა შორის ერთ-ერთი იყო მოგვებდინა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის ინდუსტრიის დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფთა კვლევა და გაგვეანალიზებინა:

- ა) ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპების შესახებ მათი მოსაზრება;
- ბ) აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების შესახებ მათი დამოკიდებულება;
- გ) სურვილები შესაძლო მოქმედებების შესახებ.

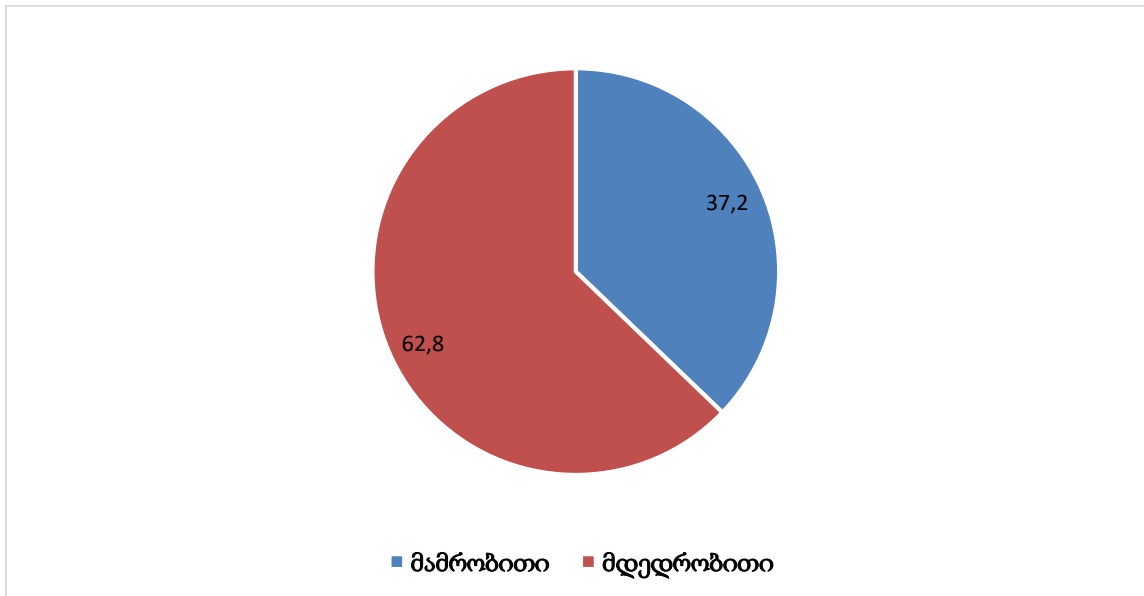
ინტერნეტ-გამოკითხვა ჩატარდა 2018 წლის მარტი-მაისის პერიოდში. კვლევის მიზნებისთვის საჭირო რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვება მოხდა სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით. კითხვარის შექმნისას დავეყრდენით მდგრადი ტურიზმის კვლევის არსებულ გამოცდილებას, შესაბამისად კითხვების გარკვეული რაოდენობა ადაპტირებული იქნა ბირდის, რეიდის, აპიტოგლუს, ქოი და სირაკაის კვლევებიდან (Byrd et al., Reid et al., Hapitoglu et al., Choi and Sirakaya, 2005). კითხვარი შედგებოდა 48 შეკითხვისგან, მათგან 40 დებულების პასუხების შეფასება ხდებოდა 5 ბალიანი ლაიკერტის ტიპის სკალის გამოყენებით, სადაც 1 შეესაბამება პასუხს „სრულიად არ ვეთანხმები“, ხოლო 5 – „სრულიად ვეთანხმები“.

კითხვარის ფორმირების შემდეგ გადავწყვიტეთ Qualtrics ონლაინ სერვერი გამოგვეყენებინა და ტურიზმის ინდუსტრიის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა წარმომადგენლებისთვის გადაგვეგზავნა. უკან დაბრუნებული კითხვარებიდან ნაწილი სანახევროდ შევსებული იყო, რაც არ გამოდგებოდა ანალიზისთვის. ამიტომ მოგვიწია შევსებული კითხვარების გასუფთავება და საბოლოოდ დაგვრჩა 390 შევსებული კითხვარი, რაც დაახლოებით 75 %-იანი მოპასუხეთა წილია, ნდობის ინტერვალი 95%, შერჩევის ცდომილება კი 5%, შესაბამისად კვლევის შედეგები რეპრეზენტატულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმის დაინტერესებულ მხარეთა

სეგმენტისათვის. Qualtrics სერვერიდან გადმოწერილი მონაცემების დამუშავება მოხდა SPSS პროგრამის მეშვეობით.

გამოკითხულ რესპონდენტთა პროფილი. კვლევაში მონაწილე რესპონდენტთა უმეტესობა (63%) ქალია (დიაგრამა 10).

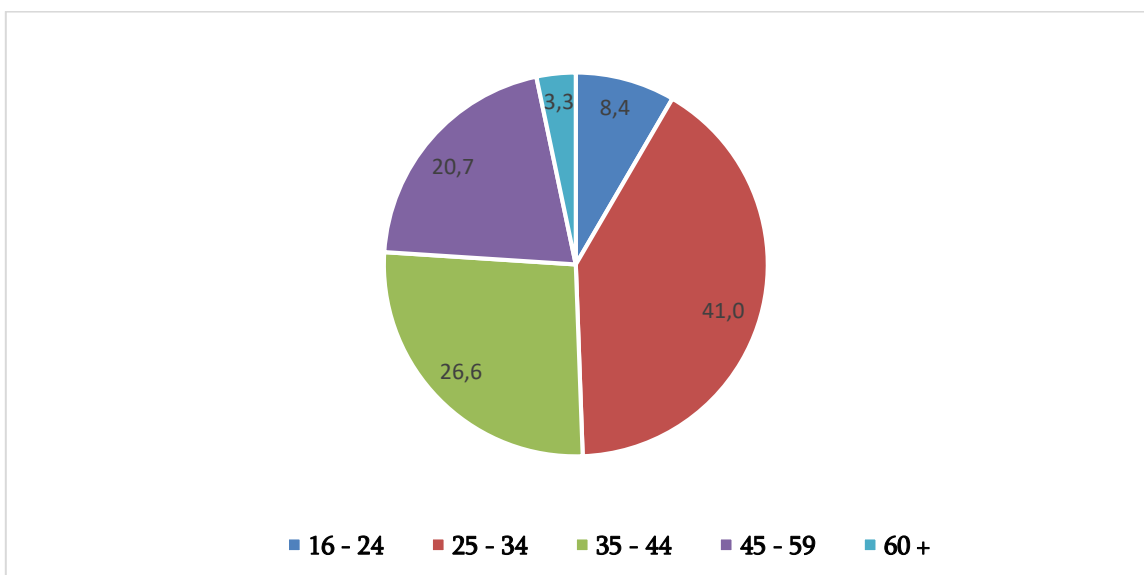
დიაგრამა 10. გამოკითხულ რესპონდენტთა სქესი:



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

გამოკითხულთა 67% კი 25-34 წლის და 35-44 წლის ასაკობრივ ჯგუფში ხვდება (დიაგრამა 11):

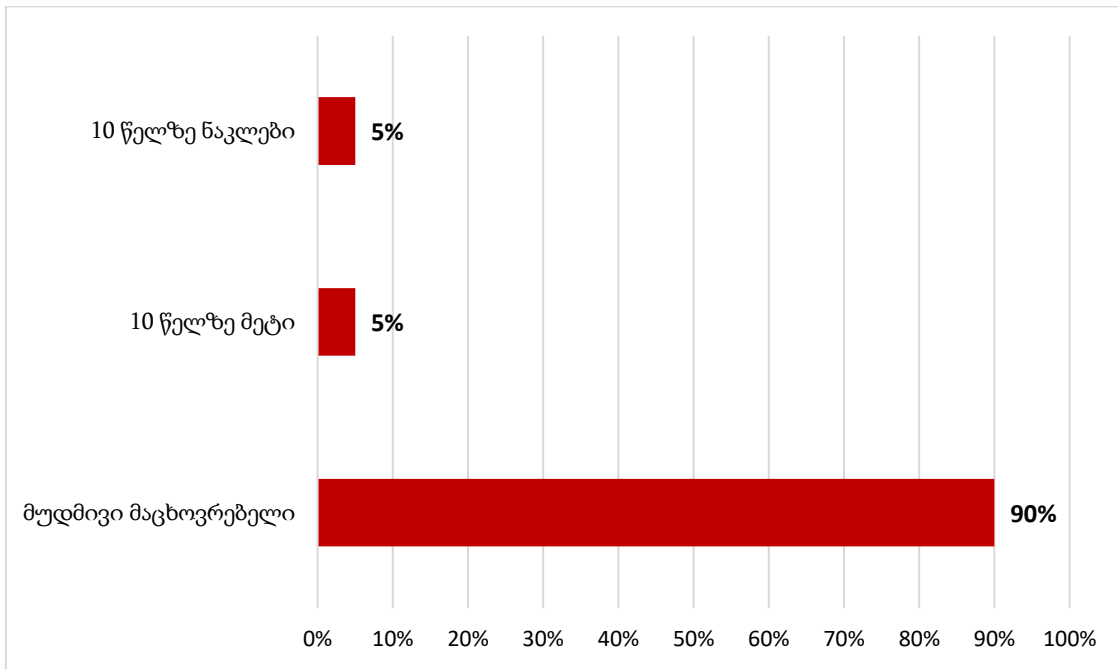
დიაგრამა 11. გამოკითხულ რესპონდენტთა ასაკი:



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

კვლევაში მონაწილე რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა (90%) აჭარაში მუდმივ მაცხოვრებელთა რიცხვს ეკუთვნის (დიაგრამა 12):

დიაგრამა 12. საკვლევ რეგიონში ცხოვრების ხანგრძლივობა



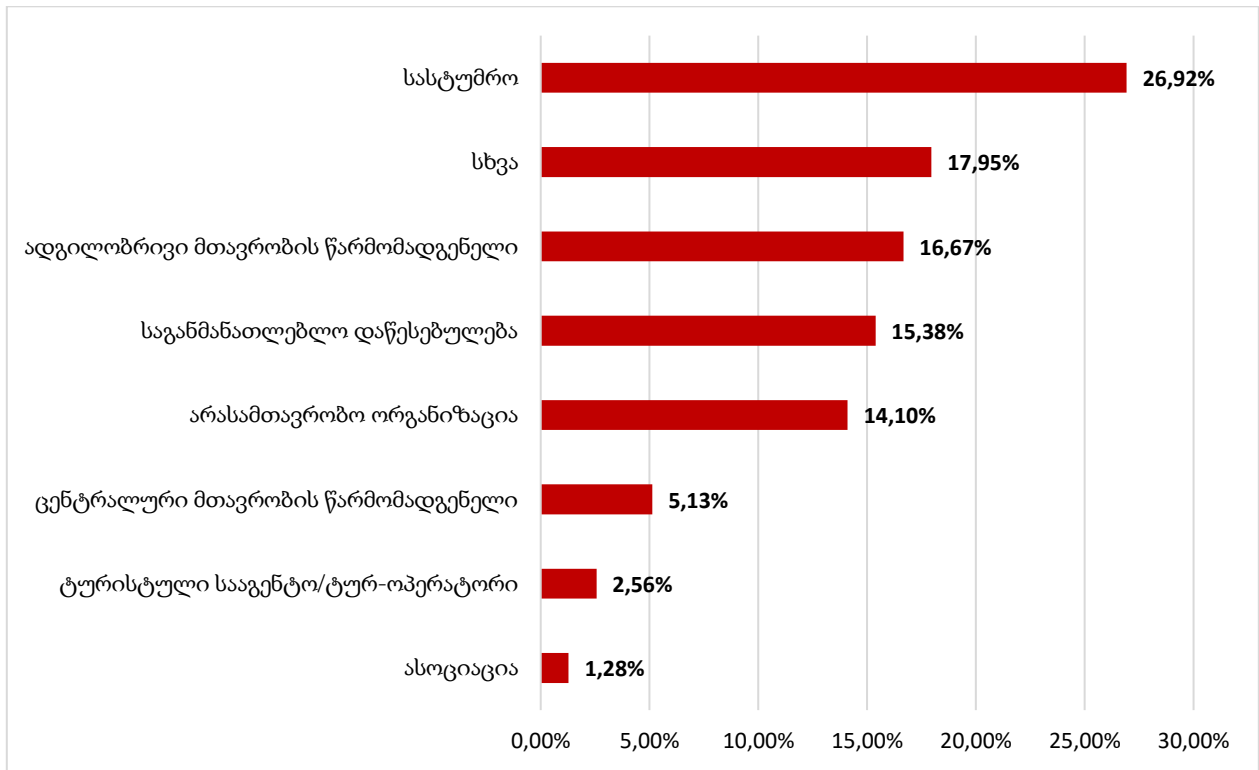
წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე რესპონდენტთა დაყოფა მოხდა სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებად. კითხვარში შესაძლებელი იყო შემდეგ ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფის აღნიშვნა: ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენელი, ცენტრალური მთავრობის წარმომადგენელი, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ასოციაციები, სასტუმრო, ტურისტული კომპანია/ტუროპერატორი, საგანმანათლებლო დაწესებულება და სხვა (თავისუფალი ტექსტური პასუხი).

მიღებული შედეგებიდან (დიაგრამა 13) ჩანს, რომ არსებულ შერჩევაში ჯგუფები არათანაბარი რაოდენობითაა წარმოდგენილი, მიუხედავად იმისა რომ შევეცადეთ შემდგომ დაგვარად თანაბარი რაოდენობით მომხდარიყო სხვადასხვა ჯგუფებისთვის კითხვარების გაგზავნა. პირადი კონტაქტების გამოყენების შედეგად სასტუმროების წარმომადგენლებისგან მოპასუხეთა გაცილებით მეტი პროცენტული მაჩვენებელი მივიღეთ (27%), დაახლოებით თანაბრად იყო წარმოდგენილი სხვა კერძო ბიზნესის, საგანმანათლებლო დაწესებულებების, არასამთავრობო და ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენლები, ყველაზე ნაკლები აქტიურობა კი ასოციაციების

წარმომადგენლებისგან დაფიქსირდა (1,28%), რისი ახსნაც ჯგუფის გენერალური ერთობლიობის ისედაც დაბალი მაჩვენებლით შეიძლება.

დიაგრამა 13. რესპონდენტთა განაწილება დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების მიხედვით



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

მიღებული შედეგების საფუძველზე, SPSS პროგრამის საშუალებით მოვახდინეთ კითხვარში მოცემული 5 ბალიანი ლაიკერტის ტიპის სკალის დებულებების საშუალო მაჩვენებლების შედარება სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების მიხედვით. მოცემულ დებულებათა პირველი ნაწილი მიზნად ისახავდა დაგვედგინა ზოგადად რამდენად იცნობდნენ და ეთანხმებოდნენ ტურიზმის ინდუსტრიის დაინტერესებული მხარეები ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპებს (იხილეთ დანართი 1).

კვლევის შედეგებიდან იკვეთება, რომ რესპონდენტები უფრო მეტად იცნობენ და ეთანხმებიან ბუნებრივი გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ პრინციპებს, რაც ეკოლოგიურ მდგრადობას განაპირობებს, სრულიად ეთანხმებიან დებულებებს, რომ ტურიზმის განვითარების შედეგად არ უნდა დაზიანდეს ბუნებრივი რესურსები და გარემო (ცხრილი 8).

ცხრილი 8. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის შედეგები

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|------|------|
| | ადგილობრივი მთავრობა | ცენტრალური მთავრობა | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურ. სააგენტო | სხვა | სულ |
| ტურიზმის განვითარება არ უნდა წახალისდეს, როდესაც ის ზიანს აყენებს ბუნებრივ გარემოს | 4.27 | 5.00 | 4.14 | 4.50 | 4.17 | 4.43 | 3.67 | 4.75 | 4.31 |
| არ უნდა დაიშვას, რომ ტურიზმმა დააზიანოს ბუნებრივი რესურსები | 4.45 | 5.00 | 4.57 | 4.83 | 4.83 | 4.79 | 4.67 | 5.00 | 4.71 |
| ტურიზმი ორგანიზებული უნდა იყოს ისე, რომ ბუნებრივი გარემო დაცული იყოს აწმყოშიც და მომავალშიც | 4.45 | 5.00 | 4.81 | 4.83 | 4.83 | 4.93 | 4.50 | 5.00 | 4.78 |

წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

თუმცა შედარებით ნაკლებად იცნობენ ეკონომიკური მდგრადობის პრინციპებს (ცხრილი 9). აღსანიშნავია, რომ მდგრადი განვითარების შემდეგი პრინციპები - „ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა უმეტესობა ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა იყოს“ და „ტურიზმის ინდუსტრიაში საჭირო მომსახურების და პროდუქტების შესყიდვა ძირითადად ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა ხდებოდეს“ ნაკლებად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა დანარჩენ დებულებებთან შედარებით. განსაკუთრებით დაბალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა სასტუმროების ჯგუფიდან - საშუალო ქულა 2.79. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ მდგრადი განვითარების პრინციპების თანახმად ადგილობრივი საზოგადოების მიერ მაქსიმალური სარგებლის მიღებაა ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობა, რაც სხვა დანარჩენთან ერთად სწორედ ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას და საქონლის და სერვისის ადგილობრივი მოსახლეობიდან მიწოდებას მოიაზრებს. მთლიანობაში, არსებული შერჩევის ანალიზით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დაინტერესებული მხარეთა აქ წარმოდგენილი ჯგუფები მეტნაკლებად იცნობენ და ეთანხმებიან ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპებს.

ცხრილი 9. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის შედეგები

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|------|------|
| | ადგილობრივი მთავრობა | ცენტრალური მთავრობა | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურ. სააგენტო | სხვა | სულ |
| ტურიზმი რეგიონში ინფრასტრუქტურის განვითარებას უწყობს ხელს | 4.45 | 5.00 | 4.71 | 4.00 | 4.83 | 4.64 | 4.67 | 5.00 | 4.59 |
| ტურიზმი რეგიონში ინვესტიციების მოზიდვას უწყობს ხელს | 4.45 | 4.75 | 4.62 | 4.33 | 4.83 | 4.86 | 4.83 | 5.00 | 4.65 |
| ტურიზმი უზრუნველყოფს დასაქმების შესაძლებლობებს | 4.36 | 4.75 | 4.62 | 4.75 | 4.67 | 4.93 | 4.50 | 5.00 | 4.68 |
| ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა უმეტესობა ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა იყოს | 4.18 | 4.25 | 3.95 | 4.33 | 4.83 | 2.79 | 4.02 | 3.91 | 4.03 |
| ტურიზმის ინდუსტრიაში საჭირო მომსახურების და პროდუქტების შესყიდვა ძირითადად ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა ხდებოდეს | 4.00 | 4.50 | 4.19 | 4.17 | 4.67 | 2.79 | 3.83 | 3.98 | 4.01 |
| უნდა მოხდეს ადგილობრივი მოსახლეობის წახალისება რათა ტურიზმის სექტორში მოახდინონ ინვესტირება | 4.91 | 5.00 | 4.62 | 4.67 | 4.33 | 4.79 | 4.00 | 4.75 | 4.65 |

წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

არაერთგვაროვანი პასუხები მივიღეთ აგრეთვე შემდეგ კითხვებზე: „ტურიზმს სჭირდება ტურისტთა კმაყოფილებისა და საჭიროებების მონიტორინგი“ და „ტურისტულმა ინდუსტრიამ უნდა უზრუნველყოს ვიზიტორებისთვის მაღალი ხარისხის ტურისტული შთაბეჭდილების უზრუნველყოფა“. მართალია, საშუალო მაჩვენებელი არც თუ ისე დაბალია ($mean=4,38$ და $mean=4,54$ შესაბამისად), თუმცა სტანდარტული გადახრა საკმაოდ მაღალი მივიღეთ ($ST=1,61$ და $ST=1,59$ შესაბამისად), რაც

მიუთითებს, რომ რესპონდენტებს მკვეთრად განსხვავებული მოსაზრება აქვთ ხსენებულ საკითხთან მიმართებაში. უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა ფსიქოლოგიური და ფიზიკური შთაბეჭდილების მიღებაა სწორედ ტურისტის მთავარი მოტივაცია, რაც განსაზღვრავს შემდგომ მის მიერ დანიშნულების ადგილისა თუ ღონისძიების არჩევას. შესაბამისად ვიზიტორთა კვლევა, საჭიროებებისა და კმაყოფილების დონის მონიტორინგი აუცილებელი წინაპირობაა ტურიზმის მდგრადი განვითარებისთვის (ცხრილი 10).

ცხრილი 10. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის შედეგები

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|------|------|
| | ადგილობრივი მთავრობა | ცენტრალური მთავრობა | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურ. სააგენტო | სხვა | სულ |
| ტურიზმს სჭირდება ტურისტთა კმაყოფილებისა და საჭიროებების მონიტორინგი | 4.01 | 4.22 | 4.76 | 4.72 | 4.80 | 3.83 | 4.67 | 4.00 | 4,38 |
| ტურისტულმა ინდუსტრიამ უნდა უზრუნველყოს ვიზიტორებისთვის მაღალი ხარისხის ტურისტული შთაბეჭდილების უზრუნველყოფა | 4.64 | 4.80 | 4.90 | 4.72 | 4.83 | 4.00 | 4.00 | 4.45 | 4,54 |

წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

დებულებათა მეორე ნაწილი მიზნად ისახავდა დაგვედგინა როგორ აფასებენ დაინტერესებული მხარეები აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების არსებულ მდგომარეობას და რას ფიქრობენ განვითარების კურსის დაგეგმვის შესახებ. აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტთა შერჩევისთვის მთლიანი საშუალო მაჩვენებელი 4.83 მივიღეთ დებულებისთვის: „ტურიზმი მნიშვნელოვანია აჭარისთვის და აქ მცხოვრები საზოგადოებისთვის“, რაც ადასტურებს, რომ დაინტერესებულ მხარეთა მხარდაჭერას ტურიზმის განვითარების მიმართულებით. მაგრამ, ამავდროულად ჩანს, რომ არ არიან კმაყოფილი ტურიზმის განვითარების არსებული დონით. დებულებამ „ტურიზმი კარგად განვითარებულია აჭარაში“

მხოლოდ 3,5 აჩვენა საშუალო მაჩვენებელი, რაც ახლოსაა ლაიკერტის სკალის 3 ბალიან შეფასებასთან ნეიტრალური პოზიციის სახით (ცხრილი 11).

ცხრილი 11. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის შედეგები

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|------|------|
| | ადგილობრივი მთავრობა | ცენტრალური მთავრობა | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურ. სააგენტო | სხვა | სულ |
| ტურიზმი მნიშვნელოვანია აჭარისთვის და აქ მცხოვრები საზოგადოებისთვის | 4.64 | 5.00 | 4.95 | 4.50 | 4.83 | 5.00 | 4.83 | 5.00 | 4.83 |
| ტურიზმი კარგად განვითარებულია აჭარაში | 3.82 | 3.75 | 3.62 | 3.25 | 3.50 | 3.43 | 3.50 | 3.75 | 3.55 |

წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

მსგავსი შეფასება მიიღო ამ დებულების ლოგიკურმა გაგრძელებამ - „პირადად მე მომწონს ის გზა, როგორც ვითარდება ტურიზმი აჭარაში“, საშუალო მაჩვენებელი მთლიანი შერჩევისთვის 3.5-ის ტოლია. მაგრამ აქ ხაზგასმია საჭირო, რომ ხსენებულმა დებულებამ ყველაზე ნაკლები შეფასება (საშუალო 2.9) მიიღო არასამთავრობო ორგანიზაციათა წარმომადგენლების ჯგუფისგან. იგივე ჯგუფის შეფასებებს თუ მივყვებით, არასამთავრობო ორგანიზაციები ფიქრობენ, რომ ტურიზმის განვითარება არ შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს, ამავდროულად ფიქრობენ რომ განვითარება დაუგეგმავად ხდება რეგიონში (ტურიზმის განვითარება აჭარაში შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს- mean =2.75, ტურიზმის განვითარება დაუგეგმავად ხდება აჭარაში mean=4.3), რაც არსებულ ჯგუფებს შორის ყველაზე კრიტიკული მაჩვენებელია (ცხრილი 12).

ცხრილი 12. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის შედეგები

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|------|------|
| | ადგილობრივი მთავრობა | ცენტრალური მთავრობა | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურ. სააგენტო | სხვა | სულ |
| პირადად მე მომწონს ის გზა, როგორც ვითარდება ტურიზმი აჭარაში | 3.82 | 4.00 | 3.52 | 2.92 | 3.17 | 3.71 | 3.67 | 3.50 | 3.51 |
| ტურიზმის განვითარება აჭარაში შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს | 3.91 | 4.25 | 2.29 | 1.75 | 2.67 | 3.64 | 3.17 | 3.75 | 3.45 |
| ტურიზმის განვითარება დაუფეგმავად ხდება აჭარაში | 3.00 | 3.25 | 3.24 | 4.53 | 3.17 | 3.01 | 3.67 | 2.00 | 3.33 |

წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

საინტერესოა შემდეგი დებულების პასუხები: „აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას აქვს ტურიზმის განვითარების სტრატეგიული გეგმა“ (ცხრილი 13). ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობების გარდა, ყველა დანარჩენმა ჯგუფმა ნეიტრალური პასუხი დააფიქსირა (საშუალო 3.1), რაც ამ შემთხვევაში ინფორმაციის არ ქონას მიანიშნებს. რეალურად, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტს აქვს არსებული სტრატეგიული გეგმა 2015-2018, და აგრეთვე ამჟამად მუშაობენ და უახლოეს პერიოდში წარადგენენ სტრატეგიულ გეგმას 2025. აღნიშნული დებულების პასუხებით ორი რამ შეგვიძლია დავასკვნათ: 1. ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობების გარდა, სხვა დანარჩენი დაინტერესებული მხარეები არ არიან ინფორმირებულები ტურიზმის დეპარტამენტის საქმიანობის შესახებ, დარგის განვითარების არსებული სტრატეგიის შესახებ, და გამომდინარე აქედან 2. თუ რესპონდენტთა უმეტესობამ არ იცის სტრატეგიის არსებობის შესახებ, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მათ არც არასდროს მიუღიათ მონაწილეობა სტრატეგიის შემუშავების რაიმე ეტაპზე.

ცხრილი 13. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის შედეგები

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|------|------|
| | ადგილობრივი მთავრობა | ცენტრალური მთავრობა | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურ. სააგენტო | სხვა | სულ |
| მოსახლეობასთან და ბიზნეს საზოგადოებასთან არ არის შეთანხმებული თუ როგორ განვითარდება ტურიზმი მომავალში | 3.27 | 3.50 | 3.57 | 4.33 | 3.67 | 4.07 | 4.00 | 3.25 | 3.76 |
| აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას აქვს ტურიზმის განვითარების სტრატეგიული გეგმა | 4.49 | 4.25 | 3.26 | 3.00 | 3.13 | 3.16 | 3.17 | 4.00 | 3.56 |

წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

მიღებული შედეგები ცხადყოფს, რომ სხვადასხვა მოსაზრებების მიმართ სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება აქვთ დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფებს, მათგან ნაწილი გამოკვეთილია კრიტიკული პოზიციებით. ჩვენი აზრით, სწორედ სხვადასხვა ჯგუფებს შორის არსებული აზრთა სხვადასხვაობა იძლევა იმის საფუძველს, რომ დაგეგმვის პროცესშივე მოხდეს მათი ერთ სივრცეში თავმოყრა, რაც ცოდნის, ხედვების და მოსაზრებების ერთმანეთისადმი გაზიარებას, შესაბამისად, საერთო ინტერესების გატარებას და „საერთო კეთილდღეობას“ განაპირობებს.

თავი III

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სრულყოფის გზები ტურიზმის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაში

3.1. დაინტერესებულ მხარეთა კონცეფციის გამოყენება ტურიზმის მდგრად განვითარებაში

როგორც ტურიზმის მდგრადი განვითარების ლიტერატურის მიმოხილვიდან დავინახეთ, ტერმინი „დაინტერესებული მხარე“ ფართოდ გამოიყენება, ხოლო ნორმატიული ხედვა იმასთან დაკავშირებით, რომ დაინტერესებული მხარეები ჩართული უნდა იყვნენ განვითარების ვარიანტებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, აქტუალური საკითხი ჩანს. ტურიზმის კონტექსტში, დაინტერესებულ მხარეთა თეორია შეიძლება დანახულ იქნეს ორი სახით: როგორც ეთიკური ბიზნესის მენეჯმენტის ინსტრუმენტი - იმ გაგებით, რომ დაინტერესებული მხარეები უნდა იყვნენ ჩართული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში (Robson & Robson 1996), ასევე, როგორც ზოგადად არის აღწერილი, დაგეგმვისა და მენეჯმენტის ინსტრუმენტი (Sautter & Leisen, 1999).

გამომდინარე იქედან, რომ საზოგადოებრივი მონაწილეობის მატებას ბევრი მდგრადი ტურიზმის მნიშვნელოვან პრინციპად მიიჩნევს (მაგ. McKercher, 1993; Yuksel et al., 1999), დაინტერესებულ მხარეთა განსაზღვრა და ჩართულობა განიხილება, როგორც სექტორში თანამშრომლობის განვითარების მნიშვნელოვანი გზა (Medeiros de Araujo & Bramwell, 2002). სავარაუდოდ არსებობს ეთიკაზე დაფუძნებული რეალური არგუმენტი დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ტურიზმის მდგრად განვითარებასთან დასაკავშირებლად.

მიუხედავად იმისა, რომ ტურიზმის ეთიკის მიმართულებით კვლევების შედეგებით სუსტი საფუძველი არსებობს (Fennell, 1999), ზოგიერთი შეეხო ეთიკის ჩართულობის საკითხებს ტურიზმის შედეგებით ახალ ფორმებში, კერძოდ ეკოტურიზმის და მდგრად ტურიზმის მაგალითებს (Karwacki & Boyd, 1995). ჰოლდენმა (Holden, 2003) უფრო ღრმად შეისწავლა საკითხი და დაასკვნა რომ „არსებობს ძლიერი

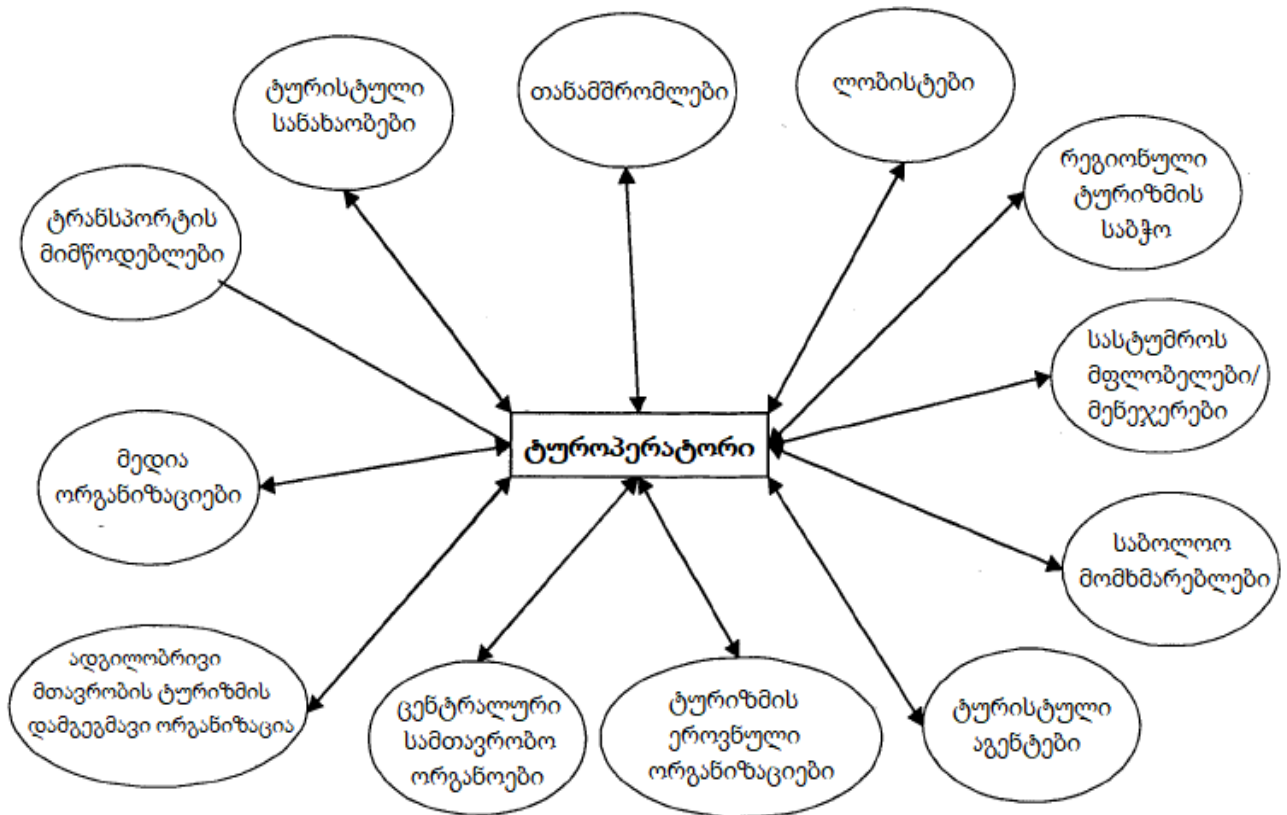
არგუმენტი იმის შესახებ რომ კონსერვაციის ახალი ეთიკა გავლენას ახდენს ბევრი დაინტერესებული მხარის გარემოსთან ურთიერთქმედებაზე.“ ის მიიჩნევს, რომ აღნიშნული ეთიკა საზოგადოებათა ეკონომიკური და სოციალური კეთილდღეობიდან გამომდინარეობს. აღნიშნული შეიძლება მიგვანიშნებდეს, რომ ტურიზმის ზოგიერთი დაინტერესებული მხარე შესაძლოა მოტივირებული იყოს, რომ მათ ქმედებები უფრო ეთიკურად იქნას აღქმული ვიდრე ადრე. შესაბამისად ვარაუდობენ, რომ ვინაიდან ტურიზმის ეთიკური მიდგომა გარემოსდამცველთა ხედვებზე დაყრდნობით წარმოიშვა, დაინტერესებულ მხარეთა ნაწილი მზად იქნება შეუერთდეს დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ეთიკურ კონცეფციებს.

ჯეინ და იან რობსონები (Robson & Robson, 1996) ბიზნეს ორგანიზაციების მიერ დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტის პრაქტიკის დანერგვის პოტენციალს იკვლევენ, ფაქტები მოჰყავთ ტურიზმის დაგეგმვასთან დაკავშირებით, რაც ხელს უწყობს ხედვის ჩამოყალიბებას იმასთან დაკავშირებით, რომ დაინტერესებულ მხარეთა მიდგომა დაეხმარება ტურიზმის აქტივობებსა და სოციალურ და გარემოსდაცვით საკითხებს შორის ბალანსის შენარჩუნებას. ისინი ამტკიცებენ, რომ ტურიზმის ოპერატორებისთვის, დაინტერესებულ მხარეთა თეორია გულისხმობს იმას, რომ დაინტერესებული მხარეები ჩართული უნდა იყვნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში. ასევე ითვალისწინებენ იმას, რომ „უფრო მზრუნველი და გამზიარებელი საზოგადოების განვითარების საჭიროების პირობებში დაინტერესებულ მხარეთა თეორია უფრო სერიოზულად უნდა იქნას მიღებული. თუმცა, ტურიზმის ათასობით მცირე ბიზნესის ურთიერთდაკავშირებული ქსელის შექმნა საკმაოდ კომპლექსურ ხასიათს ატარებს. რობსონები აქცენტს აკეთებენ ტურიზმის დაინტერესებულ მხარეთა განსაზღვრაზე და კავშირს ავლებენ დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტისა და ტურიზმის მდგრადი განვითარების მორალურ ღირებულებებს შორის.

რობსონები (Robson & Robson, 1996) გვთავაზობენ დაინტერესებულ მხარეთა რუკას ტურიზმის ოპერატორის პერსპექტივიდან (დიაგრამა 14), რისი საშუალებითაც, ერთის მხრივ ტურიზმის დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების განსაზღვრა ხდება შესაძლებელი, მეორეს მხრივ კი უფრო მნიშვნელოვანი საკითხის გამოაშკარავება ხდება

- პოტენციურ დაინტერესებულ მხარეთა ჩამონათვალი თითქმის უსასრულოა. აღნიშნული გამოიხატება იმით, რომ თითოეულ დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფს (საბოლოო მომხმარებლების გარდა) საკუთარი დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფი ახლავს თან. აქედან გამომდინარე, ადგენენ, რომ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ერთ-ერთი სისუსტე სწორედ მის მიერ ამ ფაქტის უგულვებელყოფაში მდგომარეობს.

დიაგრამა 14. დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები ტუროპერატორის მაგალითზე

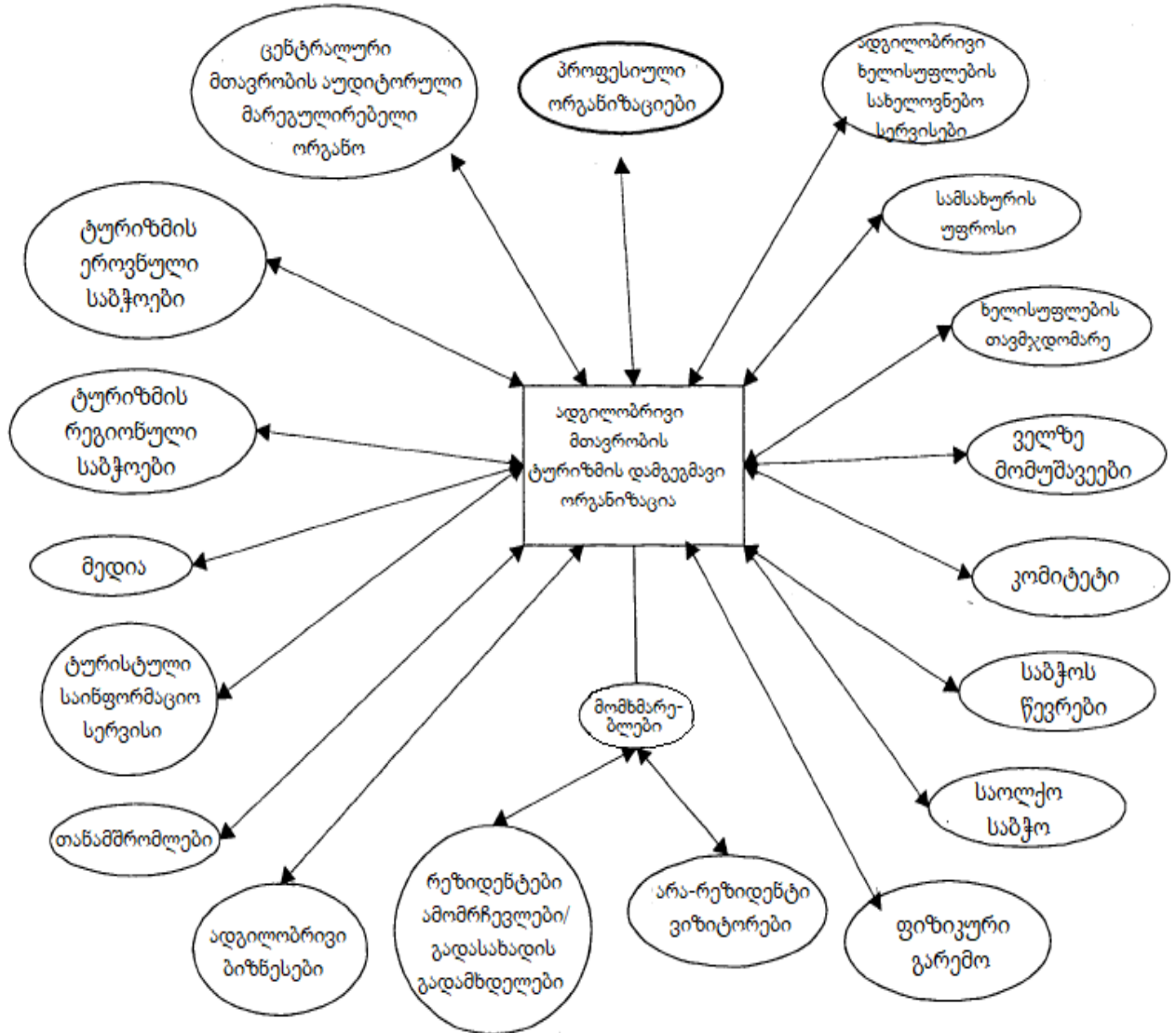


წყარო: Robson & Robson 1999

აღნიშნულის დემონსტრირების მიზნით, ტურიზმის ოპერატორის რუკიდან აღებულ იქნა დაინტერესებულ მხარეთა ერთი ჯგუფი - ადგილობრივი მთავრობის ტურიზმის დამგეგმავი ორგანიზაცია და შესაბამისი პოტენციური დაინტერესებულ მხარეების იდენტიფიცირება მოხდა (დიაგრამა 15). რეკომენდებულია, რომ არსებობდეს გარკვეული ზედა ზღვარი მონაწილე ჯგუფების ოდენობაზე რადგანაც თითქმის შეუძლებელი იქნება უსაზღვროდ ბევრი განსხვავებული მონაწილისგან საერთო მიზნების ჩამოყალიბება. აღნიშნული მოახდენს როგორც ტურიზმზე, ასევე დანარჩენ ჯგუფებზე მოქმედი რიგი ზეგავლენის მაგალითების, და ასევე,

დაინტერესებულ მხარეთა დიდი შემადგენლობის მართვის პოტენციური სირთულეების ილუსტრირებას.

დიაგრამა 15. დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები ადგილობრივი მთავრობის ტურიზმის დამგეგმავი ორგანიზაციისთვის



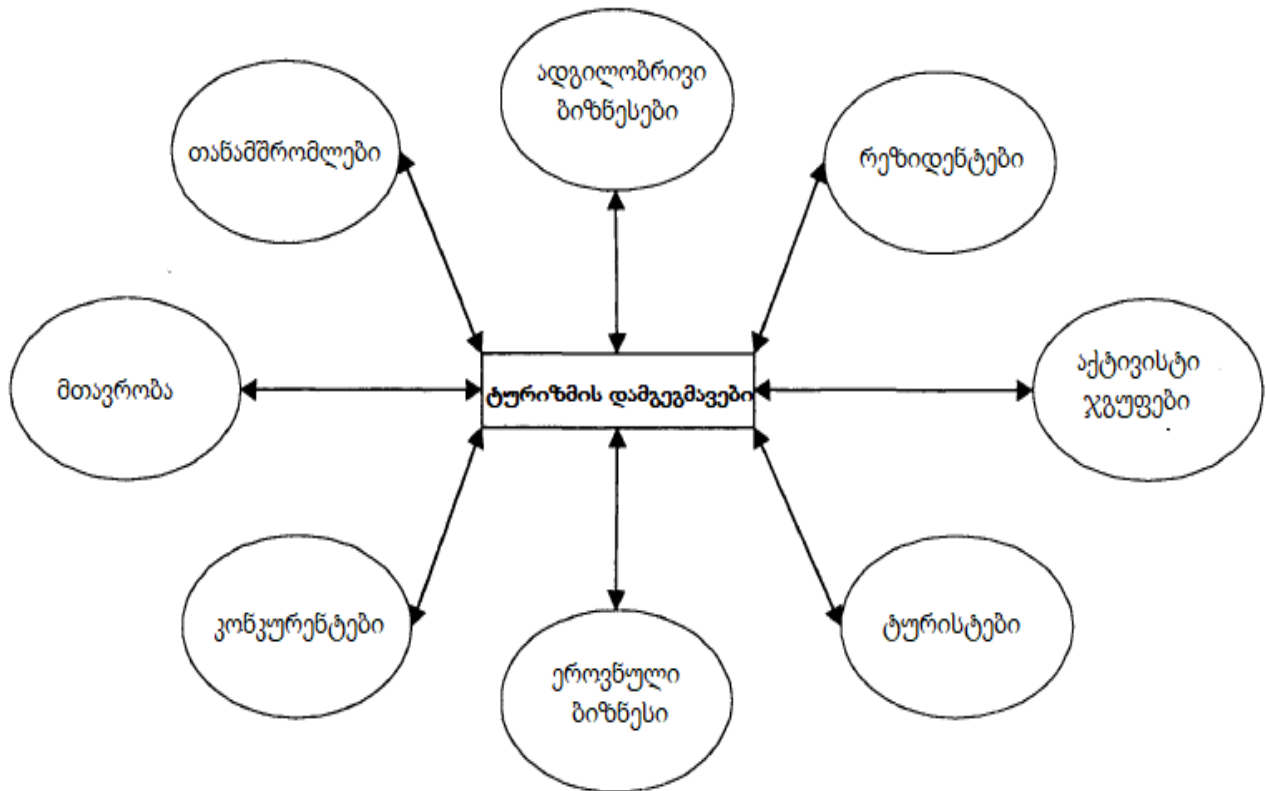
წყარო: Robson & Robson 1999

შოტერი და ლისენი მიიჩნევენ, რომ ძირითად მოთამაშეებს შორის არსებული თანამშრომლობა წარმოადგენს მდგრადი განვითარების ფუნდამენტურ შემადგენელ ნაწილს. ამგავრად, ისინი განიხილავენ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას და მის გამოყენებას, როგორც ტურიზმის დაგეგმვის ნორმატიულ მოდელს. დამადასტურებელი ჩარჩოს შექმნისას „ურთიერთობისა და შეთანხმების“

მცდელობებზე დამყარებულ საფუძველს იძლევიან, იმის შესამოწმებლად „თუ რამდენად აქტიურად შეძლებენ დამგეგმავები განსაზღვრონ და მართონ დაინტერესებულ მხარეთა ურთიერთობები მდგრადი ტურიზმის მხარდაჭერის მიზნით“ (Sautter & Leisen, 1999). ისინი დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ფრიად დეტალურ განმარტებას იძლევიან, ასევე მკაფიოდ განიხილავენ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას ორგანიზაციული ეთიკის ხედვიდან გამომდინარე. შესაბამისად, მთლიანობაში, დაინტერესებულ მხარეთა თეორია თითოეული მონაწილის საჭიროებებისა და ინტერესების გაერთიანების გამოწვევის მართვის კონცეპტუალური ჩარჩოთი უზურნველყოფს ტურიზმის მენეჯერებს.

შოტერმა და ლისენმა (Sautter & Leisen, 1999) შექმნეს ფრიმენისგან ადაპტირებული (Freeman, 1984) დაინტერესებულ მხარეთა რუკა ტურიზმის დამგეგმავების პერსპექტივიდან გამომდინარე (დიაგრამა 16).

დიაგრამა 16. ტურიზმის დაინტერესებულ მხარეთა რუკა



წყარო: Sautter & Leisen 1999

აქ გამოსახული პროცესის ცენტრალურ ნაწილში „ტურიზმის დამგეგმავები“ გვევლინება, შესაბამისად მათ გააჩნიათ პასუხისმგებლობა დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის ფარგლებში, რათა უზრუნველყონ შესაბამისი დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების გაერთიანება. აღიარებული უნდა იქნას, რომ შოტერისა და ლისენის დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის გამოყენება წარმოადგენს დიდ ნახტომს კონცეფციის გამოყენებაში, განსხვავებით ტრადიციული პერსპექტივიდან, სადაც ბიზნეს ორგანიზაცია გვევლინებოდა ცენტრალურ ათვლის წერტილად დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტის პროცესში. მიუხედავად იმისა, რომ ავტორები აღნიშნულ ცვლილებაზე აქცენტს არ აკეთებენ, თეორიის გამოყენების ცვლილების პროდუქტიული მიღწევები აშკარაა.

როგორც ფორმალური ასევე არაფორმალური ხასიათის პარტნიორობა, კოლაბორაცია და ქსელური ურთიერთობები, მკვლევარებს შორის მსჯელობის საგანია, წარმოადგენს თუ არა ის მნიშვნელოვან ელემენტს ტურიზმში ნებისმიერ სხვა ეკონომიკურ სექტორთან შედარებით (Scott, Cooper, & Baggio, 2008). როცა ტურიზმის მდგრად განვითარებაში ჩართულია ფართო სპექტრის დაინტერესებული მხარეები და მათი როლი აღნიშნულ სფეროში მნიშვნელოვანია, მათი პარტნიორობა, კოლაბორაცია და ჩართულობა აგრეთვე ხდება ძირითადი ელემენტები მდგრადი ტურიზმისთვის.

თანამშრომლობა და კოორდინაცია წარმოადგენს კოლაბორაციის ორ სხვადასხვა შემადგენელ ნაწილს (Gulati, et al., 2012). აღნიშნულის მიხედვით ორგანიზაციებს შეუძლიათ ითანამშრომლონ საინვესტიციო რისკების გაზიარების მიზნით ან მიიღონ სხვადასხვა სახის სარგებელი, რომელიც შეიძლება იყოს მიუწვდომელი ან რთულად მისაღწევი საქმიან ურთიერთობებში. მეორეს მხრივ, კოორდინაციის ფარგლებში ხორციელდება შესაბამისი ძალისხმევის მოძიება პარტნიორების გათანასწოების მიზნით, პროდუქტიული გზებით და სულ მინიმალური დანახარჯებით სასურველი შედეგების მისაღწევად. შესაბამისად, თანამშრომლობა წარმოადგენს ერთობლივ სწრაფვას შეთანხმებული მიზნებისკენ, რომელიც შეესაბამება გადახდებისა და შენატანის ერთობლივ დეფინიციას, სადაც კოორდინაცია არის წინასწარ განზრახული

და შეკვეთისამებრ რეგულირებული ან მორგებულია პარტნიორთა ქმედებებზე, რათა მათ შეძლონ ერთად დასახული მიზნების მიღწევა.

თანამშრომლობის სამუშაო მოიცავს დავალებების დაყოფას საქმიანობის მონაწილეებს შორის, სადაც თითოეული წევრი იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარი წილი სამუშაოს შესრულებაზე (Kozar, 2010). ამის საპირისპიროდ კოლაბორაციული საქმიანობა მოიცავს საქმიანობის მონაწილეთა ორმხრივ მონაწილეობას „კოორდინირებულ ძალისხმევაში“, რათა საქმიანობის მონაწილეებმა ერთად დაასრულონ აღებული ვალდებულებების განხორციელება. თუმცა თანამშრომლობა მოიცავს ერთობლივად მუშაობის კონკრეტულ ხარისხს, ის სრულად არ ატარებს „კომპლექსური ინტერპრეტაციებისა და აუცილებელი პირობების, იმ მნიშვნელობებს, რომელსაც სიტყვა კოლაბორაცია ჩვეულებრივ მოიცავს ხოლმე“ (Jamal & Getz, 1995). კოლაბორაციის დროს, პარტნიორები იზიარებენ ერთობლივ განსაზღვრებას, რათა მიაღწიონ სამიზნე ამოცანებს კონსენსუსის მეშვეობით, ერთობლივი განათლებითა და მათთვის ხელმისაწვდომი ინფორმაციით. დაინტერესებულ მხარეთა კოლაბორაციაში ჩართულობის ბუნება და ხარისხი მეტწილად დამოკიდებული იქნება დროის, რესურსებისა და ლიდერობის ფაქტორებზე (Byrd, 2007).

როგორც ვუდი და გრეი აღნიშნავენ კომპონენტებს შორის ერთიანობის ნაკლებობა და კოლაბორაციის სხვადასხვა განსაზღვრების არსებობა, წარმოადგენს კოლაბორაციის თეორიის ერთ-ერთ უდიდეს პრობლემას. ჩვენ კი მივიღებთ შემდეგ განსაზღვრებას ტერმინ კოლაბორაციის გამოსახატად, დაინტერესებულ მხარეთა შორის ტურიზმის ინდუსტრიაში: „თანამშრომლობა დგება როცა პრობლემური სფეროს ავტონომიური დაინტერესებული პირები ერთვებიან ინტერაქტიულ პროცესში, იყენებენ რა საერთო წესებს, დადგენილ ნორმებსა და რესურსებს აღნიშნულ სფეროსთან დაკავშირებული პრობლემების აღმოსაფხვრელად ან შესაბამისად მოქმედებისთვის“ (Wood & Gray, 1991). აღნიშნულ განსაზღვრებაში წარმოდგენილი პრობლემური სფეროთი დაინტერესებული მხარეები, ეხება იმ ადამიანებს, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ერთობლივად ან სხვა ფორმით მიიღონ საკუთარი ინდივიდუალური გადაწყვეტილება, შეინარჩუნონ რა ავტორიტეტი თუნდაც კოლაბორაციულ პარტნიორობებში გაერთიანების დროს.

კოლაბორაციის მნიშვნელობა ტურიზმის განვითარებაში კარგად არის დადასტურებული შესაბამის ლიტერატურაში (Liu, 2011) და მისი არ არსებობით გამოწვეული პრობლემები გათანაბრებულია იმ სირთულეებთან, რაც საერთოდ ამ სფეროში არსებობს და უკავშირდება თვითგადარჩენის დონეზე (Pansiri, 2013). ტურიზმში კოლაბორაციული საქმიანობებისგან წარმომდგარი პოტენციური სარგებელი მრავალფეროვანია, რადგან ტურისტული მიმართულებები კომპლექსურ სისტემას წარმოადგენს, რომელშიც ბევრი სხვადასხვა ზომისა და ფუნქციის მქონე დაინტერესებულ ხალხთა ჯგუფი დაკავშირებულია ერთმანეთთან, უამრავი სხვადასხვა დინამიური გზით (Baggio, 2011) კოლაბორაციული სტრატეგიების განვითარება მიიჩნევა, როგორც გადამწყვეტი ფაქტორი მდგრადი კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მოპოვებაში (Nordin, 2003). დადგენილია რომ მდგრადი კოლაბორაციისგან წარმომდგარი ნდობა თამაშობს უმნიშვნელოვანეს როლს ძლიერი ტურისტული ინდუსტრიის განვითარებაში (Hjalager, 2000), ხოლო კოლაბორაციის განვითარება და ჩამოყალიბება საფუძველს დაუდებს დაინტერესებულ მხარეთა ცოდნისა და შესაძლებლობების გაერთიანებას (Byrd, 2007).

კოლაბორაცია ხშირად აღიქმება საზოგადოებაზე დაფუძნებული ტურიზმის კონტექსტში, რომელშიც საზოგადოების ინტეგრაცია და მონაწილეობა ცენტრალურ როლს თამაშობს ტურიზმის მდგრად განვითარებაში. კოლაბორაცია დაინტერესებულ მხარეთა შორის მოიცავს უფრო ფართო საზოგადოებას და ხელს უწყობს პარტნიორობებისა და ქსელების არსებობას. ამგვარი მოქმედებები შესაძლო გრძელვადიანი ხარჯების თავიდან აცილების ერთ-ერთ ძირითად შესაძლებლობას წარმოადგენს, რომელიც შესაძლოა წარმოჩნდეს სხვადასხვა ჯგუფებს შორის არსებული განსხვავებებისა და უარყოფითი დამოკიდებულების გამო. ამგვარი უარყოფითი დამოკიდებულება საკმაოდ სარწმუნოა რომ ქმნიან არაეფექტურ სისტემას, როცა ორივე მხარეს გააჩნია ეჭვი და საპირისპირო დამოკიდებულება ერთმანეთის მიმართ და თითოეულ პრობლემასთან მიმართებით. როცა დაინტერესებული მხარეები თანხმდებიან ერთობლივი მუშაობის შესაძლო უპირატესობებზე, კოლაბორაცია

შესაძლოა იყოს ეფექტური კონფლიქტის გადაჭრის თვალსაზრისით და საერთო ხედვების რეალიზაციის მხრივ (Gray, 1989; Healey, 1998).

კოლაბორაცია ტურიზმით დაინტერესებულ მხარეებს შორის უმნიშვნელოვანესია ბუნებრივი და კულტურული რესურსების მდგრადობისთვის, კერძოდ, დაცული ტერიტორიებისთვის (Jamal & Stronza, 2009). კოლაბორაცია ცენტრალურ როლს თამაშობს რესურსებისა და ტურიზმის მარკეტინგის კონტროლისა და გონივრული გამოყენების უზრუნველყოფის მხრივ, რაც შედეგად სოციალურ-ეკონომიკურ და ეკოლოგიურ მდგრადობას მოიტანს. ნებისმიერი რესურსის მდგრადი გამოყენება მოითხოვს დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობას დაგეგმვის პროცესში (Landorf, 2009). მხოლოდ სახელმწიფოს მიერ მიღებული გარემოსდაცვითი რეგულაციები, ვერ უზრუნველყოფს გარემოსთან დაკავშირებული პრობლემური საკითხების გადაწყვეტას. ამ მხრივ, გადაწყვეტი როლი ენიჭება საჯარო, კერძო და არა-კომერციული სექტორის მონაწილეების ჩართულობას აღნიშნულ პროცესში, რაც კოლაბორაციას აქცევს ეკოლოგიური მდგრადობის ერთგვარ ღერძად (Matarrita-Cascante et al., 2010).

რაც შეეხება დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას, ტურიზმის ლიტერატურაში განიხილავენ ორი განსხვავებული სკოლის მოსაზრებებს. პირველი სკოლის მოსაზრება ითვალისწინებს დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებს, მათ ძალისხმევასა და ზეგავლენას განავითარონ კონკრეტული პოლიტიკა თუ პრაქტიკა. უფრო მეტი ყურადღება ეთმობათ მათ, ვისაც მეტი ძალაუფლება გააჩნიათ მათთან შედარებით ვინც უფრო ნაკლებ ძალაუფლებას ფლობენ (De Lopez, 2001). მეორე სკოლის მოსაზრება დაინტერესებულ მხარის თეორიის შესახებ, რომელიც აღმოჩნეილ იქნა ბოლო წლებში, უკავშირდება კოლაბორაციული აზროვნების ცნებას (Jamal & Getz 1995). აღნიშნული კონცეფცია გულისხმობს რომ ყურადღება უნდა მიექცეს თითოეულ დაინტერესებულ პირთა ჯგუფს და არცერთ დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფს არ უნდა მიენიჭოს უპირატესობა სხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფთან შედარებით (Sautter & Leisen, 1999). ხსენებული თეორიით სავარაუდოა რომ დაინტერესებულ მხარეთა შესაბამისი ინტერესების განხილვით, გათვალისწინებითა და დაბალანსებით ორგანიზაციას შეუძლია გამოიჩინოს საკუთარი მხარდაჭერა და შეინარჩუნოს ურთიერთობები

დაინტერესებულ მხარეებთან. ტურიზმის კონკურენტუნარიანი ბუნება დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას ქმნის როგორც დადებით და სასარგებლო მიდგომას კონკურენტუნარიანობის დაძლევის მიზნით (Saftic, et al., 2011).

დაინტერესებულ მხარეთა თეორია აღიარებს რომ ყველა დაინტერესებული მხარე არის ქმედუნარიანი პარტნიორი, რომლებიც უფლებამოსილნი არიან თანაბარ და კონკურენტულ პოლიტიკაზე და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებზე. დაინტერესებულ მხარეთა მართვა ნიშნავს დაინტერესებულ მხარეთა ქმედებების გაგებას და პროგნოზირებას და შესაბამისი სტრატეგიების ფორმულირებას, რათა თავი გაართვათ მათ ეფექტურ და შესაბამის მართვას (De Lopez, 2001). დაინტერესებულ მხარეთა თეორია ნებას გვაძლევს რომ უამრავი სახის ფაქტორი განვიხილოთ და გავაერთიანოთ ტურიზმის სისტემაში, რომელიც მოიცავს მნიშვნელოვან სარგებელს მდგრადი განვითარებისთვის. დაინტერესებული მხარეები, თამაშობენ ფუნდამენტურ როლს ტურისტული ინდუსტრიის დაგეგმვასა და განვითარებაში. შესაბამისად დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების გაგება და გათვალისწინება მნიშვნელოვანია მდგრადი ტურიზმის პროცესების წარმატებით გამოყენებისთვის (Byrd, 2007).

სოციალური გაცვლის თეორია (Blau, 1964) ვარაუდობს, რომ სხვებთან ურთიერთობისას, ადამიანები ეძებენ ერთგვარ შინაგან და გარეგან საზღაურს, რომელთა მოპოვებაც სხვებისგან დამოუკიდებლად არ შეუძლიათ. სოციალური გაცვლის თეორიის პერსპექტივებიდან გამომდინარე, სოციალური ქცევა გამომდინარეობს ადამიანთა სურვილისგან ეძებოს ხსენებული ერთგვარი ჯილდო ან სულაც თავიდან აიცილოს სამაგიერო. აღნიშნული თეორიის ფუნდამენტური პრინციპი, არის ის რომ კონკრეტული პიროვნებები სოციალურ სიტუაციებში ისეთ ქმედებებზე აჩერებენ არჩევანს, რომლებიც მაქსიმალურად ზრდიან შესაძლებლობას მიაღწიონ თავინთ კერძო ინტერესებს კონკრეტულ სიტუაციებში. გარდა ამისა, სოციალური გაცვლის თეორია ვარაუდობს, რომ სოციალური სისტემების კონკურენტუნარიანი ბუნების გამო სოციალური გაცვლის პროცესები ქმნის უთანასწორობას ძალაუფლებასა და პრივილეგიას შორის. ხოლო ვისაც უფრო მეტი რესურსი აქვს შესაბამისად მეტი ძალაუფლება აქვს და ამგვარად, იღებს კიდევ შესაბამის სარგებელს სოციალური

გაცვლისგან. ამავე დროს, ვისაც ნაკლები რესურსი აქვს, უფრო მეტ ძალისხმევას დებს სოციალურ გაცვლაში. ეს კი ნიშნავს რომ ძალაუფლება წარმოიქმნება უფრო ნაკლები დამოკიდებულისგან სოციალური გაცვლის დროს. თანაზიარობისა და თანასწორობის ცნებები სოციალური გაცვლის თეორიის სულ ცენტრში დგას. ჰომანის მიხედვით (Homans, 1961) კონკრეტული პირები არიან ყველაზე მეტად დაკმაყოფილებულნი, როცა მათ სჯერათ რომ ისინი იღებენ სანაცვლოს იმ ორგანიზაციისგან, რომელიც დაახლოებით თანაბარია იმ ინვესტიციისა, რომელსაც ისინი დებენ ურთიერთობაში. თანასწორობის ცნება სოციალურ გაცვლაში გულისხმობს თანაზიარობის არსებობას. თანაზიარობა ვარაუდობს რომ გაცვლა არის წარმოებული მოლოდინისგან, დაიბრუნო უკან ან მიიღო კეთილი საქციელი უსასყიდლოდ. სოციალური გაცვლის თეორია ამბობს, რომ პარტნიორები სოციალურ ურთიერთობაში, რომლებიც იბრძვიან თანაზიარობის მიღწევისთვის, მეტად დამკაცყოფილებლნი არიან და აგრძელებენ ურთიერთობას. როცა ორმხრივი ურთიერთობის დროს მხარე ფლობს რესურსებს, რომლებიც მეორე მხარის მიერ აღქმულია როგორც ღირებული, თანაზიარობის ნორმა არის უმნიშვნელოვანესი მათი ურთიერთობის დროს (Di Domenico et al., 2009). შესაბამისად, ტერმინი გულისხმობს, რომ კონკრეტული პირები მონაწილეობენ ურთიერთობებში და ახორციელებენ ქმედებებს, რომლებიც ეხმარებათ თავიანთი მიზნების მიღწევაში, მას შემდეგ რაც მიზანმიმართულად განიხილავენ ხელმისაწვდომ ალტერნატივებს.

ამის საპირისპიროდ ძალაუფლებასთან დაკავშირებული ურთიერთობები ძირითადი გადაწყვეტილების მიმღებებს შორის ზეგავლენას ახდენს თითოეული პირის ჩართულობაზე და მათ უნარზე მიაღწიონ სტრატეგიულ მიზნებს (Cook & Emerson, 1978). კოლაბორაცია დამოკიდებულია თანამშრომლობაზე, რომელსაც მოაქვს ორმხრივი მოგება, რომელიც ზემოქმედებს და ზემოქმედების ქვეშაა იმ ხელმისაწვდომობის გამო, რომელიც მონაწილეებს აქვთ უშუალოდ რესურსებთან, ასევე დამოკიდებულია მათ არჩევანზე მოქმედებისა და რეაქციის ალტერნატიულ კურსზე და მოსალოდნელ შედეგებზე (Cook & Emerson, 1978).

ეფექტური კოლაბორაცია არ არის მარტივი და შესაბამისად ის არ არის განყენებული სირთულეებისგან და კომპლექსურობისგან (Franco, 2008). თუკი კოლაბორაციული ქმედებების სარგებელს გავაანალიზებთ, უნდა იქნეს დადგენილი უამრავი პრობლემური საკითხი და გამოწვევა, ერთგვარი სირთულე, რომელიც ამცირებს ამგვარი ძალისხმევის ეფექტებს. ამავე დროს, უნდა შეიქმნას პრობლემების გადალახვის გზები და მიდგომები, რომლებიც ხელს უწყობენ კოლაბორაციას. დაინტერესებულ მხარეთა თეორია დამტკიცებულ იქნა როგორც ერთ-ერთი სასარგებლო ინსტრუმენტი სხვადასხვა სირთულის აღმოსაჩენად, რომლებმაც შესაძლოა შეაფერხოს ეფექტური კოლაბორაცია და კომუნიკაცია სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის. კოლაბორაციული ურთიერთობების ჩამოყალიბება შესაძლოა შეწყვეტილ იქნას სხვადასხვა პრობლემის გამო, მათ შორის მოქმედების პრობლემის და სხვადასხვა ანგარიშგების სტანდარტების გამო ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც იღწვიან კოლაბორაციული ძალისხმევის ჩადებისკენ (Thomson et al., 2007). არასწორხაზოვანი გზები, რომლებშიც სხვადასხვა დაინტერესებული მხარე დაკავშირებულია ერთმანეთთან ტურიზმის სისტემაში, მათ მონაწილეობას და ვალდებულებების შესრულებას პრაქტიკულად „წარმოუდგენელს და რთულად პროგნოზირებადს“ ხდის (Baggio, 2011).

გრეი წარმოგვიდგენს კოლაბორაციის პროცესის ხუთ მნიშვნელოვან მახასიათებელ თვისებას: დაინტერესებული მხარეები არიან დამოუკიდებელი ინდივიდუალური პირები; გადაწყვეტილებები მიიღება განსხვავებულ საკითხებზე კონსტრუქციული მსჯელობითა და გარიგებით; აგრეთვე, პროცესი მოიცავს გადაწყვეტილებების ერთობლივ მიღებას; დაინტერესებული მხარეები იღებენ კოლექტიურ პასუხისმგებლობას დარგის მიმდინარე მიმართულებაზე და კოლაბორაცია წარმოადგენს სწრაფ პროცესს, სადაც კოლაბორაციული ინიციატივები შესაძლოა გაგებულ იქნას როგორც „სწრაფი ორგანიზაციული რეგულირება, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაციები კოლექტიურად ართმევენ თავს თავინთი გარემოს მზარდ სირთულეებს“ (Gray, 1989). გრეი, გვათავაზობს სამ-ეტაპიან მოდელს, რომელშიც კოლაბორაცია ვითარდება. პირველი ეტაპი მოიცავს პრობლემის დასახვას (ძირითადი

დაინტერესებული მხარეების და პრობლემური საკითხების დადგენა), რომელსაც მოჰყვება მეორე ეტაპი - მიმართულების დასახვა (სამომავლო კოლაბორაციული ინტერპრეტაციების დადგენა და გაზიარება, საერთო მიზნის ცნების დაფასება). ხოლო მესამე ეტაპი, წარმოადგენს შესრულებას, უშუალო განხორციელებას, გაზიარებული მნიშვნელობების ინსტიტუციონალიზაციას, რომლებიც შესაძლოა იყოს ან სულაც არ იყოს მოთხოვნილი კოლაბორაციის ბუნებიდან და ამოცანიდან გამომდინარე.

ინტერორგანიზაციული ურთიერთობების შესწავლა ჩვეულებრივ ორი მიმართულებით იყოფა: ერთი, გაცვლითი პერსპექტივა (Levine and White, 1961) როცა ურთიერთობები ფორმირდება მაშინ, როცა ორი ან მეტი ორგანიზაციის წევრები ცდილობენ მიაღწიონ ერთობლივ სარგებელს ან მიზნებს ურთიერთქმედების მეშვეობით და მეორე რესურსზე დამოკიდებული მიდგომა (Pfeffer and Salancik, 1978), როცა ორგანიზაციები აყალიბებენ ურთიერთობებს, რათა გარემოში დააწესონ და გააუმჯობესონ კონტროლი მწირ რესურსებზე. როგორც შმიდტი და კოჩანი (Schmidt and Kochan, 1977) გვიმხელს, მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, ორგანიზაციები აწარმოებენ არა მხოლოდ სიმეტრიულ გაცვლით ურთიერთობებს ან მხოლოდ ძალაუფლებაზე დამყარებულ ურთიერთობებს, არამედ აქვთ ერთგვარი კომპლექტი თითოეული ურთიერთობის ტიპის. დამატებით, შემოთავაზებულ იქნა გარდა კონკურენტუნარიანობისა თუ საბაზრო ძალებისა, კოლაბორაცია შესაძლოა სტიმულირებულ და გაკონტროლებულ იქნეს ინსტიტუციონალური ძალების მიერ როგორცაა იურიდიული საქმიანობა და სოციალური ნორმები, რომლებიც ორგანიზაციებს უბიძგებს ადაპტირებისკენ, რათა ხელი შეეწყოს ლეგიტიმაციას ინსტიტუციონალური მონაწილეების მეშვეობით (Sharfman, Gray, and Yan, 1991). ლეგიტიმაციისა და ძალაუფლების ამგვარი პრობლემები ხდება კრიტიკული განხილვის საგანი, ინტერორგანიზაციული კოლაბორაციისთვის დაინტერესებულ მხარეთა შერჩევის დროს, რადგან ისინი ზეგავლენას ახდენენ კოლაბორაციის პროცესის თითოეულ ეტაპზე .

ინტერორგანიზაციული კოლაბორაციის შესახებ საზოგადოებაზე დაფუძნებული ტურიზმის თითოეული ეტაპის ხელშემწყობი პირობები და ნაბიჯები მოცემულია ცხრილ №14-ში:

ცხრილი 14. კოლაბორაციის პროცესი საზოგადოებაზე დაფუძნებული ტურიზმის დაგეგმვისთვის ხელშემწყობი პირობები და მოქმედებები

| ეტაპები და შეთავაზებები | ხელშემწყობი პირობები | ქმედებები/ნაბიჯები |
|---|---|---|
| <p>ეტაპი 1 პრობლემის დასახვა შეთავაზებები: P1, P2, P3, P4, P5</p> | <p>ურთიერთდამოკიდებულების აღიარება, დაინტერესებულ მხარეთა საჭირო რაოდენობის იდენტიფიცირება, დაინტერესებულ მხარეთა შორის ლეგიტიმურობის აღქმა, კომპეტენტური თავმჯდომარე, შედეგების რწმენა, ძალაუფლების თანაბარი გადანაწილება, კრებისთვის შესაბამისი რესურსები, და კოლაბორაციის პროცესის წარმართვის შესაძლებლობა</p> | <p>მიზნისა და სფეროს დადგენა, თავმჯდომარის დადგენა, კრების დაინტერესებული მხარეების პრობლემური საკითხების დადგენა, მათ გადასაწყვეტად დაინტერესებულ მხარეთა იდენტიფიცირება და ლეგიტიმაცია, ვალდებულებების ჩამოყალიბება კოლაბორაციისთვის, ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ ცნობიერების ამაღლებით ძალაუფლების მხრივ არსებული განსხვავებების ბალანსირება, ადეკვატური რესურსების უზრუნველყოფა, კოლაბორაციის დაწყების შესაძლებლობა ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობით</p> |
| <p>ეტაპი 2 მიმართულების დასახვა შეთავაზებები:</p> | <p>ღირებულებების დამთხვევა, ძალაუფლების გადანაწილება დაინტერესებულ მხარეთა შორის</p> | <p>ინფორმაციის შეგროვება და გაზიარება, საერთო ღირებულებების დაფასება, ურთიერთდამოკიდებულის გაზრდა, ძალაუფლების გადანაწილების უზრუნველყოფა, რამდენიმე დაინტერესებულ მხარეს შორის მიმართულების დასახვისთვის წესებისა და დღის წესრიგის დადგენა, სხვადასხვა ალტერნატივების განხილვა, ჯეროვანი გადაწყვეტილებების ძიება, კონსენსუსის მეშვეობით ერთნაირ ხედვამდე/სტრატეგიამდე მისვლა</p> |
| <p>ეტაპი 3 განხორციელება შეთავაზებები</p> | <p>მიმდინარე ურთიერთდამოკიდებულების მაღალი ხარისხი, ძალაუფლების ხელახალი გადანაწილება, შესაბამის გარემოზე ზეგავლენის მოხდენა</p> | <p>შესრულებისა და მონიტორინგის გადაწყვეტილებების განხილვა, საერთო ხედვა და სტრატეგია, შესაბამისი სტრუქტურის შერჩევა, ინსტიტუციონალიზაციის პროცესისთვის მიზნებისა და დავალებების დასახვა, მიმდინარე პროგრესის მონიტორინგი და კოლაბორაციული გადაწყვეტილებების შესაბამისობის უზრუნველყოფა.</p> |

წყარო: Jamal & Getz (1995) , Gray (1989)

თუმცა, კოლაბორაციის ინიცირების პრინციპული მიზნებისა და მოსალოდნელი უპირატესობების მიუხედავად არსებობს მთელი რიგი კარგად ცნობილი პოტენციური პრობლემური საკითხებისა, რომლებიც შესაძლოა წარმოჩნდეს - ისევე ის, რისი დადასტურებაც დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას არ შეუძლია ან სუსტად შეუძლია. რეგულარულ შეხვედრებში სხვადასხვა ჯგუფების შეყვანა, ჩართვა და გადაწყვეტილების მიღება ჩვეულებრივ რთული პროცესია, რომელიც დროს მოითხოვს. ზოგიერთმა ჯგუფებმა შესაძლოა სულაც უარი განაცხადონ სხვებთან მუშაობის იდეაზე. აგრეთვე არსებობს სისტემური წინააღმდეგობები როგორცაა ძალაუფლების უთანასწორობა და ინსტიტუციონალური პრაქტიკები, რომლებიც უნდა იქნეს გამოყენებული. კერძოდ კი მიმდინარეობს დავა, რომ არსებობს პრობლემები ძალაუფლების დონეებს შორის დიფერენციაციის შესახებ სხვადასხვა სახეობის ჯგუფებთან და ზოგიერთი ამგვარი ჯგუფი შესაძლოა განიცდის კიდევ ძალაუფლებისა და ზეგავლენის დაკარგვას (Hall & Jenkins, 1995). ვინაიდან ძალიან ხშირად ვაარაუდობენ რომ კოლაბორაციას შეუძლია გადალახოს ძალაუფლების უთანასწორობა (Jamal & Getz, 1995), ეს ამტკიცებს, რომ ძალაუფლების ამგვარი დიფერენციაცია ისეთი ფუნქციონირებულა საზოგადოებაში რომ ყოველთვის მიაყენებს ზიანს კოლაბორაციის ბუნებას (Reed, 1997).

ექვსი შემოთავაზების კომპლექტი, რომელიც წამოყენებულია ჯამალისა და გეტის მიერ (Jamal & Getz, 1995) არის ერთგვარი ინსტრუქცია მენეჯერებისთვის, დამგეგმავებისა და მკვლევარებისთვის, რომლებიც სწავლობენ ტურიზმის დაგეგმვისა და ტურისტული ობიექტების მართვის სფეროში კოლაბორაციას. ისინი უკავშირდება ძირეულ პირობებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ტურიზმის დაგეგმვის კოლაბორაციას საზოგადოების დონეზე:

p1: საზოგადოებაზე დაფუძნებული ტურიზმის დაგეგმვისთვის კოლაბორაცია მოითხოვს ურთიერთდამოკიდებულების მაღალ ხარისხს სფეროს დაგეგმვასა და მართვაში. ურთიერთდამოკიდებულების აღქმა, შესაძლოა გაძლიერებულ იქნეს ურთიერთდამოკიდებულების შემდეგი ასპექტების გათვალისწინებით საზოგადოებაზე დაფუძნებული ტურიზმის სფეროში: საზოგადოების შეზღუდული სერვისებისა და

რესურსების გაზიარება (გარემოს დაცვა, ეკოლოგია, ინფრასტრუქტურა და სუპერსტრუქტურა, რეკრეაციული ობიექტები, მასპინძლობა და ა.შ.), ტურიზმის განვითარების შესაძლო უარყოფითი ზეგავლენები სოციოკულტურულ და ბუნებრივ გარემოზე, რომელიც, თავისი რიგით, შესაძლოა უარყოფით ზეგავლენას ახდენდეს ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკურ სიცოცხლისუნარიანობაზე საზოგადოებაში; ტურიზმის ინდუსტრიის დანაწევრება და ერთი სექტორის უუნარობა იმუშაოს დამოუკიდებლად, რადგანაც საჭიროა დიდი რაოდენობით გასართობი ადგილები, ობიექტები და კეთილმოწყობილი სივრცეები.

p2: კოლაბორაცია მოითხოვს ინდივიდუალური და / ან ორმაგი სარგებლის აღიარებას, რომელიც უნდა მომდინარეობდეს უშუალოდ პროცესისგან. ორმხრივი სარგებელი მოიცავს ტურიზმის უფრო ეფექტურ და აუცილებელ განვითარებას (შესაბამისად ტურისტული ობიექტების კონკურენტუნარიანობის უპირატესობებს), ეკოლოგიური და სოციოკულტურული მდგრადობის დიდ ხარისხს და უშუალოდ კონფლიქტის თავიდან აცილებას. ხოლო კონკრეტული სარგებელი მდგომარეობს შემდეგში: სხვადასხვა ჯგუფებისთვის უშუალოდ ტურისტული ობიექტების უფრო ეფექტური წარდგენა, უფრო მეტი რესურსი სხვადასხვა ჯგუფისთვის სფეროს დაგეგმვაზე ზეგავლენის მიზნით, კერძო ფირმების გარემოში გაურკვეველობის დონის შემცირება და შესაბამისად ფირმის გადაწყვეტილების მიღების უნარიანობის ზრდა და წარმატების პოტენციალის ამაღლება „მწირი რესურსების უფრო ეფექტური საჯარო სექტორის მენეჯმენტი“ და ინდივიდუალური პირების უმაღლეს დონეზე დაკმაყოფილება.

p3: საზოგადოებაზე დაფუძნებული ტურიზმის დაგეგმვის კოლაბორაცია მოითხოვს იმის გაგებას, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები აუცილებლად იქნება შესრულებული და განხორციელებული (მაგ: პროცესს აქვს ლეგიტიმურობა და ძალაუფლება მიიღოს ან ძლიერი ზეგავლენა მოახდინოს დაგეგმვის პროცესზე). ტურიზმის დაგეგმვის სფეროში კოლაბორაციის ლეგიტიმურობა და ძალაუფლება შეიძენს შემდეგ ფორმას: ძირითადად დაინტერესებული მხარეების ჩართვა, გარე მანდატი და ზუსტი შიგა მანდატის აღქმა (ზოგადი ამოცანები, მიზანი) და ადეკვატური

რესურსების არსებობა პროცესის განსახორციელებლად და კონკრეტული შედეგების მისაღებად.

p4: ტურიზმის ობიექტების დაგეგმვისთვის კოლაბორაცია დამოკიდებული იქნება შემდეგი ძირითადი დაინტერესებული მხარეების გარემოცვაში ყოფნაზე: ადგილობრივი მთავრობა და სხვა საჯარო ორგანიზაციები, რომლებსაც აქვთ წვდომა რესურსებზე; ტურისტული ინდუსტრიის ასოციაციები და სექტორები, როგორცაა სავაჭრო-სამრწველო პალატა, კოვენციისა და ვიზიტორთა ცენტრები და რეგიონული ტურისტული ორგანიზაციები, რეზიდენტი ორგანიზაციები, საზოგადოებრივი ჯგუფები; სოციალური სააგენტოები (მაგალითად: სკოლების საბჭოები, საავადმყოფოები) და განსაკუთრებული ინტერესის ჯგუფები.

p5: საზოგადოებაზე დაფუძნებული ტურიზმის კოლაბორაციის ინიცირებისა და ხელშეწყობის მიზნით აუცილებელია თავმჯდომარის დანიშვნა, რომელსაც უნდა გააჩნდეს შემდეგი მახასიათებელი თვისებები: ლეგიტიმურობა, გამოცდილება, რესურსები, ავტორიტეტი და ის შესაძლოა აყვანილ იქნეს სამთავრობო სტრუქტურებიდან ინდუსტრიული საწარმოდან ან ისეთი ჯგუფებიდან, როგორცაა ადგილობრივი სავაჭრო სამრწველო პალატა ან ადგილობრივი ტურისტული ორგანიზაციები (მაგ: კოვენციისა და ვიზიტორთა ბიურო).

p6: ეფექტური საზოგადოებაზე დაფუძნებული კოლაბორაციის პროცესი სტრატეგიული ტურიზმის დაგეგმვისთვის ტურისტული ობიექტებისთვის მოითხოვს შემდეგს: სამოტივაციო წერილის მომზადებას ტურიზმის სასურველი მიმართულებით განვითარებასა და ზრდაზე; ტურიზმის მიზნებისა და ამოცანების ერთობლივ ჩამოყალიბებას; დაგეგმვისა და სფეროს განვითარების თვითრეგულაციის სისტემის ჩამოყალიბებას კოლაბორაციული ორგანიზაციის მეშვეობით, რომელიც მოახდენს აღნიშნული სტრატეგიების რეგულირებას მიმდინარე პროცესის ხელშეწყობის მიზნით მონიტორინგისა და ხელახალი განხილვის მეშვეობით.

რადგან დაგეგმვა მოითხოვს დროის პერიოდს, საჯარო სტრუქტურების მიერ ადგილობრივ დონეზე დაგეგმვა, შესაძლოა, ძალიან რთული აღმოჩნდეს არჩევნების შედეგად განხორციელებული ცვლილებების გამო. აღნიშნული ხელს შეუწყობს მოქნილ

და დინამიური დაგეგმვის პროცესში ჩვეულებრივი ადმიანებისა და სხვა ძირითადი დაინტერესებული მხარეების ჩართვას, რაც უზრუნველყოფს ადმინისტრაციის ცვლილებას და სხვა ძალებზე მორგებას, რომლებიც ზეგავლენას მოახდენენ ტურიზმის სისტემაზე. ისმის მნიშვნელოვანი შეკითხვა: დაინტერესებულ მხარეებთან კოლაბორაცია ტურისტული ობიექტების დაგეგმვის პროცესის რა ნაწილში არის ყველაზე ეფექტური? მაგალითად: დაინტერესებული მხარეები უნდა იყვნენ თუ არა ჩართული მხოლოდ ხედვათა განხილვის პროცესში თუ ასევე ჩართულნი უნდა იყვნენ ტურიზმის მიზნებისა და პოლიტიკის ფორმირების პროცესში? თუ ადგილობრივ უფლებამოსილ პირებს უნდა დარჩეთ პასუხისმგებლობა მიზნებისა და პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და განხორციელების შესახებ, მას შემდეგ რაც ადგილობრივ დონეზე ხედვა უკვე ჩამოყალიბდა დაფუძნებული კოლაბორაციის ფარგლებში? თუ შუამავალი ორგანიზაცია უნდა ჩამოყალიბდეს დანიშნულების ადგილის ტურისტული გეგმების მიმდინარე მონიტორინგისა და რეგულირების მიზნით? ზოგადად, ადგილობრივ ტურისტულ ორგანიზაციებს როგორებიცაა გაერთიანებები და ვიზიტორთა ცენტრები, ბევრი დაინტერესებული მხარე ჰყავთ, რომლებიც ორიენტირებული არიან მარკეტინგზე და ტურისტული ობიექტის რეკლამირებაზე. დარგის საჭიროებების დაგეგმვის მიზნით შესაძლოა აუცილებელი გახდეს ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბება თუკი კოლაბორაციულ დავალებაზე არსებული სტრუქტურის ადაპტირება შეუძლებელია. მაგალითად, პერიფერიული ტურისტული ობიექტების შემთხვევაში, ადგილობრივი კონტროლისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაში წარმატების მიღწევა დამოკიდებული იქნება პერიფერიული ტურიზმის ფუნქციონირებასა და ორგანიზაციაზე, „რაც“ მოითხოვს პერიფერიული ტურისტული ინდუსტრიის ყველა სექტორის მხარდაჭერას. საზოგადოებაზე დაფუძნებული კოლაბორაცია რომელიც წარმოშობილია კონკრეტული დანიშნულების ადგილის ფორმალური ხედვის გასავეითარებლად, მაგალითად, შესაძლოა იქცეს ერთგვარი ხედვის დოკუმენტად რომელიც შემდგომი ანალიზისთვის მზად იქნება შესაბამის სახელისუფლებო ორგანოში. ამგვარად, საზოგადოებაზე დაფუძნებული კოლაბორაცია შესაძლოა გადიოდეს სხვადასხვა ეტაპებსა და ნაბიჯებს რომლებიც მოცემულია ცხრილ 14-ში.

ცხრილი 15-ში მოცემულია ბრემველი და შარმანის შემოთავაზებული შეფასების

ჩარჩო ტურიზმის ადგილობრივი კოლაბორაციებისთვის:

ცხრილი 15. შეფასების ჩარჩო ადგილობრივი (ტურიზმის) კოლაბორაციებისთვის

| |
|--|
| <p>კოლაბორაციის საქმიანობის სფერო</p> <ul style="list-style-type: none">- შემთხვევა, რომელშიც მონაწილე დაინტერესებული მხარეები არიან ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის წარმომადგენელი;- შემთხვევა, რომელშიც შესაბამისი დაინტერესებული მხარეები ხედავენ დადებით სარგებელს თავიანთი მონაწილეობის გასამყარებლად;- თუკი კოლაბორაცია მოიცავს შუამავალს და დაინტერესებულ მხარეებს, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მის განხორციელებაზე;- შემთხვევა, რომელშიც ფიზიკური პირები წარმომადგენენ დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფს რომლებიც სრულად წარმომადგენენ აღნიშნულ ჯგუფს;- შემთხვევა, რომელშიც დაინტერესებული მხარეები შერჩეული არიან მონაწილეობის მეთოდების მეშვეობით;- შემთხვევა, რომელშიც არსებობს საწყისი შეთანხმება მონაწილეებს შორის წინასწარ განზრახული კოლაბორაციის ზოგადი საქმიანობის სფეროს შესახებ. |
| <p>კოლაბორაციის ინტენსიურობა</p> <ul style="list-style-type: none">- შემთხვევა, რომელშიც მონაწილეები აღიარებენ, რომ კოლაბორაცია გნაპირობებს ხარისხობრივად სხვადასხვაგვარ შედეგებს და ისინი თავად ქმნიან საკუთარ მიდგომას;- როდის და რამდენად ხშირად არიან ჩართულნი შესაბამისი დაინტერესებული მხარეები;- შემთხვევა, რომელშიც დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები იღებენ ინფორმაციას და კონსულტირებულნი არიან კოლაბორაციის საქმიანობების შესახებ;- მხოლოდ მონაწილეობის მეთოდების გამოყენება ავრცელებს ინფორმაციას ან აგრეთვე უზრუნველყოფს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას პირდაპირი ინტერაქციის გზით;- შემთხვევა, რომელშიც მონაწილეებს შორის დიალოგი ასახავს ღიაობას, გულწრფელობას, ტოლერანტობასა და პატივისცემას, საუბრის და მოსმენის დროს, ასევე ნდობასა და საიმედოობას;- შემთხვევა, რომელშიც მონაწილეები იგებენ, პატივს ცემენ და სწავლობენ ერთმანეთისგან სხვადასხვა სახის არგუმენტებს;- შემთხვევა, რომელშიც მონაწილეები იგებენ, პატივს ცემენ და სწავლობენ ერთმანეთის განსხვავებული ინტერესების, ცოდნის ფორმის, მნიშვნელობის სისტემის, ღირებულებებისა და დამოკიდებულებების შესახებ;- შემთხვევა, რომელშიც კოლაბორაციული რეგულირების მედიატორი კონტროლს აწესებს გადაწყვეტილების მიღებაზე. |
| <p>შემთხვევები როცა კონსენსუსი დგება</p> <ul style="list-style-type: none">- როცა მონაწილეები, რომლებიც მუშაობენ კონსენსუსის მისაღწევად აღიარებენ, რომ ზოგიერთი მონაწილე არ ეთანხმება ან ენთუზიაზმით არ იზიარებს კონსენსუსის შედეგად მიღებულ პოლიტიკას;- შემთხვევა, რომელშიც კონსენსუსია დაინტერესებულ მხარეებს შორის პრობლემურ საკითხებთან მიმართებით, პოლიტიკასთან, პოლიტიკის მიზნებთან მიმართებით და პოლიტიკის შედეგები როგორ არის შეფასებული და განხილული;- შემთხვევა, რომელშიც კონსენსუსი და მფლობელობა დგება დაინტერესებულ მხარეთა შორის უთანასწორობის კვალდაკვალ და ასახავს აღნიშნულ უთანასწორობას;- შემთხვევა, რომელშიც დაინტერესებული მხარეები აღიარებენ, რომ არსებობს სისტემური სირთულეები მისაღებ გადაწყვეტილებებთან მიმართებით;- დაინტერესებული მხარეები იჩენენ სურვილს განახორციელონ კონსენსუსის შედეგად მიღებული პოლიტიკები |

წყარო: Bramwell & Sharman (1999)

ბრემველი და შარმანის მიხედვით (Bramwell & Sharman, 1999) კოლაბორაციული დაგეგმვა ტურისტულ ობიექტებში, მოიცავს პირდაპირ დიალოგს დაინტერესებულ მხარეებს შორის, რომლებსაც შეუძლიათ მოლაპარაკების წარმოება, ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღება და კონსესუსამდე სვლა მიზნებისა და შესაძლო ქმედებების დაგეგმვისას. ისინი ქმნიან ანალიტიკურ ჩარჩოს, რომელიც გამიზნული იქნება მკვლევარებისა და ტურისტული ობიექტების მენეჯერების დასახმარებლად, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ კოლაბორაციული პოლიტიკის კეთების პროცესში. ჩარჩო წარმოადგენს კოლაბორაციის ფართო სპექტრის ანალიზს, მისი საქმიანობის სფეროების შეფასების, ინტენსიურობისა და იმ ხარისხის საფუძველზე, რომელშიც კონსესუსი წარმოდგება ხოლმე (ცხრილი 15).

3.2. ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა

ჩართულობის სრულყოფის გზები

ტურიზმის მდგრადი განვითარება მიიჩნევა დღესდღეობით ტურისტული დანიშნულების ადგილებისთვის განვითარების შესაფერის კონცეფციად, მიზნის წარმატებულად მისაღწევად კი ძირითადი დაინტერესებული მხარეების გამოკვეთა და მათი დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობა ხდება საჭირო.

„საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“-ის მიხედვით დადგენილი 8 სტრატეგიული ამოცანიდან ერთ-ერთი სწორედ დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობაა, რაც თავის მხრივ დიდწილად დანარჩენი ამოცანების წარმატებით განხორციელების შესაძლებლობას განაპირობებს.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის სტრატეგიაში ვკითხულობთ, რომ „ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის 2015-2018 წლების საშუალოვადიანი პრიორიტეტი ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობაა, რაც გულისხმობს ტურიზმისა და კურორტების სფეროში ეფექტური პოლიტიკის გატარებას და რეგიონის ტურიზმისა და კურორტების განვითარების ხელშეწყობას,

რეგიონის ტურისტული შესაძლებლობების გამოვლენას, ტურისტული პროდუქტების გამრავალფეროვნებას და რეგიონის ცნობადობის გაზრდას საერთაშორისო ბაზარზე, ურთიერთთანამშრომლობითა და ინოვაციური ინიციატივებით პარტნიორებისა და დაინტერესებული პირების დახმარებას ხარისხის სტანდარტის ამაღლებაში“ (ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის 2015-2018 წლების სტრატეგიული გეგმა). როგორც ვხედავთ, მთავარი აქცენტები კეთდება აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურისტული პოტენციალის ცნობადობის ამაღლებაზე სხვადასხვა მარკეტინგული ღონისძიებების საშუალებით. თუმცა ნაკლები ყურადღებაა გამახვილებული მდგრადი განვითარების პრინციპებზე. თუ დაგეგმილი მარკეტინგული ღონისძიებები წარმატებით ჩაივლის, მის ლოგიკურ შედეგსაც უნდა ველოდოთ - კიდევ უფრო მეტი ტურისტი ზაფხულის პერიოდში. სწორედ გაზრდილი მოთხოვნა განაპირობებს დარგის დინების მიმართულებით, თავისთავად განვითარებას, მაშინ, როდესაც ყურადღება არ ექცევა მდგრადი განვითარების პრინციპებს. ჩვენს მიერ შემოთავაზებული დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის მიდგომა განაპირობებს დაგეგმვის პროცესშივე თითოეული ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებას, განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ბუნებრივი გარემოს მიმართულებით მომუშავე ასოციაციების, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და საგანმანათლებლო დაწესებულებების წარმომადგენლების მოსაზრებები, რომლებიც, როგორც ცნობილია, არასდროს ეგუებიან განვითარების ისეთი გზის არჩევას, რაც რაიმე სახით საფრთხეს უქმნის ბუნებრივ გარემოს თუ ზოგადად დანიშნულების ადგილს.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეებთან წინასწარი კონსულტაციების გამართვა უნივერსალური პრაქტიკაა, რაც მიზნად ისახავს პროცესის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას და მომხმარებლებისათვის შესაძლებლობის მიცემას, ჩაერთონ მათთვის საინტერესო, კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე გადაწყვეტილებების მიღებაში. თუმცა, აშკარაა, რომ ტურიზმის პოლიტიკის განხორციელების სხვადასხვა ეტაპზე, დაგეგმვის სხვადასხვა კულტურის, სხვადასხვა ადმინისტრაციული სტრუქტურის, დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების და სხვადასხვა ხასიათის მატარებელი ეროვნული გამოწვევების გამო, ყოველთვის ერთი ტიპის

მიდგომა ვერ გამოდგება. შესაბამისად, ფართომასშტაბიანი საერთაშორისო კონფერენციების გარდა, საჭიროა პრაქტიკაში იქნას გამოყენებული დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობის არსებული და უკვე დამკვიდრებული აქტივობებიდან ყველაზე ოპტიმალური, სადაც შესაძლებელი იქნება კონკრეტული ადგილობრივი პრობლემების და საკითხების ადეკვატურად განხილვა. ასევე, ამ გზით შეიძლება თავიდან ავიცილოთ გარკვეული დაინტერესებული მხარის ჯგუფების არ მონაწილეობის რისკი ენის ბარიერების, შეზღუდული რესურსებისა თუ მოგზაურობით გამოწვეული მიზეზების გამო.

როდესაც დაინტერესებულ მხარეთა დაგეგმვის პროცესში თანამონაწილეობაზე ვსაუბრობთ, აქვე ჩნდება კითხვა: ვინ მოახდენს ამ ყველაფრის მენეჯმენტს? მიუხედავად იმისა, რომ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმისა კურორტების მართვის მთავარ სახელმწიფო ორგანოს ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს საქვეუწყებო დაწესებულება - ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი წარმოადგენს, შესაბამისი უფლებამოსილების არარსებობის გამო ვერ იქნება სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებებს შორის კოორდინაციის გარანტორი. ვინაიდან, როგორც ტურიზმის დეპარტამენტი, ისე სხვა სახელმწიფო უწყებები ანგარიშვალდებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის წინაშე, ვფიქრობთ, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს და პასუხისმგებლობა თავზე უნდა აიღოს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობამ.

დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტი მოიაზრებს იმ 5 ეტაპს, რომელიც თან ახლავს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას:

- ეტაპი 1: შეთანხმება დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტის მიდგომასთან დაკავშირებით ("რა გვინდა?")
- ეტაპი 2: პოტენციურ დაინტერესებულ მხარეთა და დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების იდენტიფიცირება; ("ვინ უნდა იყოს ინფორმირებული / ჩართული?")
- ეტაპი 3: დაინტერესებულ მხარეთა ტიპოლოგიის შემუშავება ("როგორ გავიგოთ მეტი ინფორმაცია დაინტერესებულ მხარეთა შესახებ?")

ეტაპი 4: სწორი ტექნიკისა და დროის შერჩევა დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფთან ურთიერთობისას ("როგორ ვიურთიერთობოთ და როდის?")

ეტაპი 5: პროცესის / აქტივობების შეფასება ("როგორ წარიმართა აქტივობები?")

თუ უფრო კონკრეტულად განვსაზღვრავთ გეგმის შემუშავების პროცესს, დავინახავთ რა კონკრეტულ ნაბიჯებს აერთიანებს თითოეული ეტაპი. როგორც უკვე ავღნიშნეთ მართებულად მიგვაჩნია ჩვენი კვლევის არეალის შემთხვევაში, ადგილობრივი მთავრობა იყოს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის პროექტის ინიციატორი, შესაბამისად ის იქნება სამუშაო გეგმის და დებულების შემუშავებელიც. საწყისი ეტაპი სწორედ ხელისუფლების პასუხისმგებელი პირის/ჯგუფის გამოყოფას და სამუშაო გეგმის შემუშავებას მოიაზრებს. ამავდროულად ხდება დაინტერესებულ მხარეთა იდენტიფიცირება და რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის დაინტერესებულ მხარეთა რუკის შექმნა. შემდეგ ნაბიჯს მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა წარმოადგენს:

- უნდა მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის პრინციპების განსაზღვრა

- უნდა მოხდეს სამართლებრივი ჩარჩოს ანალიზი

- უნდა მოხდეს არსებული ხედვების და სტრატეგიების ანალიზი საერთაშორისო, ეროვნულ, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეზე

იმისათვის, რომ შემდგომში ჩატარებული აქტივობები შედეგიანი იყოს, სასურველია დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტზე პასუხისმგებელმა ჯგუფმა უზრუნველყოს ტურიზმის ინდუსტრიისთვის სასარგებლო მონაცემთა ბაზის და სხვადასხვა ტიპის მარაგის შექმნა, მაგალითად: სტატისტიკური მონაცემები, დარგის სოციო-ეკონომიკური ანალიზი და სხვა.

გეგმის შემუშავებამდე უნდა მოხდეს დაინტერესებულ მხარეებთან დაკავშირებული საკითხების განსაზღვრაც:

- უნდა განისაზღვროს დაინტერესებულ მხარეთა არსებული ჯგუფებიდან ვინ უნდა იყოს ჩართული და როდის (ცხრილი 7);

• უნდა მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა არსებული ურთიერთქმედების მეთოდების გაანალიზება და შესაფერისი ტექნიკის შერჩევა (ცხრილი 16, ცხრილი 17);

• უნდა მოხდეს დაინტერესებულ მხარეებთან დაკავშირება, დაგეგმილი პროცესისა და დეტალური გრაფიკის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

ცხრილი 16. დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის ძირითადი ტექნიკა

| მეთოდი | აღწერა |
|--|---|
| მრჩეველთა საბჭო/სამუშაო ჯგუფი | <ul style="list-style-type: none"> - ადამიანთა მცირე ჯგუფი, რომლებიც წარმოადგენენ სხვადასხვა ინტერესებს, შექმნილია სხვადასხვა პროგრამებსა და აქტივობებთან მიმართებაში რეკომენდაციის მიზნით. - მრჩეველთა ჯგუფი შეიძლება შეიქმნას რამდენიმე წლიანი მოქმედების ვადით ან ულიმიტოდ, ან მხოლოდ გარკვეული დავალების შესასრულებლად, რის შემდეგაც დაიშლებიან. |
| საველე მოგზაურობა | <ul style="list-style-type: none"> - სპეციფიური საველე მოგზაურობა, რათა მონაწილეებმა შეძლონ მათი წარმოსახვის მორგება რეალურ სიტუაციასთან. - მონაწილეებს შეიძლება სთხოვონ თვიანთი შთაბეჭდილებების ასახვა ვერბალურად ან წერილობით სახით. |
| ფოკუს ჯგუფი | <ul style="list-style-type: none"> - მცირე სადისკუსიო ჯგუფი, რომელსაც ხელმძღვანელობს მოდერატორი, რომელიც ავლენს დაინტერესებულ მხარეთა სიღრმისეულ შეცნობას კონკრეტულ კითხვებზე პასუხებზე დაყრდნობით. - ჩვეულებრივ, რამდენიმე ფოკუს-ჯგუფის შერჩევა ხდება ხოლმე, ხოლო მონაწილეთა შერჩევა შესაძლებელია შემთხვევითი გზით - ან საზოგადოების რომელიმე ქვე-ჯგუფის მეშვეობით. |
| ცხელი ხაზი | <ul style="list-style-type: none"> - ფართოდ რეკლამირებული ტელეფონის ნომერი, რომელიც შემოსულ ზარებს ორგანიზაციაში პასუხისმგებელ პირთან გადართავს - პასუხობს კითხვებს შემოსულ ზარებზე და აგროვებს ინფორმაციას. |
| ინტერნეტი | <ul style="list-style-type: none"> - საზოგადოებასა და დაინტერესებულ მხარეთა ინფორმირება ან დიალოგი ინტერნეტ პორტალის მეშვეობით. - ელ. ფოსტები, ვებ-კონფერენციები, ვებინარები, სოციალური ქსელი და სხვა. |
| ინტერვიუ | <ul style="list-style-type: none"> - პირისპირი ან სატელეფონო ურთიერთობა დაინტერესებულ მხარეებთან, რომელსაც ახორციელებს დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტზე პასუხისმგებელი პირი ან მესამე მხარის წარმომადგენელი. |
| დიდი / პატარა ჯგუფის შეხვედრები | <ul style="list-style-type: none"> - დიდი შეხვედრების დროს განსახილველი პროექტის/სიახლის წარდგენის შემდეგ დამსწრე საზოგადოება იყოფა პატარა, 5-10 კაციან ჯგუფებად, იმ საკითხების განსახილველად, რაც აუცილებელია კონკრეტული დავალების დასრულებისათვის. შემდგომ კვლავ ყველა ერთად იკრიბება, რასაც მოყვება თითოეული ჯგუფის ანგარიშის წარდგენა და ღია კომენტარების პროცესი. |
| ღია კარის დღე | <ul style="list-style-type: none"> - ღონისძიება რომლის დროსაც დაინტერესებულ საზოგადოებას წინასწარ განსაზღვრულ მიღების საათებში შეუძლია მიიღოს მისთვის საინტერესო ინფორმაცია მიმდინარე თუ დაგეგმილ პროექტებზე. |

| | |
|------------------------------|--|
| გამოკითხვა | <ul style="list-style-type: none"> - ანკეტირებული გამოკითხვა საზოგადოების შეხედულებებისა და შესაფასებების გასაგებად გარკვეულ საკითხებთან მიმართებაში. - ზეპირი და წერილობით გამოკითხვები შეიძლება წარმოებდეს პერსონალურად, ტელეფონით ან ინტერნეტით. |
| საჯარო მოსმენა | <ul style="list-style-type: none"> - ფორმალური, ერთჯერადი შეხვედრა, სადაც დაინტერესებული მხარეები წარადგენენ ოფიციალურ წინადადებებს და პოზიციას, წამოჭრილი იდეები დაფიქსირდება ოფიციალურ მოხსენებაში. |
| საჯარო შეხვედრა | <ul style="list-style-type: none"> - დიდი საჯარო შეხვედრა, სადაც მონაწილეები რჩებიან ერთად შეხვედრის მსვლელობის პროცესში და აკეთებენ კომენტარებს აუდიტორიის წინაშე. საჯარო შეხვედრა ნაკლებად ფორმალურია ვიდრე საჯარო მოსმენა. - ხშირად ტერმინი „საჯარო შეხვედრა“ გამოიყენება აღნიშნულ ცხრილში აღწერილი სხვა დანარჩენი ტიპის შეხვედრების პირობით აღნიშვნად. |
| რეფერენდუმი | <ul style="list-style-type: none"> - პირდაპირი ხმის მიცემა მთელი ელექტორატის მიერ სპეციფიური შემოთვალისწინების ან აქტივობის განხორციელებასთან დაკავშირებით. - რეფერენდუმებს წინ უნდა უსწრებდეს საზოგადოების ჩართულობა, ისე რომ ხმის მიმცემმა პირებმა შეძლონ შეფასებების გაკეთება. |
| ტელევიზია | <ul style="list-style-type: none"> - პასუხისმგებელი ორგანიზაციის მიერ ტელევიზიით ინფორმაციის გავრცელება, ისეთ საგადაცემო ფორმატში მონაწილეობა, სადაც ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს შეუძლია დარეკვა და აზრის დაფიქსირება ან შეკითხვის დასმა. |
| „განმარტოვება“ | <ul style="list-style-type: none"> - ძირითადი დაინტერესებული მხარეების, მაგალითად მრჩეველთა საბჭოს წევრების ორგანიზებული, თუმცა არაფორმალური შეხვედრა, რომელიც მოშორებულია ტიპიურ სამუშაო ადგილს. ყურადღება გამახვილებულია სოციალურ ინტერაქციაზე. პრობლემატური საკითხების შემთხვევაში მეტია ალბათობა, რომ კონსესუსი არაფორმალურ გარემოში უფრო ადვილად მიიღწევა. |
| მუნიციპალური შეხვედრა | <ul style="list-style-type: none"> - ნაკლებად ფორმალური საჯარო მოსმენა სადაც ყველა დაინტერესებულ მოქალაქეს აქვს საშუალება რომ ისაუბროს და ხმა მისცეს გარკვეულ საკითხს. |
| ვორქშოფი | <ul style="list-style-type: none"> - დაინტერესებული მხარეთა პატარა შეხვედრა, როგორც წესი 25-ზე ნაკლებ ადამიანისაგან შემდგარი, რომელიც შექმნილია კონკრეტული - დავალების შესასრულებლად მოკლე დროში. |

წყარო: ადაპტირებული ვერსია Creighton, 2005, Shannon, 2013

მათი განხორციელების შემდეგ უკვე შესაძლებელია დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტის პროექტის შემუშავება, რასაც გეგმის პრაქტიკაში განხორციელება მოსდევს. დასასრულს, მიზანშეწონილია თითოეული განხორციელებული აქტივობის შეფასება, შემდგომში პროცესის უფრო დახვეწის მიზნით.

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების დროს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია შეთანხმება დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტის ოპტიმალურ მიდგომასთან

დაკავშირებით. დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ხარისხის მიხედვით განსხვავდება მიდგომაც - მხოლოდ ინფორმაციულიდან გადაწყვეტილების მიმღებ მიდგომამდე:

- I. **ინფორმაციული მიდგომა:** პასუხისმგებელი პირები აწვდიან ინფორმაციას დაინტერესებულ მხარეებს ტურიზმის სფეროში მიმდინარე საქმიანობის ან დაგეგმილი აქტივობების შესახებ. დაინტერესებული მხარეები არ არიან აქტიურად ჩართულნი. კომუნიკაცია ცალმხრივია.
- II. **კონსულტაციური მიდგომა:** პასუხისმგებელი პირები აგროვებენ დაინტერესებულ პირთა შეხედულებებს და მიდგომებს მათი მიმდინარე საქმიანობის ან დაგეგმილი აქტივობების მზა გეგმასთან დაკავშირებით, მეტწილად შიდა შეფასების მიზნით. დაინტერესებული მხარეები არ არიან აქტიურად ჩართულნი.
- III. **დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობითი მიდგომა:** დაინტერესებული მხარეები ახალი პროექტების ინიცირების და დაგეგმვის პირველივე ეტაპიდან აქტიურად არიან ჩართულნი. შესაძლო დადებითი და უარყოფითი შედეგებისა და მათი გადაჭრის შესახებ გამოთქვამენ მოსაზრებას. შედეგად, მათი შენიშვნები დიდი ალბათობით ასახული იქნება შემდგომ მოქმედებებში. თუმცა, მაინც, სამოქმედო გეგმის შემუშავების და შესრულების ეტაპები ადმინისტრირებულია პირამიდის პრინციპით ზემოდან ქვემოთ.
- IV. **მიდგომა - დაინტერესებული მხარეები როგორც პარტნიორები:** პასუხისმგებელი პირები და დაინტერესებული მხარეები დაგეგმვის პროცესში თანაბრად არიან ჩართულნი, რაც გაწერილია ერთობლივი და უფლება-ვალდებულებების განმსაზღვრელი ხელშეკრულებებით.
- V. **მიდგომა - დაინტერესებული მხარეები, როგორც გადაწყვეტილების მიმღებნი:** დაინტერესებული მხარეები იღებენ გადაწყვეტილებას. პასუხისმგებელ პირებს აქვთ რჩევების მიცემის როლი და არიან შუამავლები სამართლებრივ საკითხებში.

აღსანიშნავია, რომ, საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პროექტების გარდა, როგორც ცენტრალურ, ისე აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობას დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის საკმარისი გამოცდილება არ აქვს. საჯარო სექტორში მხოლოდ I და II ჩართულობის მაგალითებს შეიძლება შევხვდეთ, რაც მხოლოდ ინფორმაციულ და კონსულტაციურ მიდგომას მოიაზრებს, ხოლო III, IV და V ტიპის მიდგომის პრეცედენტი პრაქტიკულად ჯერჯერობით არ ყოფილა. საწყის ეტაპზე, როგორც საპილოტე ვერსიად, სასურველი იქნება მესამე მიდგომის - „დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობითი მიდგომა“ გამოყენება. დროთა განმავლობაში, გამოცდილების მატებასთან ერთად გამოიკვეთება ადგილობრივი საზოგადოებისთვის მახასიათებელი გამოწვევები დაინტერესებულ მხარეებთან მიმართებაში, რის შემდეგაც შესაძლებელი იქნება მიდგომის და მეთოდების ცვლილება და ადგილობრივ რეალობაზე მორგება.

მიუხედავად იმისა, რომ ვთანხმდებით დაინტერესებულ მხარეთა პროცესის დასაწყისიდანვე და მთელი პროცესის განმავლობაში ჩართულობის აუცილებლობაზე, ყველა მათგანს არ აქვს საკმარისი დრო ან რესურსი დაგეგმვის პროცესის ყველა ეტაპზე მონაწილეობის მისაღებად. ამ შემთხვევაში საჭიროა კარგი მენეჯმენტი და საინფორმაციო პოლიტიკა, რომ არ მოხდეს ინტერესის დაკარგვა მათი მხრიდან და შემდგომ ღონისძიებებში მონაწილეობაზე უარის თქმა.

კონკრეტული სიტუაციისთვის შესაფერისი ტექნიკა ყოველთვის დამოკიდებულია დაინტერესებული მხარეების ჩართულობაზე და კონსულტაციის მიზნებსა და ამოცანებზე (OECD, 2004). ცხრილი 16 და ცხრილი 17-ში მოცემულია დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის გზები, აღწერილია ინფორმაციის შეგროვების და გაცვლის ყველაზე ხშირად გამოყენებული ტექნიკა, თითოეული მათგანის უპირატესობები და შეზღუდვები. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ცალკე აღებული არცერთი მათგანი არ არის საკმარისად წარმატებული დაინტერესებულ მხარეთა ინფორმირებულობის და ხელმისაწვდომი პროცესის უზრუნველსაყოფად. ვინაიდანაც არ არსებობს ერთი, ყველა სიტუაციისთვის გამოსადეგი ტექნიკა, სასურველია გამოყენებული იქნას სხვადასხვა ტექნიკის ერთობლიობა, იმის გათვალისწინებით, რომ მაქსიმალურად იქნება დაინტერესებულ მხარეთა თითოეული ჯგუფის ჩართულობა უზრუნველყოფილი.

ცხრილი 17. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის მეთოდების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

| მეთოდი | უპირატესობები | შეზღუდვები |
|--|---|---|
| მრჩეველთა საბჭო | <ul style="list-style-type: none"> ☐ უზრუნველყოფს ურთიერთკავშირს პასუხისმგებელ ორგანიზაციასა და საზოგადოების ფართო სპექტრის აზრს შორის. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ჯგუფის წევრებად უნდა შეირჩეს საზოგადოების ნდობით აღჭურვილი პირები. |
| სამუშაო ჯგუფი | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ქმნის ფორუმს თვით ჯგუფებს შორის ურთიერთკავშირისთვის. ☐ კარგი ფორუმი კონსენსუსის მისაღწევად. ☐ ჯგუფის წევრები საკითხში უფრო გათვითცნობიერებული ხდებიან და მეტად კომპეტენტურ რეკომენდაციებს იძლევიან. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ჯგუფის აქტივობას თან უნდა ახლდეს რეალური გადაწყვეტილებები. ☐ მოითხოვს პერსონალის დროსა და მხარდაჭერას. ☐ საზოგადოება არ აღიარებს ჯგუფს, უფრო ფართო საზოგადოების წარმომადგენლებად და, შესაბამისად, ავტომატურად არღებულობს ჯგუფის რეკომენდაციებს. ☐ ჯგუფის მანდატზე დავის წამოჭრის ალბათობა. |
| საველე მოგზაურობა | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ხშირად იძლევა პერსონალური ურთიერთკავშირისა და სამუშაო გუნდის შექმნის საშუალებას. ☐ ეხმარება მონაწილეებს რესურსებისა და საკითხების უკეთესად აღქმაში. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ მონაწილეთა რაოდენობა, როგორც წესი, ლიმიტირებულია ☐ რთული იქნება სისტემატიურად მონაცემების შეგროვება მონაწილეების მხრიდან. |
| ფოკუს ჯგუფი | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ეფექტურია ემოციური თუ სხვა თვისობრივი მახასიათებლების შესაფასებლად. ☐ უფრო იაფია და უფრო სიღრმისეულია მონაცემების შესასწავლად კითხვარებთან შედარებით. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ვერ იქნება უზრუნველყოფილი სტატისტიკური სიზუსტე. ☐ საზოგადოებას შეიძლება ჰქონდეს ეჭვები ფოკუს ჯგუფის მონაცემების გამოყენებასთან დაკავშირებით. ☐ რესპონდენტთა პასუხები საზოგადოების სხვა წარმომადგენელთათვის უცნობი რჩება. |
| ცხელი ხაზი | <ul style="list-style-type: none"> ☐ უზრუნველყოფს შემოსული ზარების გადართვას კვალიფიციურ პირთან ინფორმაციის მისაღებად. ☐ შეიძლება გამოყენებულ იქნას კოორდინირების მიზნით. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ეფექტურობა დამოკიდებულია შემოსულ ზარზე მოპასუხე პირზე. ☐ საჭიროებს პერსონალის გადამზადებას, რათა მათ შეძლონ ინფორმაციის სწრაფად მიწოდება. |
| ინტერნეტი | <ul style="list-style-type: none"> ☐ უზრუნველყოფს ფართო სპექტრის რესურსებზე ხელმისაწვდომობას. ☐ საშუალებას იძლევა უზრუნველყოს გეოგრაფიულად ფართო აუდიტორიის მონაწილეობა. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ შესაძლოა პოტენციურმა მონაწილეებმა თავი შეიკავონ მონაწილეობისაგან სხვადასხვა ტექნოლოგიების გამოყენების არ ცოდნის გამო. |
| ინტერვიუ | <ul style="list-style-type: none"> ☐ შეიძლება უზრუნველყოს უფრო სიღრმისეული ინფორმაციის მოპოვება ვიდრე სხვა მეთოდმა. ☐ ადამიანები პირადი ინტერვიუს შემთხვევაში უფრო ღიად იძლევიან ინფორმაციას, ვიდრე საჯაროდ. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ტექნოლოგია შეიძლება არასანდო აღმოჩნდეს. ☐ უკუკავშირის არ არსებობის შემთხვევაში შედეგების ანალიზი რთულია. ☐ მიაქვს დრო. ☐ ინტერვიუების რიცხვი შეზღუდულია დროში. ☐ საჭიროა კვალიფიციური ინტერვიუერები. ☐ რესპონდენტთა პასუხები საზოგადოების სხვა წარმომადგენელთათვის უცნობი რჩება. |
| დიდი ჯგუფების /პატარა ჯგუფების შეხვედრები | <ul style="list-style-type: none"> ☐ მონაწილეთა დიდი რაოდენობის მიუხედავად უზრუნველყოფს ძლიერ ურთიერთკავშირს. ☐ მონაწილეებს შეუძლიათ გადაჭრან პრობლემები ან დაასრულონ დავალება. ☐ უფრო დიდ ენთუზიაზმს წარმოშობს ვიდრე სხვა უფრო დიდი შეხვედრები. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ ჯგუფი შეიძლება პატარა ჯგუფებად დაყოფის წინააღმდეგი წავიდეს. ☐ ბევრი მცირე ჯგუფის ლოჯისტიკის მოუხერხებლობა. |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| ღია კარის დღე | <ul style="list-style-type: none"> □ იძლევა პირისპირ ურთიერთკავშირის საშუალებას დაინტერესებულ მხარეებსა და პასუხისმგებელ ორგანიზაციას შორის. □ შეიძლება დაიგეგმოს იმგვარად, რომ მონაწილეებმა შეძლონ წერილობითი რეკომენდაციების მოწოდება. □ ღონისძიების დიზაინი ძალიან მოქნილია და შეიძლება შედგეს ფორმალურად ან არაფორმალურად. | <ul style="list-style-type: none"> □ მონაწილეებმა შეიძლება ვერ მოისმინონ სხვათა მიმოხილვები და აზრები. □ შესაძლოა გართულდეს მონაწილეთა მხრიდან ინფორმაციის სისტემატიური შეგროვება. |
| გამოკითხვა | <ul style="list-style-type: none"> □ ფართო საზოგადოების აზრის შეფასების საშუალებას იძლევა □ შესაძლებელია შედეგების სტატისტიკურად დამუშავება | <ul style="list-style-type: none"> □ მოითხოვს წინასწარ მომზადებულ პერსონალს პროცესის წასამართად □ არასწორმა მეთოდოლოგიამ შეიძლება გაგვიყვანოს მცდარ შედეგებამდე □ უზრუნველყოფს მხოლოდ გარკვეული დროის მონაკვეთის შედეგებს - შედეგები შეიძლება შეიცვალოს უახლოეს მომავალში |
| საჯარო მოსმენა | <ul style="list-style-type: none"> □ ყველა მონაწილეს შეუძლია წინასწარ მომზადებული სიტყვით წარსდგეს საზოგადოების წინაშე □ პროცესი გამჭვირვალეა. ყველა დაინტერესებულ პირს შეუძლია გამოსვლების მოსმენა | <ul style="list-style-type: none"> □ არ იძლევა ინტერაქციის საშუალებას □ შედეგად ვღებულობთ გამოსვლებს და არა საკითხის განხილვას |
| საჯარო შეხვედრა | <ul style="list-style-type: none"> □ ნაკლებად ფორმალურია საჯარო მოსმენასთან შედარებით □ მონაწილეებს შეუძლიათ თავიანთი კომენტარების წინასწარ მომზადება □ როგორც წესი მეტად ინტერაქტიულია ვიდრე საჯარო მოსმენა □ პროცესი გამჭვირვალეა. ყველა დაინტერესებულ პირს შეუძლია გამოსვლების მოსმენა | <ul style="list-style-type: none"> □ შეიძლება შედეგად მივიღოთ გამოსვლები საკითხის განხილვის ნაცვლად □ შეიძლება ხელი შეუწყოს მხარეთა პოლარიზებას □ შეიძლება ორგანიზებულმა ჯგუფებმა მოახდინონ მანიპულაცია ან გააკონტროლონ შეხვედრა |
| რეფერენდუმი | <ul style="list-style-type: none"> □ იძლევა ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობის საშუალებას □ ფართოდ აღიარებულია, როგორც საზოგადოების გრძნობების გამოხატვის ლეგიტიმური მეთოდი | <ul style="list-style-type: none"> □ ორგანიზების სირთულე □ ხმის მიმცემი პირები შესაძლოა მოექცენ ემოციური მოწოდებების ზეგავლენის ქვეშ |
| „განმარტოვება“ | <ul style="list-style-type: none"> □ შეიძლება დაგვეხმაროს ჩიხიდან გამოსვლაში □ ეფექტურია კონსესუსის მისაღწევად □ კარგია სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს შორის ურთიერთობების ჩამოყალიბებისათვის | <ul style="list-style-type: none"> □ მონაწილეებს უნდა ჰქონდეთ მონაწილეობის მისაღებად საკმარისი დრო □ საზოგადოებამ შესაძლოა გააკრიტიკოს ამგვარი ღონისძიებებისთვის საბიუჯეტო სახსრების გამოყენება □ პოტენციურად ძვირადღირებული მეთოდია |
| მუნიციპალური შეხვედრა | <ul style="list-style-type: none"> ამ შემთხვევაში მეტი ჩართულობა და ნაკლები ფორმალურობა გვაქვს ვიდრე საჯარო მოსმენისას □ უზრუნველყოფს მეტ ურთიერთკავშირს მონაწილეებს შორის | <ul style="list-style-type: none"> შესაძლოა ხელი შეუწყოს დაფიქსირებული პოზიციების გაზვიადებას □ შესაძლოა არ შექმნას სიტუაცია პრობლემის გადასაჭრელად |
| ვორქშოფი | <ul style="list-style-type: none"> □ უზრუნველყოფს ურთიერთკავშირს მონაწილეებს შორის □ ხელს უწყობს შეთანხმების მიღწევას ეფექტურია პრობლემის გადასაჭრელად ან დავალების დასასრულებლად | <ul style="list-style-type: none"> □ მათ ვისაც მტკიცე პოზიციები აქვთ შეიძლება არ გამოთქვან მონაწილეობის სურვილი □ შეზღუდულია ვორქშოფში ჩართულ მონაწილეთა რიცხვი |

წყარო: ადაპტირებული ვერსია Creighton, 2005, Shannon, 2013

როგორც უკვე ვთქვით, ჩატარებული კვლევის მესამე ნაწილი სწორედ დაინტერესებულ მხარეთა ჩვენს მიერ შემოთავაზებული გეგმის მიმართ განწყობის გაგებას ისახავდა მიზნად. კითხვარი მოიცავდა რამდენიმე შეკითხვას რაც გამოავლენდა რამდენად ჩართულნი არიან დღემდე აჭარაში ტურიზმის ინდუსტრის დაგეგმვის პროცესში კვლევის რესპონდენტები, და ასევე სურვილის შემთხვევაში რა სახით ითანამშრომლებდნენ:

ცხრილი 18. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის შედეგები

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|------|------|
| | ადგილობრივი მთავრობა | ცენტრალური მთავრობა | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურ. სააგენტო | სხვა | სულ |
| ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა (კერძო სექტორის, არასამთავრობო, საგანმანათლებლო ორგანიზაციების წარმომადგენლების) მონაწილეობის შედეგად | 3.73 | 3.00 | 4.57 | 4.67 | 4.83 | 3.86 | 3.50 | 4.75 | 4.18 |
| ადგილობრივი მოსახლეობა აქტიურად უნდა იყოს ჩართული ტურიზმის დაგეგმვაში | 3.91 | 4.75 | 4.43 | 4.50 | 4.17 | 4.57 | 4.00 | 5.00 | 4.38 |
| ადგილობრივმა მოსახლეობამ ტურიზმის განვითარებაში მონაწილეობა უნდა მიიღოს გამოკითხვის მეშვეობით მოსაზრებების დაფიქსირების გზით | 4.45 | 4.00 | 4.54 | 4.65 | 4.57 | 4.57 | 4.67 | 4.50 | 4.33 |
| პირადად მე ვგრძნობ რომ ჩართული ვარ აჭარაში ტურიზმის განვითარების პროცესში | 4.18 | 2.50 | 2.95 | 2.08 | 3.00 | 3.29 | 2.67 | 3.25 | 3.03 |

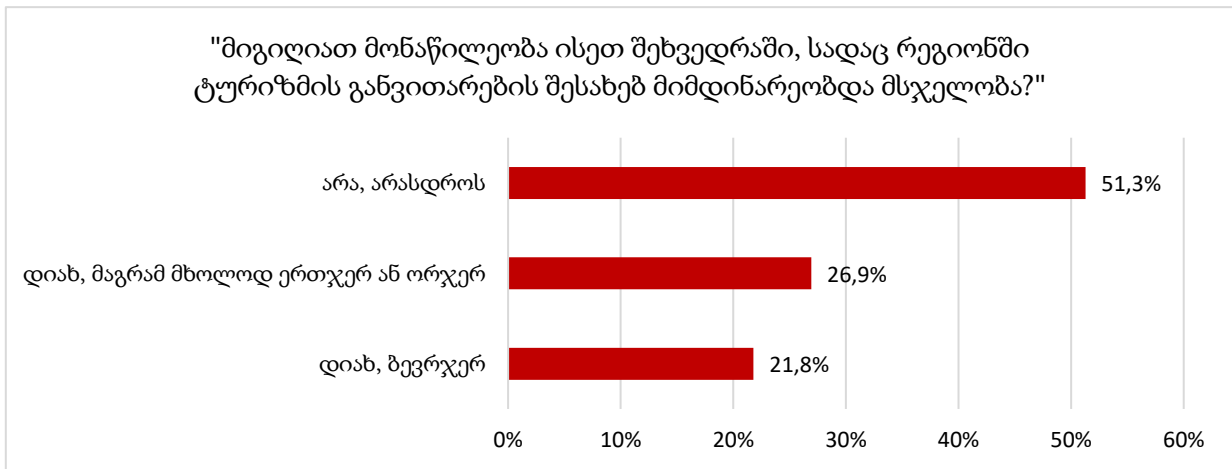
წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს (ცხრილი 18), არაერთგვაროვანი პასუხები მივიღეთ დებულებაზე: “ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის შედეგად“. როგორც ადგილობრივი მთავრობის, ისე ცენტრალური მთავრობის, სასტუმროების და ტურისტული სააგენტოების წარმომადგენლებმაც კი ლაიკერტის 3 ბალთან მიახლოებული საშუალო მაჩვენებელი აჩვენეს, რაც ნეიტრალურ პასუხს ნიშნავს. თუმცა, მათგან განსხვავებით, თითქმის ერთსულოვნად თანხმდებიან საგანმანათლებლო დაწესებულებების, არასამთავრობო ორგანიზაციების, ასოციაციების და სხვა კერძო

ბიზნესის სეგმენტის წარმომადგენლები, რომ დაინტერესებული მხარეები ჩართულნი უნდა იყვნენ დაგეგმვის პროცესში.

საინტერესოა კვლევის ერთ-ერთი კითხვის შედეგები, რომლის მიხედვითაც გამოკითხულ რესპონდენტთა დაახლოებით 51%-ს არასდროს მიუღია მონაწილეობა ისეთ შეხვედრაში, სადაც რეგიონში ტურიზმის განვითარების შესახებ მიმდინარეობდა მსჯელობა:

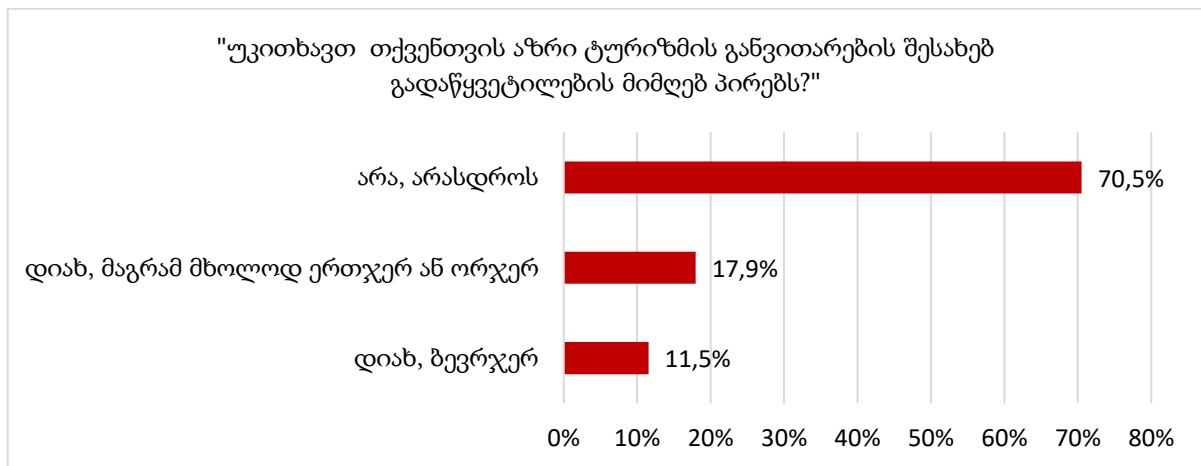
დიაგრამა 17. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

გაცილებით მაღალი მაჩვენებელი, 71% კი აღნიშნავს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს არასოდეს უკითხავთ მისთვის რაიმე სახით აზრი დარგის განვითარების შესახებ (დიაგრამა 18):

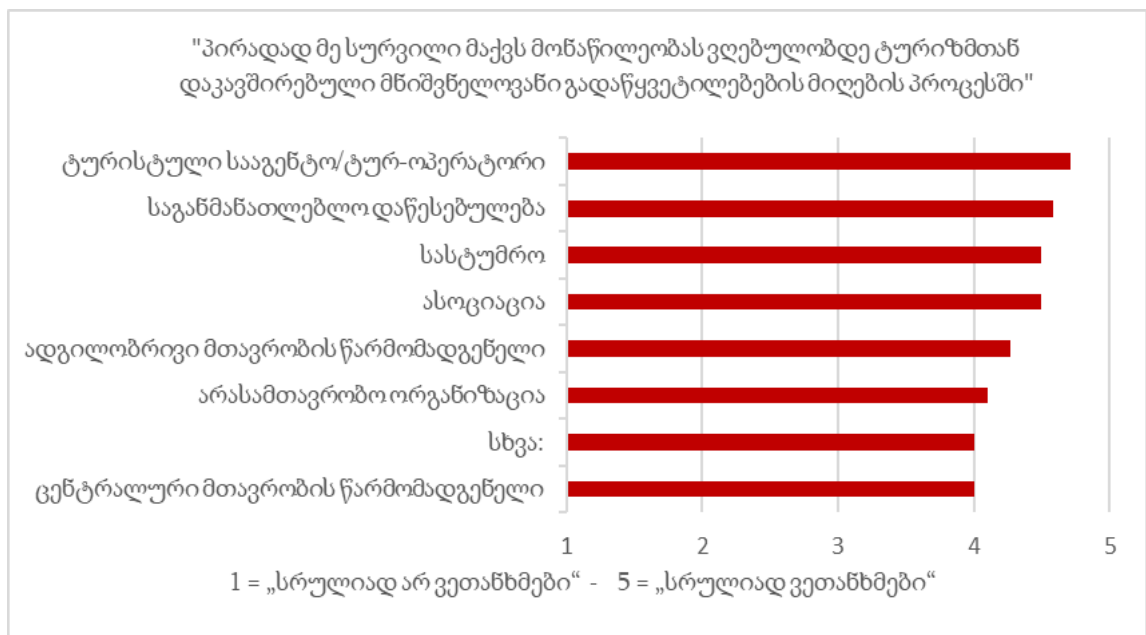
დიაგრამა 18. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება.



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე რესპონდენტებს საშუალება ჰქონდათ დაეფიქსირებინათ საკუთარი აზრი - სურდათ თუ არა მონაწილეობის მიღება დაგეგმვის პროცესში (დიაგრამა 19). როგორც ვფიქრობდით, კვლევაში წარმოდგენილმა თითოეულმა ჯგუფმა დადებითი პასუხი გასცა (ჯამური საშუალო ქულა 4.4), რაც მიუთითებს, რომ სახელმწიფოს პოლიტიკური ნების, სწორი სტრატეგიის და თანამშრომლობის მისაღები ფორმების დამკვიდრების შემთხვევაში, ადვილად შეიძლება მოხერხდეს დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების ერთ სივრცეში თავმოყრა და აზრთა, ცოდნის და გამოცდილების ერთმანეთისათვის გაზიარება.

დიაგრამა 19. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება.

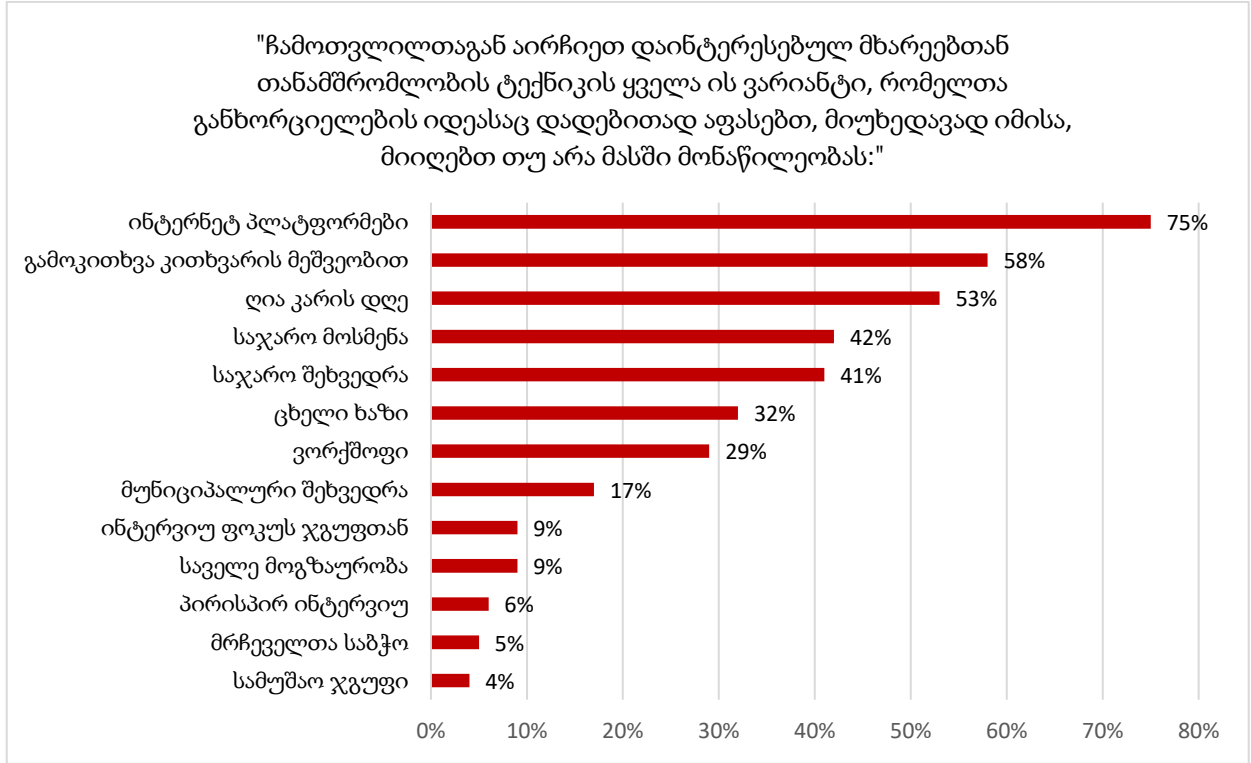


წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

გარდა ამისა, რესპონდენტებს შევთავაზეთ ცხრილ 16-ში მოცემულ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის არსებული ტექნიკიდან ის ვარიანტები, რომელთა განხორციელებაც, ჩვენი აზრით, სასურველია და ადვილად მიღწევადიო

უნდა აღინიშნოს, რომ კითხვარში პასუხების რაოდენობა შეზღუდული არ იყო, შესაბამისად, შესაძლებელი იყო ყველა ის ვარიანტი არჩეულიყო, რომელთა განხორციელებაც მიზანშეწონილად იქნებოდა მიჩნეული.

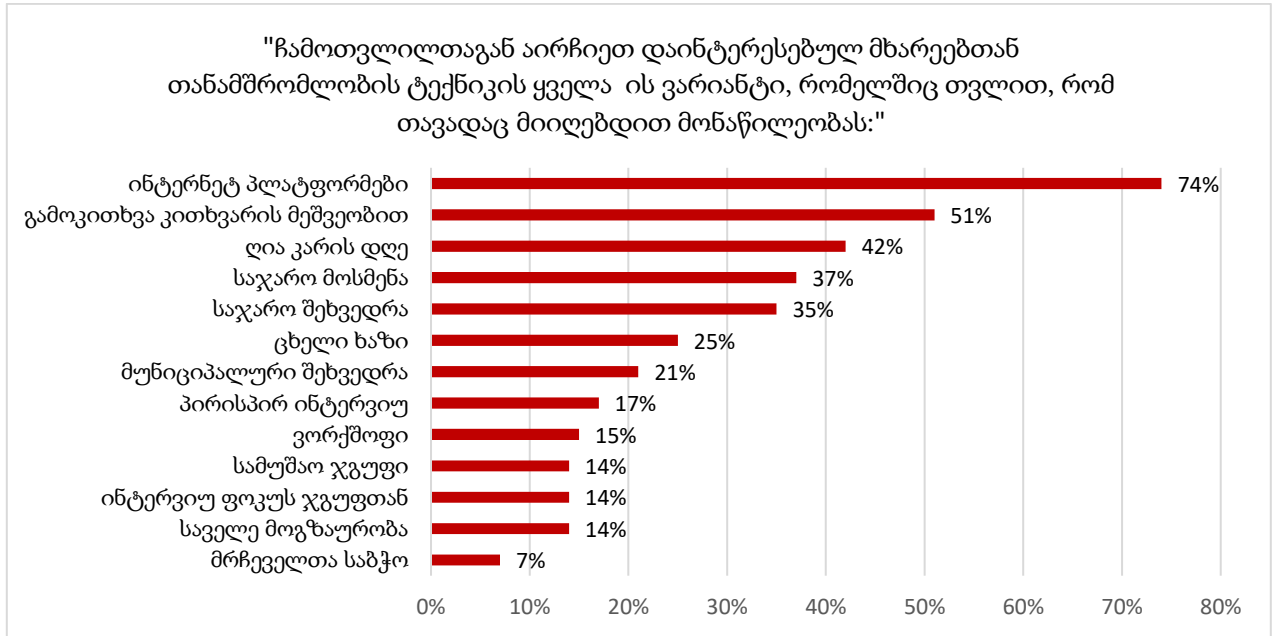
დიაგრამა 20. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება.



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

დიაგრამა 20 და დიაგრამა 21 საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის არსებული ტექნიკიდან რომელი ვარიანტების განხორციელებას თვლიან მიზანშეწონილად თავად დაინტერესებული მხარეები და მონაწილეობის შემთხვევაში რომელ მათგანს მიანიჭებდნენ უპირატესობას. შედეგებმა გვიჩვენა, რომ ინტერნეტ პლატფორმების გამოყენება უპირობოდ ლიდერობს (75%) სხვა დანარჩენებთან შედარებით. თუმცა მოცემული ორი დიაგრამის შედარებისას იკვეთება, რომ რესპონდენტები ღია, საჯარო თანამონაწილეობის ფორმებს (ღია კარის დღე, საჯარო მოსმენა, საჯარო შეხვედრა, მუნიციპალური შეხვედრა) უფრო ანიჭებენ უპირატესობას ინდივიდუალურ და დახურული ტიპის შეხვედრებთან შედარებით (ინტერვიუ ფოკუს ჯგუფთან, პირისპირ ინტერვიუ, მრჩეველთა საბჭო, სამუშაო ჯგუფი).

დიაგრამა 21. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება.



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

ამკარაა, რომ რიგი პასუხები გარკვეულწილად თანხვედრაში არ მოდის ჩვენ მიერ დასახულ რეკომენდაციებთან, რომელიც არსებული ლიტერატურის და გამოცდილების მაქსიმალურ ანალიზზეა დაფუძნებული. ეს ყველაფერი კი მიგვანიშნებს იმაზე, რომ:

ა) საზოგადოებისთვის, კონკრეტულად კი ჩვენი კვლევის რესპონდენტებისთვის კითხვარში შეთავაზებული ტექნიკის ვარიანტები ნაცნობი არაა, სავარაუდოდ არც თითოეული მათგანის დადებითი და უარყოფითი მხარეები მიუღიათ მხედველობაში კითხვარის შევსების დროს; ბ) შესაძლოა არსებობს ნდობის ფაქტორის ნაკლებობა დახურული ტიპის შეხვედრების მიმართ, რაც დღემდე არსებული დამკვიდრებული ბიუროკრატის გაღრმავების და მხოლოდ პიარზე გამიზნული ღონისძიებების საშიშროებას ბადებს. არ გაგვკვირვებია ინტერნეტ პლატფორმების გამოყენების მომხრეთა მაღალი მაჩვენებელი (რესპონდენტთა 75%), საზოგადოება აქტიურად იყენებს ინტერნეტ ტექნოლოგიებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში, დიდ დროს და ძალისხმევას არ მოითხოვს და გრაფიკთან მიმართებაში უფრო მოქნილია სხვა ვარიანტებთან შედარებით. თუმცა ნადვილად არ ველოდით ასეთ დაბალ პროცენტულ მაჩვენებლებს სხვა დანარჩენი ვარიანტების მიმართ, განსაკუთრებით პასუხებს 20%-ზე ნაკლები

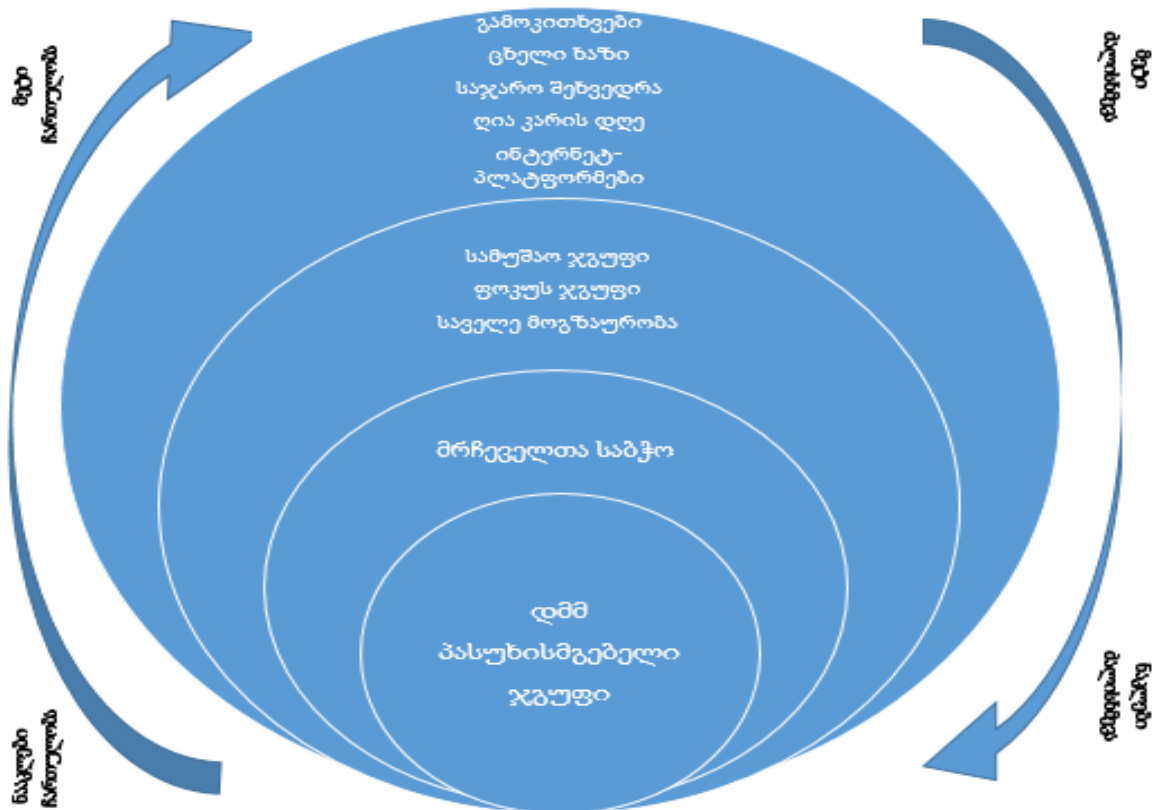
მაჩვენებლით. ვერ დავეთანხმებით რესპონდენტთა მიერ „მრჩეველთა საბჭოს“ და „სამუშაო ჯგუფის“ ყველაზე არაპოპულარულ ვარიანტად დასახელებას. ვფიქრობთ, სწორი დაგეგმვის შემთხვევაში, სწორედ „მრჩეველთა საბჭო“-ს ინსტიტუტია პირველი ეტაპი, სადაც ყველა შესაძლო ახალი იდეა, პროექტი უნდა აღმოცენდეს და გაანალიზდეს, რაც შემდგომ უკვე სხვა დანარჩენ დაინტერესებულ ჯგუფებთან ერთად განიხილება. საზოგადოების ნდობით აღჭურვილი პირებით დაკომპლექტების შემთხვევაში, მრჩეველთა საბჭო და სამუშაო ჯგუფი საუკეთესო ვარიანტია კომპეტენტური რეკომენდაციების, სამუშაო გეგმის შესამუშავებლად, სხვადასხვა ვარიანტების დასამუშავებლად, რის შემდგომაც საკითხმა უკვე შესაძლებელია უფრო ფართო მასებზე გათვლილ შეხვედრის ფორმატში გადაინაცვლოს. აღსანიშნავია, რომ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტს „მრჩეველთა საბჭოსთან“ თანამშრომლობის ხანმოკლე გამოცდილება აქვს. „აჭარის ტურიზმის რეგიონალური მრჩეველთა საბჭო“ 2014-2017 წლებში ფუნქციონირებდა. და მასში გაერთიანებული იყო აჭარის ტურიზმის ინდუსტრიის სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლები, სულ 18 წევრი. არსებული საკონსულტაციო საბჭოს მიზანი იყო რეგიონის ტურიზმის სფეროში არსებულ პრობლემებზე მუშაობა, განეხილა მათი გამოსწორების ალტერნატიული გზები, შეემუშავებინა რეკომენდაციები. აღსანიშნავია, რომ საბჭოს მიერ შემუშავებული რეკომენდაციებისა და ინიციატივების განხორციელების ვალდებულება აჭარის ა. რ. ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტს არ ჰქონდა და მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებდა.

სამწუხაროდ, სხვადასხვა ორგანიზაციებში დღემდე დამკვიდრებული მრჩეველთა საბჭოს ინსტიტუტი ხშირ შემთხვევაში მხოლოდ ფორმალურ და ბიუროკრატიულ სახეს ატარებს, ვფიქრობთ, სწორედ ამ ფაქტმა გამოიწვია კვლევის რესპონდენტებში ამგვარი უნდობლობა. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ დღემდე არ არსებობს საკანონმდებლო ბაზა ან რეგულაცია, რომელიც დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების რეკომენდაციების აღსრულებას დაავალდებულებს ორგანიზაციას და არც წერილობითი ანგარიშების წარდგენა ხდება იმის შესახებ თუ რა შედეგი დგება საბჭოს თითოეული სამუშაო შეხვედრის შემდეგ. როგორც ავლნიშნეთ, დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის

სხვადასხვა ვარიანტების ერთობლივად გამოყენების შემთხვევაში, და მიღებული რეკომენდაციების თუ უკუკავშირის საქმიანობის ასახვის ფორმის შემოღების შემთხვევაში საქმე გვექნება ნამდვილად ქმედუნარიან თანამშრომლობასთან, რაც თავის მხრივ მდგრადი განვითარების გზაზე წარმატების გარანტიად იქცევა.

დიაგრამა 22-ში მოცემულია დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ის მეთოდები, რომელთა განხორციელებაც, ჩვენი აზრით, მიზანშეწონილი იქნება. ესენია: მრჩეველთა საბჭო, სამუშაო ჯგუფი, ფოკუს ჯგუფი, საველე მოგზაურობა, ინტერნეტ-პლატფორმები, ცხელი ხაზი, საჯარო შეხვედრა, ღია კარის დღე და გამოკითხვები. როგორც ვხედავთ, დიაგრამა გვიჩვენებს დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტზე (დმმ) პასუხისმგებელი ჯგუფის დამოკიდებულებას მოცემულ ტექნიკებთან მიმართებაში, რომელიც იცვლება ჩართულობის ნაკლები ხარისხიდან მეტ ჩართულობამდე, რაც, შესაბამისად, ორგანიზების ნაკლებ ან მეტ ძალისხმევას მოითხოვს დმმ პასუხისმგებელი ჯგუფისგან.

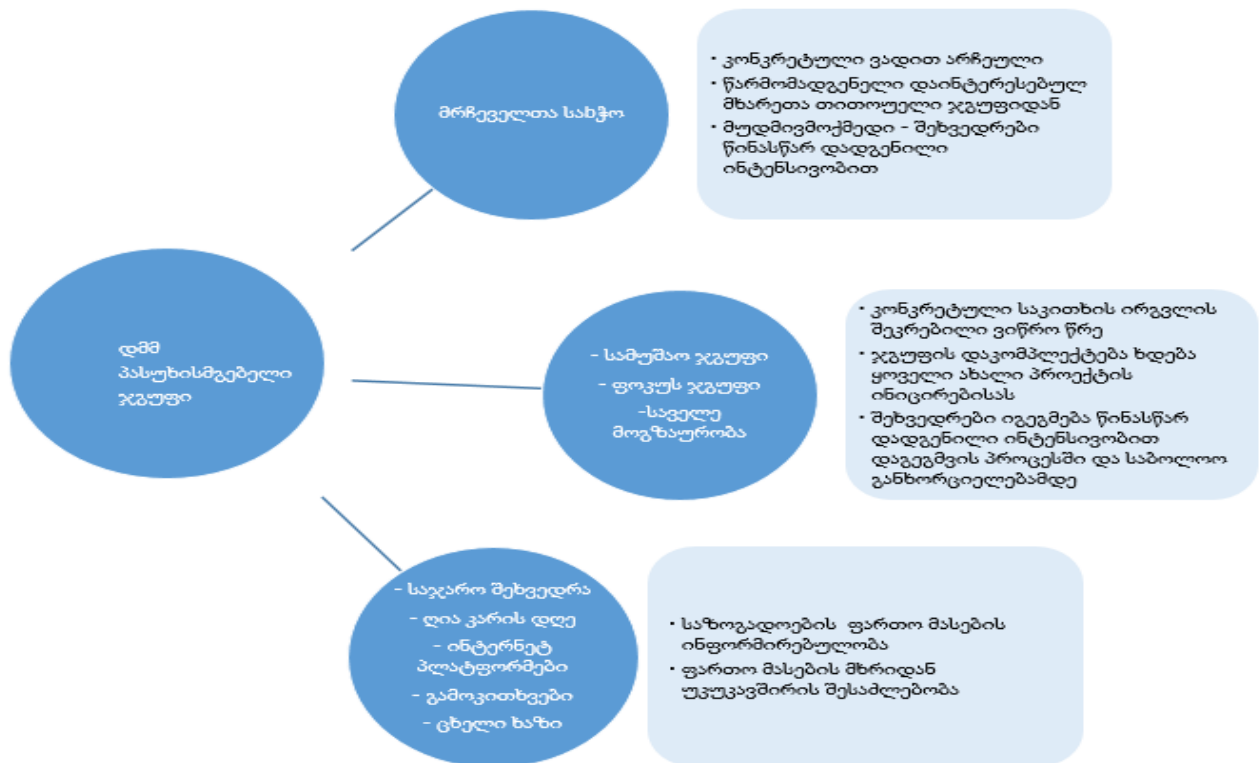
დიაგრამა 22. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის რეკომენდებული მეთოდები



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ყოველივე ზემოთთქმულიდან გამომდინარე, შევეცადეთ ერთ ჩარჩოში მოგვექცია და შემოგვეთავაზებინა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის რეკომენდებული მოდელი (დიაგრამა 23). როგორც უკვე ავღნიშნეთ, ვინაიდან, აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში მოქმედი სახელმწიფო უწყებები ანგარიშვალდებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის წინაშე, ვფიქრობთ, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს და პასუხისმგებლობა თავზე უნდა აიღოს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობამ. შესაბამისად, უნდა გამოყოს დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტზე (დმმ) პასუხისმგებელი ჯგუფი, რომელიც შესაძლებელია მთავრობის აპარატში დასაქმებული ნებისმიერი პირი, პირთა ჯგუფი ან მთლიანად რომელიმე განყოფილება იყოს და სრულიადაც არ მოიაზრებს ახალი კადრების საჭიროებას. ხსენებული ჯგუფი უზრუნველყოფს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სტრატეგიის და შესაბამისი დებულებების შემუშავებას.

დიაგრამა 23. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის რეკომენდებული მოდელი



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

პირველი სტრუქტურა, რაც იყო და უნდა აღსდგეს, არის „მრჩველთა საბჭო“, თუმცა რიგი ცვლილებებით. 2014-2017 წლებში მოქმედ მრჩველთა საბჭოს მხოლოდ კონსულტაციებისა და რეკომენდაციების გამცემი სტრუქტურის ფუნქციას ატარებდა, შედეგად ვერ უზრუნველყოფდა ერთპიროვნული მმართველობის თავიდან აცილებას. სწორედ ამიტომ, მივიჩნევთ, დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობას სამართლებრივი ჩარჩო უნდა არეგულირებდეს და უფლებამოსილ ორგანოს ავალდებულებდეს მიღებული გადაწყვეტილებების სისრულეში მოყვანას. არსებულ ტექნიკათაგან შემდეგი რეკომენდებული ვარიანტებია - სამუშაო ჯგუფი, ფოკუს ჯგუფი და სავლეთი მოგზაურობა. სამივე მათგანი დაინტერესებულ მხარეთა უფრო ვიწრო ჯგუფთან მოიაზრებს ურთიერთობას, მათი ფორმირება ხდება კონკრეტული საკითხის ირგვლივ - ახალი პროექტის დასაწყისში, რაიმე სიახლის დაგეგმვისას თუ პრობლემის წარმოქმნისას. კონკრეტული ცოდნისა და კომპეტენციის მქონე პირებით დაკომპლექტებული ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მეტად სანდო და ლეგიტიმური იქნება დანარჩენი საზოგადოებისთვის, რომელთა ინფორმირებულებაც და მათი მხრიდან უკუკავშირიც ინტერნეტ-პლატფორმების გამოყენებით, გამოკითხვების, ღია კარის დღის და საჯარო შეხვედრების ორგანიზებით შეიძლება.

მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის მიხედვით, გამოკითხულ რესპონდენტებს გარკვეული ცოდნა აქვთ ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპების შესახებ, საჭიროა მეტი ინფორმირებულობა და ცნობიერების ამაღლება, განსაკუთრებით მდგრადი განვითარების სოციალურ და ეკონომიკურ საკითხებთან მიმართებაში. აღსანიშნავია, რომ მხოლოდ ცალმხრივი მონაწილეობა, ინფორმაციის გავრცელების სახით, არ არის საკმარისი, შესაბამისად საჭიროა დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა სახით უკუკავშირის უზრუნველყოფაც.

გამომდინარე აქედან, საჭიროა:

- მომზადდეს და ამოქმედდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია, რაც დაინტერესებულ მხარეებს გააცნობს აჭარაში დაგეგმილი თუ მიმდინარე ღონისძიებების განხორციელების შესახებ ინფორმაციას.

- მომზადდეს გეგმა თუ რა გზით მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ზრდა დაგეგმვის სხვადასხვა ეტაპზე. კვლევამ გვიჩვენა, რომ რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა სურვილს გამოთქვამს რაიმე სახით ჩართული იყოს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების პროცესში.
- შემუშავდეს და დაინერგოს დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მეთოდები, რომელიც დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების, მათ შორის ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ ამა თუ იმ საკითხთან მიმართებაში პოზიციის დაფიქსირების შესაძლებლობას უზრუნველყოფს. კერძოდ, რეკომენდებულია საზოგადოების ფართო მასებთან ურთიერთობის ისეთ ტექნიკათა გამოყენება, როგორიცაა: ღია კარის დღე, საჯარო შეხვედრები, გამოკითხვები, ცხელი ხაზი, ინტერნეტ-პლატფორმები.

თუ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას დავეყრდნობით, შევძლებთ ჩამოვაცალიბოთ ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვაში თანამონაწილეობის თანმდევი დადებითი ასპექტები:

- თანამშრომლობა კონკრეტული დანიშნულების ადგილისთვის დაინტერესებულ მხარეთა ცოდნის, ხედვისა და შესაძლებლობების ერთგვარ ბაზას ქმნის;
- თანამშრომლური ურთიერთობები პოლიტიკურად უფრო გამართლებული შეიძლება იყოს, თუ დაინტერესებული მხარეები უფრო მეტ წვლილს შეიტანენ იმ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომლებიც თავის მხრივ მათ ფუნქციონირებზე ახდენს გავლენას;
- თანამშრომლობა აუმჯობესებს პოლიტიკისა და მასთან დაკავშირებული ქმედებების მართვას, ხელს უწყობს ტურიზმის ეკონომიკური, სოციალური თუ ეკოლოგიური ზეგავლენის გათვალისწინებას;
- თანამშრომლობა შეძლებისამებრ თავიდან აგვაცილებს კონფლიქტების მოგვარებას გრძელვადიან პერიოდში;

- აგრეთვე, გასაგებია, რომ ტურიზმის განვითარების დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების მონაწილეობას შეუძლია ხელი შეუწყოს მდგრად განვითარებას ეფექტურობის, მიუკერძოებლობის და შეთანხმებულობის ზრდის საფუძველზე.
- თანამშრომლობამ შესაძლოა აგრეთვე ხელი შეუწყოს თანმდევი შედეგობრივი სტრატეგიის ერთობლივ შემუშავებას, ამით კი დაგეგმილის ერთობლივ განხორციელებასა და თანაწარმოებას მისცეს ბიძგი;

მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა შემთხვევებში შესაძლოა სრულიად განსხვავებული მოდელი აღმოჩნდეს წარმატებული ტურიზმის მდგრადი განვითარებისთვის, ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა გამოკვეთა და მათი ინტერესების საერთო მიზნისკენ მიმართვა გარდაუვალი ხდება წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე.

დასკვნები და წინადადებები:

სადისერტაციო ნაშრომში მოყვანილი თეორიული და პრაქტიკული მასალების შესწავლიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გარკვეული ყურადღება იქნას გამახვილებული პრაქტიკული და თეორიული ხასიათის შემდეგ წინადადებებზე:

1. მდგრადობის პრინციპები მოიცავს ტურიზმის განვითარების ეკოლოგიურ, ეკონომიკურ და სოციალურ ასპექტებს, ამიტომ საჭიროა სამივე მიმართულების ბალანსირება, რათა გარანტირებული იყოს მისი გრძელვადიანი მდგრადობა.
2. ჯაფარის პლატფორმის მოდელი ქმნის სასარგებლო ჩარჩოს იმის გასაგებად თუ როგორ მოხდა მიდგომის გარდაქმნა მასობრივი ტურიზმის პრომოუშენიდან იმის რეალიზებამდე, რომ ტურიზმს სარგებელთან ერთად ზიანის მიყენებაც შეუძლია საზოგადოებისათვის. შესაბამისად, გვიჩვენებს თუ როგორ შეექმნა საფუძველი მდგრადი ტურიზმის განვითარების იდეას.
3. ტურიზმის განვითარების ტრადიციულ მიდგომას ყოველთვის კეთილშობილურ შედეგებამდე არ მივყავართ, ხშირად უცხოელი მფლობელის, დაქირავებული პერსონალის თუ იმპორტირებული საქონელის წყალობით ხდება ქვეყნიდან ფულადი სახსრების გადინება. მდგრადი ტურიზმის მოდელის ამოსავალი წერტილია – ეკონომიკური სარგებლის სამართლიანი გადანაწილება ქვეყნის რეზიდენტებს შორის.
4. სახელმწიფომ უნდა განახორციელოს მდგრადობის, როგორც განვითარების ფუნდამენტური პოლიტიკის ადაპტირება და მდგრადი განვითარების პრინციპები მიმართოს ტურიზმის დაგეგმვისა და განვითარების ყველა სტადიაზე.
5. ტურიზმის დაგეგმვა და განვითარება არ უნდა მოხდეს იზოლირებულად. ტურიზმი სხვა აქტივობასთან ერთად უნდა იყოს საზოგადოებასა და ტურისტული დანიშნულების ადგილის მდგრადი განვითარების ნაწილი. გასათვალისწინებელია მისი ზეგავლენა სხვა სექტორებზე, რესურსების კონკურენტული გამოყენებისა და ურთიერთმხარდაჭერის თვალსაზრისითაც.

კომპლექსური მიდგომა ითვალისწინებს ტურიზმის დარგში ურთიერთობებისა და ზემოქმედების ყველა ფორმას და განიხილავს საჯარო პოლიტიკის ზემოქმედებას ტურიზმზე და პირიქით.

6. დანიშნულების ადგილისთვის გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის მიერ რეკომენდებული ინდიკატორების კონკრეტული მაჩვენებლის სასურველი დონის განსაზღვრით და შემდეგ მათი სისრულეში მოყვანით, სახელმწიფო შეძლებს მდგრადობის უმაღლესი დონის მიღწევას. აღსანიშნავია, რომ ეს მაჩვენებლები მხოლოდ ეკოლოგიური მიზნისთვის არ განიხილება. არსებობს ისეთი მაჩვენებლები, რომლებიც უზრუნველყოფს ვიზიტორთა და ადგილობრივ მცხოვრებთა კმაყოფილებას ეკონომიკური თვალსაზრისით. ამ მაჩვენებელთა გამოყენება მიმართულია ეკოტურიზმის მდგრადობის, ტურისტული დანიშნულების ადგილისა და საზოგადოების პოლიტიკური მხარდაჭერისთვის.
7. აუცილებელია ინვესტიციების წახალისება მდგრადი ტურიზმის მიმართულებით. როდესაც სახელმწიფო ინვესტიციას ახორციელებს დაცულ ტერიტორიებში, კულტურულ მემკვიდრეობაში, წყლისა და ნარჩენების მენეჯმენტში, ამით წამახალისებელ სტიმულს აძლევს კერძო ინვესტორებს, რომ მეტი ინვესტირება განახორციელონ მწვანე ეკონომიკის მიმართულებით, რაც მდგრადი განვითარების გარდაუვალი აუცილებლობაა.
8. ტურიზმის მდგრადი განვითარების პოლიტიკის წარმატების შემაფერხებელი ფაქტორებიდან საქართველოსთვის განსაკუთრებით დამახასიათებელია შემდეგი:
 - ა) გრძელვადიანი ხედვისა და ვალდებულების არქონა - სტრატეგიები და ხედვები მთავრობის ცვლილებასთან ერთად იცვლება;
 - ბ) მოკლევადიანი ინტერესების პრიორიტეტულობა - მეტი ფინანსების მიმართვა პიარ და მარკეტინგულ აქტივობებზე, პროდუქტების შექმნის, გაუმჯობესების ან გარემოს დაცვისკენ მიმართული პოლიტიკის ნაცვლად;
 - გ) კოორდინაციის და ბიუროკრატის პრობლემები, მათ შორის სხვადასხვა სტრუქტურის ხელმძღვანელობებს შორის კომუნიკაციის ნაკლებობა;
 - დ) ცნობიერების დაბალი დონე მდგრადობის პრინციპებთან მიმართებაში;
 - ე) დაინტერესებულ მხარეთა

ჩართულობის დაბალი დონე ან არ არსებობა - სამწუხაროდ, საქართველოში დაინტერესებულ მხარეებთან შეხვედრები ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ პიარ კამპანიისთვის ტარდება და მსგავს ღონისძიებებს რაიმე კონკრეტული შედეგი არ მოჰყვება.

9. დღესდღეობით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას განვითარების ყველა ეტაპზე, დაწყებული პოლიტიკის შექმნიდან პროექტის განხორციელების ჩათვლით. საერთო მოსაზრების მიხედვით, ერთობლივ მუშაობას მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა შეუძლია, ხოლო არსებობს აშკარა კონსენსუსი იმის შესახებ, რომ მრავალასპექტიანი საკითხის მთლიანობაში გლობალურად გადაწყვეტისთვის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება.
10. დაინტერესებულ მხარეთა თეორიაზე დაყრდნობით - ნებისმიერმა დაინტერესებულმა მხარემ უნდა მიიღოს მონაწილეობა იმ ორგანიზაციის მომავალი მიმართულების განსაზღვრაში, სადაც მას ინტერესი გააჩნია. მეტიც, მენეჯმენტი გამუდმებით უნდა ცდილობდეს ყველა შესაძლო დაინტერესებული მხარის ჩართულობას, და იმას, რომ მეტი ძალაუფლების მქონეთ არ მიეცეთ სხვებზე დომინირების უფლება, თუმცა, თეორია აუცილებლად არ გულისხმობს იმას, რომ ყველა შესაძლო დაინტერესებული მხარე ერთნაირად უნდა იყოს ჩართული ყველა პროცესსა და გადაწყვეტილების მიღებაში.
11. „საერთო კეთილდღეობის მიდგომის“ მიღებას დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის საზღვრების გაფართოვება შეუძლია, მისი შედეგები უფრო მეტი „სწორი საქციელის“ ვალდებულებას აკისრებს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს არა მხოლოდ საკუთარი, ან პირდაპირი დაინტერესებული მხარის ინტერესებისთვის, არამედ ყველას კეთილდღეობისთვის. ამ მიდგომის გააქტიურებაში განსაკუთრებით დიდი წვლილი შეუძლიათ შეიტანონ ბუნების დამცველ ორგანიზაციებს და ასოციაციებს.

12. როგორც „საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“-ში ვხედავთ, დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტრატეგიულ ამოცანებში შედის, თუმცა არ არის დაზუსტებული რა მექანიზმებით მოხდება მათი დაგეგმვის პროცესში ჩართვა. მიუხედავად ამისა, უდაოა, რომ სწორედ ამ ამოცანის შესრულების ხარისხი განაპირობებს დანარჩენი ამოცანების წარმატებულად განხორციელების ხარისხს.
13. კვლევამ გვიჩვენა, რომ აჭარაში დაინტერესებული მხარეები უფრო მეტად იცნობენ და ეთანხმებიან ბუნებრივი გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ პრინციპებს, რაც ეკოლოგიურ მდგრადობას განაპირობებს, თუმცა შედარებით ნაკლებად იცნობენ ეკონომიკური მდგრადობის პრინციპებს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ მდგრადი განვითარების პრინციპების თანახმად ადგილობრივი საზოგადოების მიერ მაქსიმალური სარგებლის მიღებაა ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობა, რაც სხვა დანარჩენთან ერთად ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას და საქონლის და სერვისის ადგილობრივი მოსახლეობიდან მიწოდებას მოიაზრებს.
14. კვლევის შედეგების ანალიზმა გვიჩვენა, რომ დაინტერესებულ მხარეებს არ აქვთ ინფორმაცია აჭარის სახელმწიფო ინსტიტუტების საქმიანობის შესახებ ტურიზმის მიმართულებით. კერძოდ, რესპონდენტებს არ აქვთ ინფორმაცია ტურიზმის განვითარების სტრატეგიული გეგმის არსებობის შესახებ, რაც ნიშნავს, რომ ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობების გარდა, სხვა დანარჩენი დაინტერესებული მხარეები არ არიან ინფორმირებულები ტურიზმის დეპარტამენტის საქმიანობის შესახებ, დარგის განვითარების არსებული სტრატეგიის შესახებ.
15. საზოგადოების ინფორმირებულობის გასაზრდელად, ვფიქრობთ უნდა მომზადდეს და ამოქმედდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია, რაც დაინტერესებულ მხარეებს გააცნობს აჭარაში დაგეგმილი თუ მიმდინარე ღონისძიებების განხორციელების შესახებ ინფორმაციას.

16. საჭიროა მომზადდეს გეგმა თუ რა გზით მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ზრდა დაგეგმვის სხვადასხვა ეტაპზე. კვლევამ გვიჩვენა, რომ რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა სურვილს გამოთქვამს რაიმე სახით ჩართული იყოს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების პროცესში.
17. ვინაიდან, საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პროექტების გარდა, როგორც ცენტრალურ, ისე აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობას დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის საკმარისი გამოცდილება არ აქვს, საწყის ეტაპზე, როგორც საპილოტე ვერსიად, სასურველი იქნება მესამე მიდგომის - „დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობითი მიდგომა“ გამოყენება. დროთა განმავლობაში, გამოცდილების მატებასთან ერთად გამოიკვეთება ადგილობრივი საზოგადოებისთვის მახასიათებელი გამოწვევები დაინტერესებულ მხარეებთან მიმართებაში, რის შემდეგაც შესაძლებელი იქნება მიდგომის და მეთოდების ცვლილება და ადგილობრივ რეალობაზე მორგება.
18. მიუხედავად იმისა, რომ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმისა და კურორტების მართვის მთავარ სახელმწიფო ორგანოს ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი წარმოადგენს, შესაბამისი უფლებამოსილების არარსებობის გამო ვერ იქნება სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებებს შორის კოორდინაციის გარანტორი. ვინაიდან, როგორც ტურიზმის დეპარტამენტი, ისე სხვა სახელმწიფო უწყებები ანგარიშვალდებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის წინაშე, ვფიქრობთ, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს და პასუხისმგებლობა თავზე უნდა აიღოს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობამ. შესაბამისად, უნდა გამოყოს დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტზე პასუხისმგებელი ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სტრატეგიის და შესაბამისი დებულებების შემუშავებას.

19. შემოთავაზებულია დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ჩვენს მიერ რეკომენდებული მეთოდები, რომელთა განხორციელებაც, მიზანშეწონილი იქნება ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში. ესენია: მრჩეველთა საბჭო, სამუშაო ჯგუფი, ფოკუს ჯგუფი, სავლე მოგზაურობა, ინტერნეტ-პლატფორმები, ცხელი ხაზი, საჯარო შეხვედრა, ღია კარის დღე და გამოკითხვები.
20. ადგილობრივი მოსახლეობის ინფორმირებულობის გაზრდის და მათი მხრიდან უკუკავშირის უზრუნველყოფის მიზნით რეკომენდებულია საზოგადოების ფართო მასებთან ურთიერთობის ისეთ ტექნიკათა გამოყენება, როგორცაა: ღია კარის დღე, საჯარო შეხვედრები, გამოკითხვები, ცხელი ხაზი, ინტერნეტ-პლატფორმები.
21. ჩვენ მიერ შემოთავაზებული დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის მიდგომა განაპირობებს დაგეგმვის პროცესშივე თითოეული ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებას. განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ბუნებრივი გარემოს მიმართულებით მომუშავე ასოციაციების, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და საგანმანათლებლო დაწესებულებების წარმომადგენლების მოსაზრებები, რომლებიც, როგორც ცნობილია, არასდროს ეგუებიან განვითარების ისეთი გზის არჩევას, რაც რაიმე სახით საფრთხეს უქმნის ბუნებრივ გარემოს თუ ზოგადად დანიშნულების ადგილს.

გამოყენებული ლიტერატურა

- აბესაძე, ნ. (2011) „პროგნოზირების ექსპერტული შეფასების მეთოდები ტურიზმის სტატისტიკაში“, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი.
- აბესაძე, ნ. (2010) მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის ტურიზმის სტატისტიკის რეკომენდაციების დანერგვის პრობლემები საქართველოში, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი.
- აბუსელიძე, გ., დევაძე, ნ. (2018) დაინტერესებული მხარეები და მათი როლი ტურიზმის მდგრად განვითარებაში, საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია, SEU, თბილისი.
- აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის 2015-2018 წლების სტრატეგიული გეგმა, ბათუმი, 2014.
- ბარათაშვილი, ე., თაკალანძე, ლ., გრძელიშვილი, ნ. (2010) ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება, თბილისი.
- ბერიძე, რ. (2013) ინოვაციების და სტრატეგიების რეალიზაცია - მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მთავარი ამოცანა// IV საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ინოვაციები ტურიზმში: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი-ტრაპიზონი.
- გველესიანი, რ. (2011) „პროცესის ეკონომიკური პოლიტიკის პრიორიტეტების განხორციელების თავისებურებანი“, ეკონომიკა და ბიზნესი, იანვარი-თებერვალი #1.
- გველესიანი, რ., გოგორიშვილი, ი. (2012) ეკონომიკური პოლიტიკა, უნივერსალი.
- გოგორიშვილი, ი. (2002) საერთაშორისო ეკონომიკა, დამხმარე სახელმძღვანელო, თბილისი.
- გულუა, ე., არღუთაშვილი, ვ. (2012) „ინოვაციური მენეჯმენტის აქტუალური მიმართულებები ტურიზმის სფეროში“, III საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი.
- დევაძე, ა. (2009) ტურიზმი (თეორია და პრაქტიკა), თბილისი.

- დევაძე, ნ. (2017) ტურიზმის მდგრადი განვითარების როლი ეკონომიკურ ზრდასა და სიღარიბის დაძლევაში, VI საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი.
- დევაძე, ნ. (2017) ტურიზმის განვითარების ჯაფარის მოდელი და მდგრადი განვითარების პერსპექტივები თანამედროვე ეტაპზე ეკონომიკა - ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი; N5.
- ერქომაიშვილი, გ. (2010) „ეკონომიკური პოლიტიკის გავლენა ტურისტული ბიზნესის განვითარებაზე საქართველოში“, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი.
- კვარაცხელია, ნ. (2007), სახელმწიფოს როლი ტურიზმის განვითარებაში, საქართველოს ეკონომიკა, #11.
- კოჭლამაზაშვილი, ლ. (2009) „ტურიზმის ეკონომიკა“, თბილისი, შპს „პოლიგრაფისტი“.
- ლეკაშვილი, ე. (2010), „ტურიზმის საერთაშორისო რეგულირების მიმართულებები ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის ფარგლებში“, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი.
- მანველიძე, რ. (2011) „ეკონომიკური გლობალიზაცია და რეგიონული ეკონომიკის განვითარების ტენდენციები“ ჟურნალი მეცნიერება და ცხოვრება # 1 (3), თბილისი.
- მარგველაშვილი, მ. (2013), ტურიზმის განვითარების სტრატეგია.
- მარგველაშვილი, მ. (2013), საქართველოს რეგიონებში ტურიზმის განვითარებისათვის არსებული მდგომარეობის შეფასება, კვლევითი პროექტი.
- მესხია, ი. (2012) „საქართველოს ტურიზმის თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი და პერსპექტიული განვითარების ორიენტირები“, III საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი.
- მესხია, ი. (2011), „ტურიზმის განვითარების სტრატეგია საქართველოს ეკონომიკური პრიორიტეტების სისტემაში“, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი.
- მეტრეველი, მ. (2008) ტურიზმისა და სტუმართმასპინძლობის საფუძვლები. თბილისი

- მეტრეველი, მ. (2013) „საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგიის მოდელი“, პირველი საერთაშორისო ეკონომიკური კონფერენცია – IEC 2013, „ეროვნული ეკონომიკის განვითარების მოდელები: გუშინ, დღეს და ხვალ“, თბილისი;
- მიქაშავიძე, ვ., მიქაშავიძე, ჟ. (2015) „ბათუმის ტურისტული ინდუსტრიის მდგრადი განვითარებისა და ტურიზმის სახელმწიფო რეგულირების პრობლემები“, სამეცნიერო კონფერენციის კრებული. ბათუმი-წარსული და თანამედროვეობა-VI, ბათუმი.
- ნადარეიშვილი, ნ. (2008) ტურიზმის განვითარების ძირითადი ფაქტორები. ვახუშტი ბაგრატიონის გეოგრაფიის ინსტიტუტის შრომათა კრებული #2. (81).
- საქართველოს რეგიონული განვითარების 2010-2017 წ.წ. სახელმწიფო სტრატეგია. თბილისი, 2010.
- საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, საქართველო 2020.
- საქართველოს კანონი, „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“, 1997.
- საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2016
- საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2015.
- სახელმძღვანელო შემომყვანი ტურიზმის დასაგეგმად, მეორე გამოცემა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2017.
- ქათამაძე, დ., ქათამაძე, გ., (2013) საერთაშორისო ტურიზმი, ბათუმი
- ჩაგანავა, პ. (2012) ტურიზმის პოლიტიკა. გამოცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი
- გელდნერი, ჩ.რ., ბრენტ რითჩი, ჯ.რ. (2013) ტურიზმი: საფუძვლები, პრაქტიკა, თეორია. მე-12 გამოცემა: თარგმნ. ინგლ. - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
- შენგელია, თ. (2012) „ტურისტული ბაზრის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში“, III საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „მდგრადი ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი.

- ხოზობაია, მ. (2014) ეკონომიკაზე ტურიზმის გავლენის განსაზღვრის მეთოდოლოგიური საფუძვლები, ეკონომიკა და ბიზნესი.
- ყორდნაშვილი, ლ. (2010) „ტურიზმის ბიზნესი“, თბილისი 2010.
- Abuselidze, G., Devadze, N. (2018) The impact of stakeholders on the sustainable tourism development, 4th International Scientific-practical Conferences “Modern technologies, socio-economic development problems and ways of solving them”, Book of proceedings, Batumi, Georgia
 - Abuselidze, G., Devadze, N., Kakhidze, T. (2018) About one mathematical model of project management, Proceedings of 16th IEEE EAST-WEST DESIGN & TEST SYMPOSIUM (EWDTS-2018).
 - Ahn, B., Lee, B., Shafer, C.S. (2002). Operationalising sustainability in regional tourism planning: An application of the limits of acceptable change framework. *Tourism Management*, 23 (1), 1-15.
 - Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J. (2016) Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6): 1155-1176.
 - Allen, L. R., Long, P. T., Perdue, R. R., Kieselbach, S. (1988). The impact of tourism development on resident’s perception of community life. *Journal of Travel Research*, 27 (1), 16–21.
 - Altinay, L., Sigala, M., Waligo, V. (2016) Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404-417.
 - Andereck, K. L., McGehee, N.G. (2008). The attitudes of community residents towards tourism. In S.F. McCool & R.N. Moisey (Eds.), *Tourism, recreation and sustainability*, 236 – 259.
 - Araujo, L. M., Bramwell, B. (1999). Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil’s Costa Dourada Project. *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 356-378.
 - Arenas, N. P. (2010). Stakeholder Collaboration for the Development of Sustainable Tourism in Urban Green Spaces: the case of Maungawhau-Mt Eden. Auckland: Wageningen University and Research Centre.

- Ballard, D. (2000) The Cultural Aspects of Change for Sustainable Development, *Eco-Management and Auditing*, 7, 53-59.
- Barnett, A. (1997) Towards a Stakeholder Democracy, in G. Kelly, D. Kelly, & A. Gamble, (eds.), *Stakeholder Capitalism*, Sheffield: University of Sheffield Political Economy Research Centre
- Barry, J. (1999) Rethinking Green Ethics 1: From Deep Ecology to Ecological Virtue, in *Rethinking Green Politics*. London: Sage
- Bell, S., Morse, S. (2008) *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?* London: Earthscan, 2nd edition, 228.
- Berlin Declaration (1997). The Berlin declaration on biological diversity and sustainable tourism. International Conference of Environment Ministers on Biodiversity and Tourism. March 6–8. Berlin, Germany: United Nations.
- Berry, S., Ladkin, A. (1997). Sustainable tourism: A regional perspective. *Tourism Management*, 18 (7), 433 – 440.
- Brandon, K. (1993) Basic steps towards encouraging local participation in nature tourism projects. In K. Lindberg & D. Hawkins (eds) *Eco tourism: A Guide for Planners and Managers*, 134-151.
- Bramwell, B. (2004) Partnerships, participation and social science research in tourism planning. In A1 Lew, M. Hall & A. Williams (Eds.), *A Companion to Tourism*, 541-545.
- Bramwell, B., Lane, B. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships – Politics, Practice and Sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Bramwell, B., Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 392-415.
- Budowsky, G.(1976), Tourism and environmental conservation: conflict, coexistence or symbiosis?, *Environmental Conservation* 3, 27-31.
- Butler, R.W. (1999). Problems and Issues of Integrating Tourism Development, in D.G. Pearce and R.W. Butler (Eds) *Contemporary Issues in Tourism Development*, 65-80.

- Butler, R. (1993). Tourism: an evolutionary perspective, in Nelson, J., Butler, R. and Wall, G. (Editors), *Tourism and Sustainable Development: Monitoring Planning Managing*, Waterloo: Heritage Resource Centre, University of Waterloo, 26-43.
- Butler, R. (1991). Tourism, Environment & Sustainable Development, *Environmental Conservation*, 8 (3), 201-209.
- Butler, R.W. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24 (1), 5 – 12.
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in Sustainable Tourism Development and Their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development. *Tourism Review*, 62, p. 6-13.
- Byrd, E. T., Cardenas, D. A. (2006). Elements of stakeholder support for tourism in rural communities: The case of eastern North Carolina. *Southeastern Travel and Tourism Research Association Research Symposium*, Sarasota, FL.
- Byrd, E. T., Gustke, L. D. (2004). Identifying tourism stakeholder groups based on support for sustainable tourism development and participation in tourism activities. In Pineda, F. D.
- Calderon, Y. R., Blake, A., Chapple, W. (2009). Economic and Environmental Satellite Accounting of Tourism, a proposed framework, contributed paper, in: UNWTO Enzo Paci Papers on Measuring the Economic Significance of Tourism, Volume 6, Madrid.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35, 59-69.
- Cheong, S., Miller, M. (2000). Power and tourism: A Foucauldian observation, *Annals of Tourism Research*, 27 (2), 371-90.
- Choi, H.C., Sirakaya, E. (2005). Measuring residents' attitude toward sustainable tourism: Development of sustainable tourism attitude scale. *Journal of Travel Research*, 43 (3), 380 – 394.
- Clarke, J. (1997). A framework of approaches to sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 5, 224-233.

- Clarkson, M.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cohen, E. (1984). The sociology of tourism: Approaches, issues and findings. *Annual Review of Sociology*, 10, 373-92.
- Cooper, D. (1992). The Idea of the Environment, in D. Cooper & J. Palmer (eds.), *The Environment in Question: Ethics and Global Issues*, 165-180.
- Creighton J.L., (2005). *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement*. John Wiley & Sons, 2005
- Crittenden, A. (1975). Tourism's terrible toll. *International Wildlife* 5(3), 4-12.
- D'Amore, L. (1988). Tourism: The world's peace industry. *Journal of Travel Research*, 27(1), 35-40.
- De Lange, D., Dodds, R. (2017). Increasing sustainable tourism through social entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1977-2002.
- Dedeker, A. N. (2017). Creating sustainable tourism ventures in protected areas: An actor-network theory analysis. *Tourism management*, 61, 161-172.
- Devadze N. (2013). The current problems in the development of tourism satellite accounts and tourism statistics and their role in the development of industry in Georgia, *Економічний аналіз*, 13, 36-38.
- Dodds, R. (2007). Sustainable tourism and policy implementation: Lessons from the case of Calvia, Spain. *Current Issues in Tourism* 10(1), 296-322.
- Donaldson, T. (1989). *The Ethics of International Business*, New York: Oxford university Press.
- Donaldson, T. (1999). Making Stakeholder Theory Whole, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 237-241.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Dos Santos, R. A., Méxas, M. P., Meiriño, M. J. (2017). "Sustainability and Hotel Business: Criteria for Holistic, Integrated and Participative Development," *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, 142, 217–224.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism, *Tourism Management*, 269-280.
- Dredge, D. (2006). Networks, Conflicts and Collaborative Communities, *Journal of Sustainable Tourism* 14 (6), 562-581.
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D. (2008). The New Environmental Paradigm: A proposed measuring instrument and preliminary results. *The Journal of Environmental Education*, 9(4), 19 – 28.
- Enquist B., Sebhatu S.P., Johnson M., (2015). Transcendence for business logics in value networks for sustainable service business. *Journal of Service Theory and Practice*, 5 (2), 181-197
- Freeman, R.E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 233-236.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Genencor (2011, April). Genencor household sustainability index: Consumer attitudes and adoption of biobased products. Retrieved from: <http://www.genencor.com/hsi/>
- Gibson, K. (2000). The moral basis o f stakeholder theory, *Journal of Business Ethics*, 26 (3), 245-257.
- Glasson, J., Godfrey K., Goodey B. (1995). *Toward visitor impact management*. London, UK: Avebury.
- Goeldner, C.R., Ritchie, B. (2006). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (10th ed.). Hoboken, NJ: John C. Wiley and Sons.
- Goeldner, C.R., Ritchie, B. (2011). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (12th ed.). Hoboken, NJ: John C. Wiley and Sons.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Greenwood, D. (1977). Culture by the pound: An anthropological perspective on tourism as cultural commoditization. *Tourism alternatives: Potential and problems in the development of tourism*, 129-138.
- Gursoy, D., Jurowski, C., Muzaffer, U. (2002). Resident attitudes: A structural modeling approach. *Annals of Tourism Research*, 29 (1), 79 – 105.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships*, Harlow: Prentice Hall
Hall, C. M. (2000) *Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective*, in Bramwell, B. & Lane, B. (Eds.) (2000), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Clevedon, Buffalo, Toronto, Sydney: Channel View Publications.
- Hall, C.M., Jenkins, J. (1995). *Tourism and Public Policy*, London: Sage
- Hall, D. C. (1992). Social Cost of CO₂ Abatement from Energy Efficiency and Solar Power in the United States, *Environmental and Resource Economics*, 2, (1) 21-42.
- Hardy, A., Beeton, J. S., Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475-496.
- Hardy, A.L., Beeton, J.S. (2001). Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3), 168-192.
- Harrington J.R., Chathoth K.P., Ottanbecher M., Altinay L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (5), 778-808.
- Healey, P. (1998). Collaborative planning in a stakeholder society. *Town Planning Review*, 69, 1-21.
- Hunter, C. (1995). On the need to reconceptualize sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 3 (3), 155–165.
- Hunter, C., Green, H. (1995). *Tourism and the environment: A sustainable relationship*. New York, NY: Routledge.
- Inskip, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

- Jafari, J. (1990). The research and scholarship, the basis of tourism education; *The journal of tourism studies*, 1 (1), 33-41.
- Jafari, J. (2001). The scientification of tourism. In V.L. Smith & M. Brent (Eds.), *Hosts and guests revisited: Issues of the 21st century*, Elmsford, NY: Cognizant, 28 – 41.
- Jamal, T.B., Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 186-204.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kbiladze, D., Metreveli, Sh. (2010). Tourism Satellite Accounts within the National Accounts of Georgia, *Tourism , Economics and Business*, International Conference collected papers, Batumi.
- Kester, J., Croce, V. (2011). *Tourism Development in Advanced and Emerging Economies: What Does the Travel & Tourism Competitiveness Index Tell Us? Travel and Tourism Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- King, D.A., Stewart, W. P. (1996). Ecotourism and commodification: Protecting people and places. *Biodiversity and Conservation*, 5, 293 – 305.
- Kumar, A. et al. (2017). “A Review of Multi Criteria Decision Making (MCDM) Towards Sustainable Renewable Energy Development,” *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Pergamon, 69, 596–609.
- Laeis, G. C., Lemke, S. (2016). Social entrepreneurship in tourism: Applying sustainable livelihoods approaches. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1076-1093.
- Law, A., DeLacy, T., McGrath, G. M. (2017). “A Green Economy Indicator Framework for Tourism Destinations,” *Journal of Sustainable Tourism*. Taylor & Francis, 25(10), 1434–1455.
- Levine S., White P.E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relations. *Administrative Science Quarterly* 5, 583-601.
- Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of 19 policy instruments. *Tourism Management*, 31(1), 125-135.

- Markhonko, V. (2012). Towards tourism satellite account in CIS countries and Georgia, II Workshop, Baku, Azerbaijan, 7-9 November 2012.
- Metreveli, Sh. (2012). The problems of statistical registration in tourism of Georgia. Tbilisi, Publishing house "Universali".
- McKercher, B. (1993). Some fundamental truths about tourism: Understanding tourism's social and environmental impacts, *Journal of Sustainable Tourism*, 1 (1), 6-16.
- McGehee, N.G., Kline C., Knollenberg W. (2014). Social movements and tourism-related local action. *Annals of Tourism Research*, 48 (2014), 140-155
- McGehee, N.G., Andereck, K.L. (2004). Factors predicting rural residents' support of tourism. *Journal of Travel Research*, 43 (2), 131 – 140.
- McNulty, R. (1985) Revitalizing industrial cities through cultural tourism, *International Journal of Environmental Studies*, 25, 225-228.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. London: Routledge.
- Muller, H. (1994). "The Thorny Path to Sustainable Tourism Development" , *Journal of Sustainable Tourism*, 2(3), 131-136.
- Murphy, P. E. (1983). Perceptions and attitudes of decision making groups in tourism centers. *Journal of Travel Research*, 21 (3), 8-12.
- Nowacki, M. et al. (2018). "Strategic Planning for Sustainable Tourism Development in Poland," *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. Taylor & Francis, 25(6), 562–567.
- Ottenbacher, M. C. et al. (2018). "Sustainability Criteria for Tourism Attractions: A Case Study of Germany. In *Sustainable Development: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*," in IGI Global, 1526–1548.
- Perdue, R.R., Long, P., Allen, L. (1990). Resident support for tourism development. *Annals of Tourism Research*, 17 (4), 586 – 599.

- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pierre, J., Peters, G.B. (2000). *Governance, Politics and the State*, London: Macmillan.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder Theory and a Principle of Fairness, *Business Ethics Quarterly*, 7(1).
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organisational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Phillips, R., Reichart, J. (2000). The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach, *Journal of Business Ethics*, 23, 185-197.
- Pigram, J.P. (1995). Resource Constraints on Tourism: Water Resources and Sustainability. In R. W. Butler and D. Pearce (eds) *Change in Tourism: People, Places, Processes*. London: Routledge.
- Presas, T. (2001). Interdependence and Partnership: Building Blocks to Sustainable Development. *Corporate Environmental Strategy*, 8 (3), 203-208(6).
- Pretty, J. (1995). The Many Interpretations of Participation, *In Focus*, 16, 4-5.
- Putkaradze, M., Abuselidze, G. (2019). The Impact of Tourism on Business Development in Mountain Regions: A Case Study. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 7(3), 70-83.
- Redclift, M. (1999). Pathways to sustainability: issues, policies and theories, in *Planning Sustainability*, M. Kenney & J. Meadowcroft (Eds), London & New York: Routledge.
- Reed, D. (1999). Stakeholder management theory: a critical theory perspective, *Business Ethics Quarterly*, 9(f), 453-483.
- Reed, M.G. (1997). Power Relations and Community-Based Tourism Planning, *Annals of Tourism Research* 24, 566-591.
- Remler, D. K., Ryzin, G. G. V. (2011). *Research methods in practice: Strategies for description and causation*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Reynolds, S. J., Schultz, F. C., Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- Rhodes, R. (2003). "What is New about Governance and Why does it Matter?" In J. Hayward and A. Menon. *Governing Europe*. Oxford, OUP, 61-74.
- Rhodes, R. (1997) *Understanding Governance: Polity Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Oxford: Oxford University Press.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Public Administration Review*, 44(5), 1049–1046.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2000). *The competitive destination: A sustainability perspective*. *Tourism Management*, 21, 1–7.
- Rittichainuwat, B. N., Chakraborty, G. (2009). Perceived travel risks regarding terrorism and disease: The case of Thailand. *Tourism Management*, 30(3), 410–418. doi:10.1016/j.tourman.2008.08.001.
- Roberts L., Simpson F, (2000) Help or hindrance? Sustainable approaches to tourism consultancy in Central and Eastern Europe, *Journal of Sustainable Tourism* 8(6): 491-509.
- Robinson, M. (2009). Collaboration and cultural consent: Refocusing sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), 379–397.
- Robson, J., Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17 (7), 583-540.
- Sautter, E. T., Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312 – 328.
- Schmidt, S. M., Kochan T.A. (1977). Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations. *Administrative Science Quarterly* 22, 220-234.
- Scott, D., Willits, F. K. (1994). Environmental attitudes and behavior: A Pennsylvania survey. *Environment and Behavior*, 26 (2), 239 – 260.

- Selin, S.W. (1999). Developing a Typology of Sustainable Tourism Partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 7 (3), 260-273.
- Selin, S.W., Myers, N.A. (1998). Tourism Marketing Alliances: Member Satisfaction and Effectiveness Attributes of a Regional Initiative. *Journal of Travel & Tourism Marketing* Vol. 7 (3), 79-93.
- Selin, S., D. Chavez. (1995). Developing a collaborative model for environmental planning and management. *Environmental Management* 19 (2), 189-195.
- Selin, S.W. (1993). Collaborative Alliances: New Interorganizational Forms in Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2), 217-227.
- Shannon, K.O., (2013). *Environmental Policymaking and Stakeholder Collaboration: Theory and Practice*. ASPA Series in Public Administration and Public Policy.
- Sharfman, M. P., B. Gray, and A. Yan (1991) The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry. *Journal of Applied Behavioral Science* 27, 181-208.
- Sharpley, R., Sharpley, J. (1997). Sustainability and the consumption of tourism. In M.J. Stabler (Ed.), *Tourism and sustainability: Principles to practices*, New York, NY: Cab International, 231 – 243.
- Sharpley, R. (2003). Rural tourism and sustainability - A Critique. In D. Hall, L. Roberts, & M. Mitchell (Eds.), *New directions in rural tourism*, 38-53.
- Simmons, D.G. (1994). Community participation in tourism planning. *Tourism Management*, 15 (2), 98-108.
- Simrell King, C., Feltey, K.M. (1998). The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. *Public Administration Review*, 58(4), 317-326.
- Sirakaya, E., Jamal, T., Choi, H. S. (2001). Developing tourism indicators for destination sustainability. In D. B. Weaver (Ed.), *The encyclopedia of ecotourism*, New York, NY: Centre for Agricultural Bioscience International Publishing, 411-432.
- Thompson, A.A., Strickland A.J. (2003) *Strategic management: concepts and cases*, ed.13, McGraw-Hill/Irwin.

- Timur, S., Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 445-461.
- Torres-Delgado, A., López Palomeque, F. (2017). "The ISOST index: A tool for studying sustainable tourism," *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Tosun, C. (2000). Challenges of sustainable tourism development in the developing world: The case of Turkey. *Tourism Management*, 22 (3), 289-304.
- UNEP (2002). *State of the Environment Report*, United Nations Environment Programme
- United Nations Environment Programme (UNEP) (1995), *Environmental Codes of Conduct for Tourism*. Paris: UNEP
- United Nations (1992). "Agenda 21" - United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992.
- UNWTO and UNEP (2005). *Making Tourism More Sustainable – A guide for policy makers*: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/dtix0592xpa-tourismpolicyen.pdf>
- Wahab, S., Pigram, J.J. (1998). Tourism and sustainability: Policy considerations. In S. Wahab and J.J. Pigram (eds) *Tourism, Development and Growth. The Challenge of Sustainability*, London: Routledge, 277–90.
- Wahab, S. & Pigram, J. (1997). *Tourism, Development and Growth: The Challenge of Sustainability*, Roudedge.
- Waligo V., Clarke J., Hawkins R. (2015). Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies. *Annals of Tourism Research*, 55, 90-93.
- Waligo, V., Clarke, J., Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism management*, 36, 342-353.
- Williams, J., Lawson, R. (2001). Community issues and resident opinions of tourism. *Annals of Tourism Research*, 28 (2), 269 – 290.
- Weaver, D. (2006). *Sustainable tourism: Theory and practice*. Oxford, United Kingdom: Butterworth – Heinemann.

- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). Our common future. Oxford, UK: Oxford University Press.
- WTO (1999) New Global Code of Ethics, World Tourism Organisation
- WTO. (1998). Guide for local authorities on developing sustainable tourism. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO (1995) What Tourism Managers Need to Know: A Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism, Madrid: World Tourism Organisation.
- WTO (1993) Sustainable tourism development: guide for localplanners, Madrid: World Tourism Organisation.
- WWF (2000) Tourism certification, an analysis of Green Globe 21 and other tourism certification programmes, WWF, UK
- Xiao, C., McCright, A. (2007). Environmental concern and sociodemographic variables: A study of statistical models. *The Journal of Environmental Education*. 38 (2), 3 – 13.
- Yin, R. (1994) Case Study Research: Design and Methods, London: Sage Publications
- Yuksel, F., Bramwell, B., Yuksel, A. (1999). Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*, 20, 351- 360.
- Zehnder, L. E. (1976) Tourism and social problems: Implications for research and marketing. *The Travel Research Association Seventh Annual Conference Proceedings*, 7, 211-212.

| | დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფები | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|----------------|-------------------------------|----------------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენელი | ცენტრალური მთავრობის წარმომადგენელი | საგანმანათლებლო დაწესებულება | არასამთავრობო ორგანიზაცია | ასოციაცია | სასტუმრო | ტურისტული სააგენტო/ტურიზატორი | სხვა | სულ | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation |
| | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | Mean | Std. Deviation | |
| ტურიზმის განვითარება არ უნდა წახალისდეს, როდესაც ის ზიანს აყენებს ბუნებრივ გარემოს | 4.27 | 1.421 | 5.00 | .000 | 4.14 | 1.062 | 4.50 | .905 | 4.17 | 1.602 | 4.43 | 1.453 | 3.67 | 1.751 | 4.75 | .500 | 4.31 | 1.220 | |
| არ უნდა დაიშვას, რომ ტურიზმმა დააზიანოს ბუნებრივი რესურსები | 4.45 | 1.214 | 5.00 | .000 | 4.57 | .598 | 4.83 | .389 | 4.83 | .408 | 4.79 | .802 | 4.67 | .516 | 5.00 | .000 | 4.71 | .686 | |
| ტურიზმი ორგანიზებული უნდა იყოს ისე, რომ ბუნებრივი გარემო დაცული იყოს აწმყოშიც და მომავალშიც | 4.45 | 1.214 | 5.00 | .000 | 4.81 | .512 | 4.83 | .389 | 4.83 | .408 | 4.93 | .267 | 4.50 | .837 | 5.00 | .000 | 4.78 | .617 | |
| ტურისტული საქმიანობა უნდა იყოს ინტეგრირებული რეგიონის კონსერვაციის პროგრამებთან | 4.55 | .934 | 5.00 | .000 | 4.29 | .956 | 4.50 | .674 | 4.67 | .516 | 4.71 | .825 | 4.00 | 1.265 | 5.00 | .000 | 4.51 | .849 | |
| ეკონომიკური მიღწევები ნაკლებად მნიშვნელოვანია ბუნებრივ გარემოსთან შედარებით | 3.95 | 1.293 | 3.50 | 1.732 | 3.14 | 1.424 | 3.00 | 1.128 | 1.33 | .816 | 3.50 | 1.454 | 3.50 | 1.378 | 3.50 | 1.732 | 3.33 | 1.355 | |
| ტურიზმი ორგანიზებული უნდა იყოს ისე, რომ აკმაყოფილებდეს მომავლის საჭიროებებს | 4.45 | 1.214 | 5.00 | .000 | 4.67 | .658 | 4.50 | .798 | 4.50 | .837 | 4.57 | 1.089 | 4.83 | .408 | 5.00 | .000 | 4.63 | .824 | |
| ტურიზმი ორგანიზებული უნდა იყოს ისე, რომ აკმაყოფილებდეს აწმყოს საჭიროებებს | 3.91 | 1.300 | 5.00 | .000 | 4.29 | .784 | 4.00 | 1.044 | 4.17 | .983 | 4.50 | 1.092 | 4.33 | .816 | 4.75 | .500 | 4.28 | .966 | |
| ტურიზმის განვითარებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული რეგიონის გამტარუნარიანობა, კულტურა და ტრადიციები | 4.36 | 1.206 | 4.75 | .500 | 4.71 | .717 | 4.33 | .985 | 4.83 | .408 | 4.79 | .579 | 4.83 | .408 | 4.50 | .577 | 4.63 | .775 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|-------|------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| მოსახლეობის ჩართულობა ტურიზმის განვითარებას აძლიერებს | 4.64 | 1.206 | 5.00 | .000 | 4.81 | .512 | 4.50 | .798 | 4.67 | .516 | 4.86 | .363 | 4.67 | .516 | 4.75 | .500 | 4.73 | .658 |
| ტურიზმს სჭირდება კოორდინირებული დაგეგმვა | 4.64 | 1.206 | 5.00 | .000 | 4.67 | .796 | 4.58 | 1.165 | 5.00 | .000 | 5.00 | .000 | 4.83 | .408 | 5.00 | .000 | 4.78 | .767 |
| ტურიზმს სჭირდება ტურისტთა კმაყოფილებისა და საჭიროებების მონიტორინგი | 4.01 | 1.214 | 4.22 | 1.50 | 4.76 | .539 | 4.72 | .289 | 4.80 | .000 | 3.83 | 1.267 | 4.67 | 1.616 | 4.00 | 1.400 | 4.38 | 1.611 |
| ტურისტულმა ინდუსტრიამ უნდა უზრუნველყოს სტუმრებისთვის მაღალი ხარისხის ტურისტული შთაბეჭდილების უზრუნველყოფა | 4.64 | 1.206 | 4.80 | 1.00 | 4.90 | .301 | 4.72 | .289 | 4.83 | .408 | 4.00 | 1.400 | 4.00 | 1.673 | 4.45 | 1.400 | 4.54 | 1.598 |
| ტურიზმის პოპულარიზაციისათვის გამოყენებული უნდა იქნას სახსრები სახელმწიფო ბიუჯეტიდან | 3.82 | 1.168 | 4.25 | .500 | 3.90 | .944 | 4.08 | 1.084 | 4.83 | .408 | 4.93 | .267 | 4.17 | 1.329 | 4.00 | .816 | 4.22 | .962 |
| ტურიზმი რეგიონში ინფრასტრუქტურის განვითარებას უწყობს ხელს | 4.45 | 1.214 | 5.00 | .000 | 4.71 | .463 | 4.00 | 1.206 | 4.83 | .408 | 4.64 | .842 | 4.67 | .516 | 5.00 | .000 | 4.59 | .829 |
| ტურიზმი რეგიონში ინვესტიციების მოზიდვას უწყობს ხელს | 4.45 | 1.214 | 4.75 | .500 | 4.62 | .590 | 4.33 | 1.073 | 4.83 | .408 | 4.86 | .363 | 4.83 | .408 | 5.00 | .000 | 4.65 | .735 |
| ტურიზმი უზრუნველყოფს დასაქმების შესაძლებლობებს | 4.36 | 1.206 | 4.75 | .500 | 4.62 | .590 | 4.75 | .452 | 4.67 | .516 | 4.93 | .267 | 4.50 | .548 | 5.00 | .000 | 4.68 | .634 |
| ტურიზმი აუმჯობესებს საზოგადოების ცხოვრების დონეს | 4.18 | 1.401 | 4.75 | .500 | 4.43 | .598 | 4.25 | 1.215 | 4.33 | .816 | 4.71 | .726 | 4.17 | .753 | 5.00 | .000 | 4.44 | .891 |
| ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა უმეტესობა ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა იყოს | 4.18 | 1.250 | 4.25 | .500 | 3.95 | 1.203 | 4.33 | .888 | 4.83 | .408 | 2.79 | .579 | 4.02 | 1.211 | 3.91 | .500 | 4.03 | .991 |
| ტურიზმის ინდუსტრიაში საჭირო მომსახურების და პროდუქტების შესყიდვა ძირითადად ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა ხდებოდეს | 4.00 | 1.265 | 4.50 | .577 | 4.19 | 1.078 | 4.17 | .937 | 4.67 | .516 | 2.79 | .579 | 3.83 | 1.329 | 3.98 | .000 | 4.01 | .976 |
| ტურიზმი ხელს უწყობს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას | 4.27 | 1.272 | 3.75 | .957 | 4.00 | 1.049 | 4.08 | .900 | 4.33 | 1.211 | 4.29 | 1.267 | 3.67 | 1.211 | 5.00 | .000 | 4.14 | 1.090 |
| უნდა მოხდეს ადგილობრივი მოსახლეობის წახალისება რათა ტურიზმის სექტორში მოახდინონ ინვესტირება | 4.91 | .302 | 5.00 | .000 | 4.62 | .740 | 4.67 | .492 | 4.33 | .816 | 4.79 | .426 | 4.00 | 1.095 | 4.75 | .500 | 4.65 | .641 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| ადგილობრივი მოსახლეობა უნდა მიიღოს ტურიზმის განსარგებელი | 5.00 | .000 | 5.00 | .000 | 4.67 | .658 | 5.00 | .000 | 5.00 | .000 | 4.93 | .267 | 4.33 | 1.033 | 4.75 | .500 | 4.83 | .495 |
| საზოგადოებაში არსებობს პიროვნება ან მცირე ჯგუფი, რომლებიც აქტიურობენ და ლიდერობენ ტურიზმის დაგეგმვის პროცესში | 3.55 | .934 | 3.25 | .957 | 3.81 | 1.123 | 3.83 | 1.030 | 3.67 | 1.211 | 4.14 | 1.231 | 3.50 | 1.049 | 3.75 | .500 | 3.77 | 1.056 |
| ტურიზმი მნიშვნელოვანია აჭარისთვის და აქ მცხოვრები საზოგადოებისთვის | 4.64 | 1.206 | 5.00 | .000 | 4.95 | .218 | 4.50 | 1.243 | 4.83 | .408 | 5.00 | .000 | 4.83 | .408 | 5.00 | .000 | 4.83 | .692 |
| ტურიზმი კარგად განვითარებულია აჭარაში | 3.82 | 1.250 | 3.75 | .500 | 3.62 | .740 | 3.25 | 1.138 | 3.50 | 1.225 | 3.43 | 1.016 | 3.50 | .837 | 3.75 | .500 | 3.55 | .949 |
| ტურიზმის ინდუსტრია იზრდება ბოლო 5 წლის განმავლობაში | 4.55 | .934 | 4.25 | .957 | 4.33 | 1.065 | 3.50 | 1.087 | 4.00 | 1.265 | 4.00 | .877 | 4.17 | .753 | 3.00 | 1.155 | 4.06 | 1.049 |
| ადგილობრივი მოსახლეობა მხარს უჭერს ტურიზმის განვითარებას რეგიონში | 4.09 | 1.446 | 4.50 | .577 | 4.48 | .602 | 4.25 | .866 | 4.17 | .983 | 4.29 | .914 | 4.33 | .516 | 4.00 | .816 | 4.29 | .870 |
| პირადად მე მომწონს ის გზა, როგორც ვითარდება ტურიზმი აჭარაში | 3.82 | 1.250 | 4.00 | .816 | 3.52 | .680 | 2.92 | 1.240 | 3.17 | 1.472 | 3.71 | 1.069 | 3.67 | 1.033 | 3.50 | 1.291 | 3.51 | 1.066 |
| ტურიზმის განვითარება აჭარაში შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს | 3.91 | 1.300 | 4.25 | .500 | 2.29 | .902 | 1.75 | 1.138 | 2.67 | 1.211 | 3.64 | 1.393 | 3.17 | 1.329 | 3.75 | .957 | 3.45 | 1.169 |
| ტურიზმის განვითარება დაუგეგმავად ხდება აჭარაში | 3.00 | 1.483 | 3.25 | .500 | 3.24 | 1.044 | 4.53 | .651 | 3.17 | 1.329 | 3.01 | 1.051 | 3.67 | 1.033 | 2.00 | 1.414 | 3.33 | 1.170 |
| პრობლემის წარმოქმნის შემთხვევაში არ არსებობს მისი გადაჭრის კონკრეტული გზა | 3.00 | 1.342 | 3.00 | 1.414 | 3.57 | 1.028 | 4.55 | .622 | 2.83 | 1.602 | 4.00 | 1.109 | 3.50 | 1.225 | 3.00 | .816 | 3.55 | 1.169 |
| მოსახლეობასთან და ბიზნეს საზოგადოებასთან არ არის შეთანხმებული თუ როგორ განვითარდება ტურიზმი მომავალში | 3.27 | 1.272 | 3.50 | .577 | 3.57 | 1.248 | 4.33 | .651 | 3.67 | .816 | 4.07 | .917 | 4.00 | 1.265 | 3.25 | .500 | 3.76 | 1.059 |
| აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას აქვს ტურიზმის განვითარების სტრატეგიული გეგმა | 4.49 | .944 | 4.25 | .500 | 3.26 | 1.179 | 3.00 | 1.537 | 3.13 | 1.169 | 3.16 | .929 | 3.17 | 1.472 | 4.00 | .816 | 3.56 | 1.169 |
| აჭარაში ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას ადგილობრივი მთავრობის მიერ | 4.09 | .701 | 3.75 | .500 | 4.00 | .707 | 4.08 | .900 | 4.17 | .753 | 3.71 | .994 | 4.17 | .753 | 4.25 | .500 | 4.00 | .773 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| აჭარაში ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას ცენტრალური მთავრობის მიერ | 3.00 | 1.342 | 3.75 | .957 | 3.10 | 1.044 | 2.67 | 1.231 | 3.00 | .632 | 3.57 | 1.016 | 3.00 | 1.095 | 3.50 | 1.291 | 3.14 | 1.102 |
| ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა (კერძო სექტორის, არასამთავრობო, საგანმანათლებლო ორგანიზაციების წარმომადგენლების) მონაწილეობის შედეგად | 3.73 | 1.348 | 3.00 | .816 | 4.57 | .870 | 4.67 | .492 | 4.83 | .753 | 3.86 | 1.099 | 3.50 | 1.517 | 4.75 | .500 | 4.18 | 1.041 |
| ადგილობრივი მოსახლეობა აქტიურად უნდა იყოს ჩართული ტურიზმის დაგეგმვაში | 3.91 | 1.136 | 4.75 | .500 | 4.43 | .870 | 4.50 | .522 | 4.17 | .753 | 4.57 | .756 | 4.00 | .894 | 5.00 | .000 | 4.38 | .825 |
| ადგილობრივმა მოსახლეობამ ტურიზმის განვითარებაში მონაწილეობა უნდა მიიღოს გამოკითხვის მეშვეობით მოსაზრებების დაფიქსირების გზით | 4.45 | .820 | 4.00 | .816 | 4.54 | 1.062 | 4.65 | .754 | 4.57 | .753 | 4.57 | .852 | 4.67 | .516 | 4.50 | 1.000 | 4.33 | .863 |
| პირადად მე ვგრძნობ რომ ჩართული ვარ აჭარაში ტურიზმის განვითარების პროცესში | 4.18 | 1.079 | 2.50 | 1.000 | 2.95 | 1.322 | 2.08 | 1.165 | 3.00 | 1.897 | 3.29 | 1.541 | 2.67 | 1.366 | 3.25 | 2.062 | 3.03 | 1.459 |
| პირადად მე სურვილი მაქვს მონაწილეობას ვღებულობდე ტურიზმთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში | 4.27 | .786 | 4.00 | .816 | 4.58 | .769 | 4.83 | 1.193 | 4.73 | .816 | 4.50 | .760 | 4.50 | .548 | 4.75 | .500 | 4.36 | .844 |

წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

დანართი 2.

ტურიზმის ინდუსტრიის დაინტერესებულ მხარეთა კვლევა მოცემული კითხვარი მიზნად ისახავს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის ინდუსტრიის დაგეგმვისა და განვითარების შესახებ სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა მოსაზრებების შესახებ ინფორმაციის მოძიებას. კითხვარი ანონიმურია და მიღებული შედეგები გამოყენებული იქნება მხოლოდ საერთო შეხედულებების გადმოსაცემად.

მადლობას გიხდით წინასწარ გულწრფელი პასუხებისთვის!

ნაწილი I: მონაწილის პროფილი

სქესი: ___ მამრობითი ___ მდედრობითი

ასაკი: ___ 16-24 ___ 25-34 ___ 35-44 ___ 45-59 ___ 60 +

რამდენი წელია ცხოვრობთ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში:

___ 10 წელზე ნაკლები ___ 10 წელზე მეტი ___ მუდმივი მაცხოვრებელი

მოცემულთაგან დაინტერესებულ მხარეთა რომელ ჯგუფს მიეკუთვნებით?

ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენელი ცენტრალური მთავრობის წარმომადგენელი

ასოციაცია არასამთავრობო ორგანიზაცია საგანმანათლებლო დაწესებულება

სასტუმრო ტურისტული სააგენტო/ტურ-ოპერატორი სხვა _____

შემდეგი შეკითხვების მიზანია დავადგინოთ თქვენი მოსაზრება აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის და მისი განვითარების შესახებ.

გთხოვთ 5 ბალიანი სისტემით შეაფასოთ ეთანხმებით თუ არა შემდეგ მოსაზრებებს:

1 = სრულიად არ ვეთანხმები; 2 = უფრო არ ვეთანხმები; 3 = არც ვეთანხმები, არც არ ; 4 = მეტნაკლებად ვეთანხმები; 5 = სრულიად ვეთანხმები

სრულიად არ ვეთანხმები

სრულიად ვეთანხმები



1. მიმაჩნია, რომ აჭარა არის ტურისტული დანიშნულების ადგილი
2. ტურიზმი მნიშვნელოვანია აჭარისთვის და აქ მცხოვრები საზოგადოებისთვის
3. ტურიზმი კარგად განვითარებულია აჭარაში
4. ტურიზმის ინდუსტრია იზრდება ბოლო 5 წლის განმავლობაში



5. ადგილობრივი მოსახლეობა მხარს უჭერს ტურიზმის განვითარებას რეგიონში
6. პირადად მე მომწონს ის გზა, როგორც ვითარდება ტურიზმი აჭარაში
7. ტურიზმის განვითარება აჭარაში შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს
8. ტურიზმის განვითარება არ უნდა წახალისდეს, როდესაც ის ზიანს აყენებს ბუნებრივ გარემოს
9. არ უნდა დაიშვას, რომ ტურიზმმა დააზიანოს ბუნებრივი რესურსები
10. ტურიზმი ორგანიზებული უნდა იყოს ისე, რომ ბუნებრივი გარემო დაცული იყოს აწმყომიც და მომავალშიც
11. ტურისტული საქმიანობა უნდა იყოს ინტეგრირებული რეგიონის კონსერვაციის პროგრამებთან
12. ეკონომიკური მიღწევები ნაკლებად მნიშვნელოვანია ბუნებრივი გარემოსთან შედარებით
13. ტურიზმი ორგანიზებული უნდა იყოს ისე, რომ აკმაყოფილებდეს მომავლის საჭიროებებს
14. ტურიზმი ორგანიზებული უნდა იყოს ისე, რომ აკმაყოფილებდეს აწმყოს საჭიროებებს
15. ტურიზმის განვითარებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული რეგიონის გამტარუნარიანობა, კულტურა და ტრადიციები
16. მოსახლეობის ჩართულობა ტურიზმის განვითარებას აძლიერებს
17. ტურიზმს სჭირდება კოორდინირებული დაგეგმვა
18. ტურიზმს სჭირდება ტურისტთა კმაყოფილებისა და საჭიროებების მონიტორინგი
19. ტურისტულმა ინდუსტრიამ უნდა უზრუნველყოს სტუმრებისთვის მაღალი ხარისხის ტურისტული მთაბეჭდილების უზრუნველყოფა
20. ტურიზმის პოპულარიზაციისათვის გამოყენებული უნდა იქნეს სახსრები სახელმწიფო ბიუჯეტიდან
21. ტურიზმი რეგიონში ინფრასტრუქტურის განვითარებას უწყობს ხელს
22. ტურიზმი რეგიონში ინვესტიციების მოზიდვას უწყობს ხელს
23. ტურიზმი უზრუნველყოფს დასაქმების შესაძლებლობებს



24. ტურიზმი აუმჯობესებს საზოგადოების ცხოვრების დონეს
25. ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა უმეტესობა ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა იყოს
26. ტურიზმის ინდუსტრიაში საჭირო მომსახურების და პროდუქტების შესყიდვა ძირითადად ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა ხდებოდეს
27. ტურიზმი ხელს უწყობს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას
28. ტურიზმი ხელს უწყობს ტურისტებსა და ადგილობრივ მოსახლეობას შორის კულტურულ ურთიერთობებს
29. უნდა მოხდეს ადგილობრივი მოსახლეობის წახალისება რათა ტურიზმის სექტორში მოახდინონ ინვესტირება
30. ადგილობრივმა მოსახლეობამ უნდა მიიღოს ტურიზმისგან სარგებელი
31. ტურიზმის განვითარება დაუგეგმავად ხდება აჭარაში
32. პრობლემის წარმოქმნის შემთხვევაში არ არსებობს მისი გადაჭრის კონკრეტული გზა
33. მოსახლეობასთან და ბიზნეს საზოგადოებასთან არ არის შეთანხმებული თუ როგორ განვითარდება ტურიზმი მომავალში
34. აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას აქვს ტურიზმის განვითარების სტრატეგიული გეგმა
35. აჭარაში ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის მიერ
36. აჭარაში ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას ადგილობრივი მთავრობის მიერ
37. აჭარაში ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას ცენტრალური მთავრობის მიერ
38. ტურიზმთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიღებული უნდა იქნას სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის შედეგად
39. ადგილობრივი მოსახლეობა აქტიურად უნდა იყოს ჩართული ტურიზმის დაგეგმვაში



40. ადგილობრივმა მოსახლეობამ ტურიზმის განვითარებაში მონაწილეობა უნდა მიიღოს გამოკითხვის მეშვეობით მოსაზრებების დაფიქსირების გზით
41. ადგილობრივი მოსახლეობის უმეტესობა მოისურვებს ტურიზმის ინდუსტრიაში არსებული საკითხების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის მიღებას
42. პირადად მე ვგრძნობ რომ ჩართული ვარ აჭარაში ტურიზმის განვითარების პროცესში
43. პირადად მე სურვილი მაქვს მონაწილეობას ვღებულობდე ტურიზმთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში
44. მიგილიათ თუ არა მონაწილეობა რაიმე სახის შეხვედრაში სადაც რეგიონში ტურიზმის განვითარების შესახებ მიმდინარეობდა მსჯელობა?
- დიახ, ბევრჯერ
 - დიახ, მაგრამ მხოლოდ ერთხელ ან ორჯერ
 - არა, არასდროს
45. უკითხავთ თუ არა თქვენთვის აზრი ტურიზმის განვითარების შესახებ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს?
- დიახ, ბევრჯერ
 - დიახ, მაგრამ მხოლოდ ერთხელ ან ორჯერ
 - არა, არასდროს
46. მიგილიათ თუ არა ინფორმაცია როდესაც მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ტურიზმის განვითარებასთან დაკავშირებით?
- დიახ, ბევრჯერ
 - დიახ, მაგრამ მხოლოდ ერთხელ ან ორჯერ
 - არა, არასდროს
47. ჩამოთვლილთაგან აირჩიეთ დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის ტექნიკის ყველა ის ვარიანტი, რომელთა განხორციელების იდეასაც დადებითად აფასებთ, მიუხედავად იმისა, მიიღებთ თუ არა მასში მონაწილეობას:
- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> სამუშაო ჯგუფი | <input type="checkbox"/> მუნიციპალური შეხვედრა | <input type="checkbox"/> ღია კარის დღე |
| <input type="checkbox"/> მრჩეველთა საბჭო | <input type="checkbox"/> ვორქშოფი | <input type="checkbox"/> გამოკითხვა კითხვარის მეშვეობით |
| <input type="checkbox"/> პირისპირ ინტერვიუ | <input type="checkbox"/> ცხელი ხაზი | <input type="checkbox"/> ინტერნეტ პლატფორმები |
| <input type="checkbox"/> საველე მოგზაურობა | <input type="checkbox"/> საჯარო შეხვედრა | |
| <input type="checkbox"/> ინტერვიუ ფოკუს ჯგუფთან | <input type="checkbox"/> საჯარო მოსმენა | |

48. ჩამოთვლილთაგან აირჩიეთ დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის ტექნიკის ყველა ის ვარიანტი, რომელშიც თვლით, რომ თავადაც მიიღებდით მონაწილეობას:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> სამუშაო ჯგუფი | <input type="checkbox"/> მუნიციპალური შეხვედრა | <input type="checkbox"/> ღია კარის დღე |
| <input type="checkbox"/> მრჩეველთა საბჭო | <input type="checkbox"/> ვორქშოფი | <input type="checkbox"/> გამოკითხვა კითხვარის მეშვეობით |
| <input type="checkbox"/> პირისპირ ინტერვიუ | <input type="checkbox"/> ცხელი ხაზი | <input type="checkbox"/> ინტერნეტ პლატფორმები |
| <input type="checkbox"/> საველე მოგზაურობა | <input type="checkbox"/> საჯარო შეხვედრა | |
| <input type="checkbox"/> ინტერვიუ ფოკუს ჯგუფთან | <input type="checkbox"/> საჯარო მოსმენა | |

სურვილის შემთხვევაში, გთხოვთ, გამოხატოთ თქვენი აზრი თუ როგორ უნდა ხდებოდეს ტურიზმის დაგეგმვა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში?
