

## بومی سازی شاخص های مدیریت کارآفرینی پایدار گردشگری در هتل های ایران

عبدالرضا رکن الدین افتخاری<sup>۱</sup>، مهدی پورطاهری<sup>۲</sup>، افسانه پورجم علویجه<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۰

### چکیده:

مفهوم پایداری در صنعت گردشگری مفهومی اثرگذار و بحث برانگیز در چند دهه اخیر در سراسر جهان بوده است. سازمان ها و شرکت ها غالباً به عنوان عاملان اصلی ایجاد مسائل زیست محیطی و اجتماعی و در نتیجه منشأ ناپایداری در جامعه شناخته می شوند. هتل ها نیز به عنوان یکی از بخش های مهم صنعت گردشگری آثار مختلفی بر محیط برجای می گذارند اما مظاهر پایبندی به اصول توسعه پایدار در بین کسب و کارهای مختلف صنعت گردشگری و از جمله هتل ها در ایران، چندان گسترده نیست. بسیاری از نویسندگان متأخر، کارآفرینی را موتور محرکه توسعه پایدار دانسته و معتقدند قدرت نوآورانه کارآفرینی، انقلاب صنعتی بعدی و آینده ای پایدارتر را به همراه خواهد داشت. اما مفهوم پایداری بسیار پیچیده است و عملیاتی کردن و سنجش میزان پیشرفت در مسیر پایداری در همه حوزه ها بسیار دشوار بوده و نیازمند تدوین شاخص های دقیق و سازگار و مناسب است. بنابراین، مقاله حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که فرایند بومی سازی شاخص های مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل های ایران چگونه است؟ بدین منظور با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و پیمایش و نظرخواهی از استادان، خبرگان و متخصصان، به شیوه دلفی به ارائه شاخص ها و معیارهای مناسب (بومی شده) برای اندازه گیری پیشرفت به سوی کارآفرینی پایدار در هتل های ایران پرداخته شده است. بر اساس یافته های تحقیق در مجموع ۵۶ شاخص، معرفی گردید که از آن میان، ۱۹ شاخص معرف پتانسیل های کارآفرینی و پایداری، ۴ شاخص معرف قصد و نیت، ۱۱ شاخص در بعد اقتصادی، ۶ شاخص در بعد اجتماعی، ۸ شاخص در بعد زیست محیطی و ۸ شاخص نیز در بعد نهادی شناسایی شدند که متناسب با شرایط کسب و کارهای گردشگری از جمله هتل ها در ایران هستند.

**واژگان کلیدی:** توسعه پایدار گردشگری، مدیریت کارآفرینی، کارآفرینی پایدار، هتل

۱- استاد گروه علوم جغرافیایی و سنجش از دور، دانشگاه تربیت مدرس

۲- استاد گروه علوم جغرافیایی و سنجش از دور، دانشگاه تربیت مدرس

۳- نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ (a.pourjam@usc.ac.ir)

## ۱- مقدمه

توسعه پایدار به عنوان مفهومی تاثیرگذار، اگرچه هنوز مورد مناقشه، در کسب و کار و سیاست ظهور یافت. آگاهی و حساسیت درباره ضرورت دگرگونی بنیادین در نحوه مصرف منابع طبیعی و تولید انرژی در جوامع، چنانچه به دنبال پیشرفت در حل مسائل زیست‌محیطی مانند تخریب اکوسیستم و تغییر جهانی آب و هوا هستیم، در حال افزایش است. با این پیش‌زمینه، کارآفرینی بیش از پیش به عنوان مجرای مهم ایجاد دگرگونی در محصولات و فرایندهای پایدار ذکر می‌شود (هال و همکاران، ۲۰۱۰، ص. ۴۴۰). در اصل، تعاریف توسعه پایدار قابل دستیابی هستند اما شبیه به همان تعریف (۱۹۸۷) WCED (کمیسیون برون‌تلند) هستند که توسعه پایدار را به عنوان «شکلی از توسعه که نیازهای نسل حاضر را برآورده می‌سازد بدون اینکه توانایی نسل آینده را در تامین نیازهایشان به مخاطره اندازد» تعریف می‌کند (WCED, ۱۹۸۷, ص. ۱۵). در حوزه کارآفرینی پایدار، کارآفرینی پایدار کارآفرینان را قادر می‌سازد تا منافع کارآفرینانه کسب نموده و در عین حال شرایط اجتماعی محلی و جهانی را بهبود بخشند (کوهن و وین، ۲۰۰۷).

بخش گردشگری با توجه به فعالیت‌های گسترده منطقه‌ای و جهانی و نیز رشد سریع بازار بین‌المللی، نیازمند تلاش‌های کارآفرینانه زیادی است. سبک زندگی گردشگران، ویژگی‌های جمعیت-شناختی آنان و الگوهای کار و تعطیلات آن‌ها از لزوم نوآوری در گردشگری و نیز فرصت‌های پاسخگویی شرکت‌ها به افزایش تقاضای گردشگری حمایت می‌کند. همان‌طور که لردکیپانیزده و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) اشاره می‌کنند، متنوع‌سازی محصولات و خدمات گردشگری برای انطباق با افزایش انواع جدیدی از نیازهای گردشگران لازم است. در واقع، از آنجایی که جمعیت‌های در حال رشد و نیازهای اقتصادی فزاینده آنان با منابع محدود و تغییرات آب و هوایی در تعارض است، همه کسب و کارها باید پایداری را در فعالیت‌هایشان لحاظ کنند.

از منظر کارآفرینی، گردشگری بستر ویژه‌ای فراهم می‌کند که به نظر می‌رسد با بخش‌های صنعتی دیگر از نظر شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه و فرایند تبدیل آن‌ها به محصولات و خدمات قابل مصرف گردشگری تفاوت دارد (آتلجویک و پیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). طبق نظر چارلیزله و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، نوآوری و کارآفرینی ارزش (لازم) برای ترقی و کیفیت صنعت گردشگری را فراهم می‌کنند. متأسفانه می‌توان گفت کارآفرینان در صنعت گردشگری اغلب فاقد مهارت‌های کسب و کار هستند و توانایی آن‌ها در نوآوری نسبتاً کم است (لرنر و هابر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ موریسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). بنابراین در عمل گردشگری به شدت به کارآفرینی وابسته است و چنانچه پایدار و در عین حال کارآفرینانه نباشد امکان بقا نخواهد داشت. اما چالش اساسی موجود در رابطه با پیاده‌سازی کارآفرینی پایدار در کسب و کارهای گردشگری از جمله اماکن افاکتی مانند هتل‌ها، فقدان شاخص‌های مناسب و سازگار

1- Lordkipanizde et al., 2005

2- Ateljevic &amp; Page, 2009

3- Charlisle et al., 2013

4- Lerner &amp; Haber, 2000

5- Morrison et al., 1999

برای جهت‌دهی فعالیت‌های کارآفرینانه به سمت پایداری است. بایستی شاخص‌های مناسب تدوین شده و با توجه به شرایط محلی، بومی‌سازی شوند تا بتوان میزان تحقق آن را ارزیابی نموده و آن را در مسیر درست هدایت نمود. بنابراین، مقاله حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که فرایند بومی‌سازی شاخص‌های مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل‌های ایران چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- سیر تحول مفهوم و ویژگی‌های کارآفرینی

واکاوی ادبیات نشان می‌دهد که بر سر این موضوع توافق گسترده‌ای وجود دارد که کارآفرینی با تاکید بر خلق فرصت و ثروت، مولفه‌ای ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی و فضاهای گردشگری است (آنتونکیک و هیسریچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ دیویدسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). کارآفرینی از گذشته با ناطمینانی، ریسک‌پذیری و تلاش‌های فردی، گروهی و فضایی که برای تبدیل چشم‌اندازها به فعالیت‌های کسب و کار اقدام می‌کند در ارتباط بوده است. دانشمندان سه سبک متمایز را در شکل‌گیری تحقیقات کارآفرینی معرفی نموده‌اند:

- سبک آلمانی توسط شومپیتر و ون توئن<sup>۳</sup>؛
- سبک شیکاگو توسط نایت و شولتز<sup>۴</sup>؛
- سبک اتریشی توسط ون مایزر، کرزرنر و شاکل<sup>۵</sup>؛

نظریه شومپیتری، کارآفرینی را به عنوان پدیده‌ای بر هم زننده تعادل در نظر می‌گیرد و یک نظریه تخریب سازنده را مطرح می‌کند که هرگاه بنگاه‌هایی با ویژگی‌های کارآفرینانه جایگزین مشاغل کمتر نوآورانه شوند سطح بالاتری از رشد اقتصادی حاصل خواهد شد. نایت (۱۹۲۱) بر نقش محوری ریسک در محیط کارآفرینانه و «نامطمئن» تاکید می‌کند. در نهایت، کرزرنر (۱۹۷۹) بر نقش فرصت‌ها در کارآفرینی تاکید کرده و بحث می‌کند که فعالیت‌های کارآفرینانه اساسی، در بر گیرنده مشاهده فرصت‌های کسب سود هستند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند که به هشیاری کارآفرینانه بر می‌گردد. شین (۲۰۰۳) بحث می‌کند که نبود یک چارچوب مفهومی منسجم و مستحکم برای کارآفرینی، نتیجه کار پژوهشگرانی است که به جای مجموعه وجوه مرتبط، تنها یک بخش از فرایند کارآفرینانه را مورد توجه قرار داده‌اند. بنابراین این سوال که کارآفرینی و اشکال نهایی آن در چه رابطه‌ای هستند همچنان باقی می‌ماند. متداول‌ترین دیدگاه‌های کارآفرینی بر درک فرصت‌های اقتصادی جدید و معرفی ایده‌های جدید به بازار تاکید دارند. مشخصاً شناسایی فرصت، محور کارآفرینی است. ترکیب تعاریف متفاوت کارآفرینی به طور کلی اثرات مثبت کارآفرینی را بر فعالیت‌های ارزش‌آفرین بنگاه تایید نموده و ویژگی‌های رایجی که بستر کارآفرینی را شکل می‌دهند، معرفی می‌کند. از آنجایی که تلاش-

1- Antoncic & Hisrich, 2003

2- Davidsson, 2005

3- Schumpeter & Von Thuenen

4- Knight & Schultz

5- Von Mises, Kirzner & Shackle

ها و فعالیت‌های کارآفرینانه در محیط نامطمئن رخ می‌دهند چنین ویژگی‌هایی مربوط به ریسک-پذیری (نایت، ۱۹۲۱؛ ون‌مایرز، ۱۹۱۹)، خلاقیت و نوآوری (شومپیتر، ۱۹۳۴)، خلق ارزش و ثروت (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳) و نیز کشف و استفاده از فرصت‌ها از طریق هشیاری کارآفرینانه (کرزرنر، ۱۹۷۹) و ترکیب‌های جدید منابع (شومپیتر، ۱۹۳۴؛ شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰) و غیره هستند.

به سخن دیگر، از دیدگاه سنتی، کارآفرینی به معنای کسب پول است. افرادی که به جای استخدام شدن، ایجاد یک کسب و کار را برمی‌گزینند اغلب تمایل دارند در حوزه‌هایی باشند که احساس می‌کنند بیش از آورده‌هایشان برداشت می‌کنند خواه از طریق کشف فرصت‌ها (کوچرتز و واگنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، معرفی محصولات و خدمات نوآورانه یا فقدان جایگزین‌ها. چیزی که بدیهی است اینست که دستاوردهای اقتصادی برای بقای بلندمدت ضروری هستند. توجه به جامعه، به جای اقتصاد، سبب پیدایش کارآفرینان اجتماعی شد و به تدریج مطالعات موردی نشان دادند کارآفرینانی که قادرند سود ایجاد کنند در عین حال که ارزش اجتماعی خلق می‌کنند، رویکرد جدیدی را به کارآفرینی اجتماعی وارد نمودند. از سوی دیگر، آگاهی بیشتر نسبت به محیط، منجر به سبز شدن محصولات و فرایندها توسط کسب و کارهای موجود شد (والی و تیلور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). ایزاک<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، این تشکیلات را «کسب و کارهای سبز» نامید. بنابراین کسب و کارهایی که قصد محافظت از محیط را از ابتدا به عنوان جزء لاینفک از فلسفه وجودی کسب و کار خود قرار داده‌اند توسط ایزاک «کسب و کارهای سبز سبز<sup>۴</sup>» نامیده می‌شوند.

افرادی که با مأموریت حمایت از اصول زیست‌محیطی آغاز به کار می‌کنند اگرچه سود نیز ایجاد می‌کنند، کارآفرینان اکولوژیکی خوانده می‌شوند و کسانی که به طور مستمر چنین کسب و کارهایی خلق می‌کنند کارآفرینان اکولوژیکی سریالی (ایزاک، ۲۰۰۲) نامیده می‌شوند. از سوی دیگر، کارآفرینان مباشر کسانی هستند که به محیط و جامعه توجه دارند (کوهن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) و در نهایت کسانی که با محور سه‌گانه سروکار دارند تحت عنوان جدید «کارآفرین پایدار» قرار می‌گیرند. محور سه‌گانه، مبنای پایداری شرکت است. عقیده بر اینست که شرکت‌ها با مساعدت اقتصادی، اکولوژیکی و اجتماعی موفقیت خود را رقم می‌زنند. تحقق این سه در کسب و کارهای بزرگ از طریق مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۶</sup> میسر می‌شود. با این وجود کارآفرینی پایدار صرفاً مسئولیت اجتماعی شرکت نیست.

بنابراین، در طول سال‌ها، کارآفرین کلیشه‌ای شده تکامل یافت. محیط در حال تغییر منجر به شکل‌گیری کارآفرینان اجتماعی و کارآفرینان اکولوژیکی با مبنای فلسفی متفاوت گردیده است. این تمایز سبب دوقطبی شدن کارآفرینان شده و یونگ و تیلی (۲۰۰۶) را برای ارائه مدلی که آن‌ها را در یک کلیت یکپارچه ادغام می‌کند به فعالیت واداشته است. آن‌ها عنوان می‌کنند که اگرچه کارآفرینان

1- Kuchertz &amp; Wagner, 2010

2- Walley &amp; Taylor, 2002

3- Isaak, 2002

4- green green businesses

5- Cohen et al., 2008

6- Corporate Social Responsibility

اجتماعی و اکولوژیکی به توسعه پایدار کمک می‌کنند، دستیابی به اهداف جداگانه کافی نیست و باید این دو هدف به خوبی با جستجوی سود ترکیب شوند.

در نهایت، کارآفرینی پایدار پدیده جدیدی هم در حوزه عمل و هم در حوزه پژوهش است (کوهن و وین، ۲۰۰۷). دین و مکمولن (۲۰۰۷)، کارآفرینی پایدار را اینگونه تعریف می‌کنند: «فرایند اکتشاف، ارزیابی و بهره‌گیری از فرصت‌های اقتصادی موجود در شکست‌های بازار که سبب انحراف از پایداری می‌شوند و شامل آن‌هایی هستند که با محیط‌زیست مرتبطند» (ص. ۵۸، ۲۰۰۷). کوهن و وین (۲۰۰۷)، طبق نظر ونکاتاماران (۱۹۹۷)، کارآفرینی پایدار را بدین صورت تعریف می‌کنند: «بررسی اینکه چگونه و توسط چه کسانی، فرصت‌هایی که محصولات و خدمات آینده را خلق می‌کنند کشف، خلق، و بهره‌برداری شده و چه پیامدهای اقتصادی، روانشناختی، اجتماعی و زیست‌محیطی در پی دارد» (ص. ۳۵، ۲۰۰۷). با توجه به تعاریف ارائه شده برای مفاهیم کارآفرینی، پایداری و توسعه پایدار، در اینجا کارآفرینی پایدار ترکیبی برخاسته از مفهوم کارآفرینی کسب و کار (تجاری) و توسعه پایدار در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، کاتسیکیس و کایرگیدو (۲۰۰۷) طبق نظر شین و ونکاتاماران (۲۰۰۰)، کارآفرینی پایدار را چنین تعریف می‌کنند: «فرایندی هدفمند برای نیل به توسعه پایدار از طریق اکتشاف، ارزیابی و بهره‌گیری از فرصت‌ها و ایجاد ارزش که سبب شکوفایی اقتصادی، انسجام اجتماعی و حفاظت زیست‌محیطی می‌شود» (ص. ۲، ۲۰۰۷). بنابراین سه بعد فعالیت کارآفرینانه: اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی به عنوان زیرمجموعه‌های مرتبط به هم از مفهوم گسترده‌تر کارآفرینی پایدار عمل می‌کنند. در این چارچوب به محرک‌های کارآفرینی پایدار که می‌تواند درونی یا بیرونی باشد (گیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ ماسورل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) تاکید می‌شود. برای مثال، دولت‌ها ممکن است برای اتخاذ فعالیت‌ها و فرایندهای پایدار فشار بیاورند. ممکن است آگاهی مصرف‌کنندگان از مسائل اکولوژیکی افزایش یافته و کسب و کارها را به سمت ارائه محصولات سبز سوق دهند یا اینکه سیستم ارزشی کارآفرینان با پایداری همسو باشد.

حتی در میان کارآفرینان، واکنش به مسائل مربوط به پایداری متفاوت است. بام‌گارتنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، می‌گوید افرادی هستند که ممکن است با پیروی از قوانین دولتی، رویکردی درون‌گرایانه اتخاذ کنند. افرادی نیز هستند که از طریق برجسته نمودن دستاوردهایشان در مسیر پایداری با تاکید بر فعالیت‌هایی که از نظر اکولوژیکی کارا هستند مانند صرفه‌جویی در مصرف انرژی و مدیریت پسماند، رویکردی حفاظتی اتخاذ می‌کنند. بدین‌سان می‌توان گفت که در ادبیات امروز از رویکردهای مختلف به سمت پاسخ به این سوال کشیده شده‌اند که چرا برخی افراد تصمیم می‌گیرند فرصت‌های برخوردار از آیت‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و بین‌نسلی (یعنی نتایج پایدار) را مقارن با بقای اقتصادی، دنبال کنند. می‌توان گفت که آن‌ها برخوردار از دانش اولیه در رابطه با محیط‌های اکولوژیکی و اجتماعی و تهدیدهای احتمالی نسبت به چنین محیط‌هایی (پاتزلت و شفرد، ۲۰۱۰) و نگرش‌های زیربنایی و

1 Gibbs, 2009

2 Masurel, 2007

3 Baumgartner, 2009

اعتقاد راسخ نسبت به حفاظت زیست‌محیطی و مسئولیت اجتماعی (کوکرتز و واگنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و نیت مساعدت برای حل مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی از طریق ابزارهای کارآفرینانه هستند (گیبسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ شالتگر و واگنر، ۲۰۱۱).

## ۲-۲ الگوی نظری مدیریت کارآفرینی پایدار گردشگری

همان‌طور که پیشتر نیز ذکر گردید، در رابطه با کارآفرینی تا سه دهه اخیر به دلیل غالب بودن پارادایم رشد به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی آن توجه چندانی صورت نگرفته و بیشتر بعد اقتصادی آن مدنظر بوده است. در واقع در اواخر دهه اول قرن بیستم به دلیل مشکلات و چالش‌های ناشی از بازارگرایی و رشدگرایی در کارآفرینی، کارآفرینی پایدار و موضوعات مرتبط با آن در کانون توجه قرار گرفت. در نتیجه این تغییر رویکرد، رشدگرایی و اولویت دادن به مسائل اقتصادی در کارآفرینی جای خود را به محیط‌زیست‌گرایی و اجتماع محوری داد که نتیجه آن، شکل‌گیری رویکردهای هدفمندی چون کارآفرینی اکولوژیکی و کارآفرینی اجتماعی بود. بنابراین، با توجه به اینکه از یک سو گردشگری امروزه در سراسر دنیا رشدی سریع را تجربه می‌کند و فعالیت کسب و کارهای گردشگری نیز روز به روز گسترش بیشتری می‌یابد و ضرورت توجه به پایداری در این صنعت بیش از پیش احساس می‌شود و از سوی دیگر کارآفرینی نقش کلیدی در کسب مزیت‌های رقابتی پایدار خصوصا در صنعت پویای مهمان‌نوازی و گردشگری دارد.

به سخن دیگر، تاکنون انواع گوناگونی از کارآفرینی مطرح گردیده که هر یک بر موضوع خاصی تمرکز نموده و این محوریت متمایز سبب ظهور اشکال متنوعی از کارآفرینی گردیده است. بنابراین اگرچه کارآفرینی در ابتدا حول محور کسب منافع اقتصادی شکل گرفت اما به تدریج با فراتر رفتن توجهات از مسائل صرفا اقتصادی و شکل‌گیری دغدغه‌های جدید اجتماعی و محیطی، اشکالی از کارآفرینی مطرح گردید که هر یک هدف خاصی را دنبال می‌کنند (که از آن جمله می‌توان به کارآفرینی اجتماعی، زیست‌محیطی، نهادی و مانند آن اشاره نمود). با این توصیف، با توجه به نظریات ارائه شده از توسعه پایدار گردشگری، کارآفرینی و تعاریف موجود از کارآفرینی پایدار، برابر جدول می‌توان مدیریت کارآفرینی پایدار را این‌گونه تعریف نمود: «فرایند شناسایی، خلق، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های اقتصادی برای تولید محصولات، خدمات، تکنیک‌ها و ساختارهای سازمانی جدیدی که ضمن ایجاد منافع اقتصادی، سبب کاهش اثرات منفی اجتماعی و زیست‌محیطی گردیده و در جهت پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی حرکت می‌کند»

1 Kuckertz & Wagner, 2010

2 Gibson, 2009

جدول ۱: برخی از تعاریف کارآفرینی پایدار از دیدگاه صاحبان نظران

تعریف	پژوهشگر
کارآفرینی پایدار یعنی فرایند شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری اقتصادی از فرصت‌های اقتصادی مرتبط با محیط‌زیست و ناشی از نقص بازار که منجر به کاهش پایداری می‌شوند.	شین و ونکاتارامان (۲۰۰۰)
فرایند اکتشاف، ارزیابی و بهره‌گیری از فرصت‌های اقتصادی موجود در شکست‌های بازار که سبب انحراف از پایداری می‌شوند و شامل آن‌هایی هستند که با محیط‌زیست مرتبطند.	دین و مک‌مولن (۲۰۰۷)
بررسی اینکه چگونه و توسط چه کسانی، فرصت‌هایی که محصولات و خدمات آینده را خلق می‌کنند کشف، خلق، و بهره‌برداری شده و چه پیامدهای اقتصادی، روانشناختی، اجتماعی و زیست‌محیطی در پی دارد.	کوهن و وین (۲۰۰۷)
کارآفرینی پایدار یعنی فرایندی هدفمند برای نیل به توسعه پایدار از طریق اکتشاف، ارزیابی و بهره‌گیری از فرصت‌ها و ایجاد ارزش که سبب شکوفایی اقتصادی، انسجام اجتماعی و حفاظت زیست‌محیطی می‌شود.	کاتسیکیس و کایرگیدو (۲۰۰۷)
کارآفرینی پایدار شناسایی، خلق، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد کالاها و خدمات در راستای اهداف توسعه پایدار	پاچکو و همکاران (۲۰۰۹)
کارآفرینی پایدار یعنی فرایند شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های اقتصادی ناشی از تولید که زمینه‌ساز حرکت به سوی پایداری اجتماعی و زیست-محیطی باشد.	هوکرت و همکاران (۲۰۰۹)
کارآفرینی پایدار یعنی با دنبال کردن فرصت‌های موجود، بر حفظ طبیعت، سیستم‌های پشتیبان حیات و جامعه تاکید نموده تا محصولات، فرایندها و خدمات آینده برای کسب منافع اقتصادی و غیراقتصادی برای افراد، اقتصاد و جامعه ایجاد شوند.	شفرد و پاتزلت (۲۰۱۰)
کارآفرینی پایدار یعنی ایجاد محصولات، خدمات، تکنیک‌ها و ساختارهای سازمانی جدیدی که اثرات زیست‌محیطی را کاهش داده و کیفیت زندگی را افزایش می‌دهند.	شالتگر و واگنر (۲۰۱۱)

با واکاوی ادبیات، به مدل ارائه شده توسط مونوز و دیمو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) می‌رسیم که پنج دسته از عوامل را به عنوان عوامل موثر در فعالیت کارآفرینانه معرفی نموده و حتی تقدم و تاخر نیز بر این عوامل قائل هستند. این عوامل عبارتند از دانش، گرایش، قصد و نیت و خلق ارزش. با در نظر گرفتن این عوامل و تقسیم‌بندی کاتسیکیس و کایرگیدو (۲۰۰۹) از انواع کارآفرینی که در آن انواع فعالیت کارآفرینانه را بر اساس (۱) عامل تغییر (فاعل) (۲) ابزارها (فرایند) (۳) نتایج نهایی (هدف) تقسیم‌بندی می‌کنند می‌توان دریافت که هریک از اشکال مختلف کارآفرینی علاوه بر اینکه بر محور هدف

1- Munoz &amp; Dimov, 2014

مشخصی شکل گرفته‌اند از نظر تاکید بر فاعل، هدف یا فرایند نیز با یکدیگر متفاوتند. با بررسی این طبقه‌بندی، می‌توان دریافت که تا پیش از مطرح شدن کارآفرینی پایدار، دیدگاه‌های قبلی در ارتباط با کارآفرینی، توجه خود را محدود به محور مشخصی نموده و هدفی که دنبال می‌کنند تنها بخشی از اهداف مطروحه در کارآفرینی پایدار است. بنابراین می‌توان گفت کارآفرینی پایدار پرکننده خلأیی است که تا قبل از آن در رویکردهای قبلی کارآفرینی وجود داشته است. یعنی هریک از رویکردهای قبلی به دنبال خلق یکی از ارزش‌های اجتماعی، اکولوژیکی، اقتصادی بوده‌اند در حالی که کارآفرینی پایدار، رویکردی جامع است که بر خلق ارزش‌های ۴گانه و با تاکید توأمان بر هدف و فرایند شکل گرفته است. بنابراین ارائه مدلی برای مدیریت کارآفرینی پایدار گردشگری ضروری است تا خلأ موجود در رویکردهای قبلی را پوشش دهد و از آن‌جا که هتل‌ها به منزله قلب صنعت گردشگری (سرایداران، ۱۳۹۲) و یکی از زیرساخت‌های مهم گردشگری به شمار می‌روند و چنان‌چه عملکرد پایدار داشته باشند می‌توانند نقش مهمی در تحقق پایداری ایفا کنند، در این پژوهش مورد مطالعه قرار می‌گیرند. براساس مدل مفهومی نظری و تعاریف ارائه شده، مسئله مهم در رابطه با مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل‌ها، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت کارآفرینی پایدار گردشگری از منظر اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی است. که فرایند بومی‌سازی شاخص‌های کارآفرینی پایدار در هتل‌ها یکی از این عوامل زمینه ساز است.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

به منظور دستیابی به مجموعه‌ای مناسب و بومی از شاخص‌های مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل‌های شهر تهران از روش توصیفی-تحلیلی و پیمایش (نظرسنجی از خبرگان و متخصصان) استفاده شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از روش‌های آماری مانند میانگین و واریانس و نرم‌افزار SPSS صورت گرفته است. در این پژوهش برای انتخاب شاخص‌های مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل‌های شهر تهران، ابتدا با واکاوی ادبیات، شاخص‌های کارآفرینی پایدار در چهار حوزه اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و نهادی فهرست گردیده و سپس پرسشنامه‌ای از این شاخص‌ها تهیه گردید که در نهایت با پیمایش و نظرخواهی از خبرگان و متخصصان مرتبط با موضوع (شامل ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه، مدیران و پژوهشگران) مجموعه‌ای مناسب و بومی شده از شاخص‌های مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل‌های شهر تهران ارائه گردید. با توجه به این توضیحات و روش‌شناسی تحقیق، در ادامه فرایند طراحی و تبیین شاخص‌های مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل‌های شهر تهران مورد بحث قرار می‌گیرد.

### ۴- فرایند بومی‌سازی شاخص‌های کارآفرینی پایدار در هتل‌ها

پایداری دربرگیرنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها به منظور تامین اهداف یکپارچه اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی است لذا دستیابی به پایداری در کارآفرینی باید مبتنی بر برنامه‌ریزی یکپارچه



در جهت رسیدن به این اهداف باشد. اما به همان میزان که برنامه‌ریزی بر مبنای اهداف و اصول توسعه پایدار اهمیت دارد، شناخت چالش‌ها و شکاف بین الگوی فعلی توسعه گردشگری و این اصول و اهداف نیز درخور توجه است. شارپلی و تلفر (۲۰۰۸) معتقدند که اگرچه پس از ظهور نظریه توسعه پایدار، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی گردشگری بر مبنای اهداف آن صورت می‌گیرد اما میزان دستیابی به این اهداف جای بحث و تأمل دارد (ضیایی و عزیزی، ۱۳۹۳). بنابراین به نظر می‌رسد برای ارزیابی میزان پیشروی به سمت اهداف پایداری نیازمند در اختیار داشتن شاخص‌هایی مناسب است. شاخص-ها، امکان ارزیابی تغییرات را در طول زمان در یک فرایند ثابت فراهم می‌کنند. شاخص‌ها به روشن شدن اهداف کمک می‌کنند و با ارتقا سطح آگاهی در جامعه، مسئولیت‌پذیری و حمایت از پایداری را در جامعه افزایش می‌دهند. علاوه بر این، ابهام ذاتی مفهوم پایداری (بل و مورس، ۱۹۹۹) مانعی برای انسجام آن به شمار می‌رود زیرا می‌توان آن را به گونه‌ای تغییر داد که با شرایط مورد نظر هم‌راستا گردد. بنابراین برای اطمینان از حرکت برنامه‌های به اصطلاح پایدار به سمت پایداری باید معیاری برای نظارت مستمر وجود داشته باشد و به گفته باتلر (۱۹۹۹)، بدون استفاده از ابزارهای ارزیابی، کاربرد مفهوم توسعه پایدار بی‌معنی است. لذا اتخاذ رویکردی یکپارچه و تدوین شاخص‌هایی که مبتنی بر معیارهای ترکیبی بوده و ابعاد مختلف توسعه را مورد سنجش قرار دهند ضروری است. در ادامه، مراحل بومی‌سازی شاخص‌ها (چارچوب و فرایند) به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

## ۵ - مراحل طراحی و تبیین شاخص‌های مدیریت کارآفرینی پایدار در هتل‌های شهر تهران

### گام اول: شناسایی ابعاد کارآفرینی پایدار در هتل‌ها

با تغییر و تحول نظریه‌های توسعه در طول زمان، از رویکرد سنتی (الگوهای بالا به پایین مبتنی بر رشد اقتصادی) به رویکرد نوین (با تأکید بر برنامه‌ریزی پایین به بالا، تأمین نیازهای اساسی انسان و تمرکز بر توسعه پایدار) الگوهای توسعه نیز به فراخور پارادایم غالب در طی زمان تغییر کرده است. امروزه نظریه پایداری به عنوان رویکردی بنیادی پذیرفته شده است (ضیایی و عزیزی، ۱۳۹۳) و از آن‌جا که گردشگری صنعتی است که ابعاد مختلف زندگی انسانی، فرهنگ، اقتصاد و محیط طبیعی را به هم پیوند می‌دهد، کسب و کارهای فعال در این صنعت از جمله هتل‌ها نیز با این ابعاد سروکار دارند و باید در فعالیت‌های خود آن‌ها را مدنظر قرار دهند. کسب و کارها با شناسایی فرصت‌ها و انجام اقدامات خلاقانه و کارآفرینانه به سوی دستیابی به اهداف توسعه پایدار گام بر می‌دارند و بدین منظور همه ذینفعان اعم از گردشگران، کارکنان، افراد محلی و سهام‌داران را مورد توجه قرار می‌دهند. بنابراین در سنجش پیشرفت کسب و کارها به سوی توسعه پایدار باید ذینفعان و سهام‌داران از جنبه-های مختلف بررسی شوند تا میزان تحقق اهداف پایداری در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی مشخص گردد.

### گام دوم: شناسایی اصول پایداری در کارآفرینی

در رابطه با کارآفرینی پایدار، بررسی سازه‌ها و طبقه‌بندی و ترکیب کارهای صورت گرفته، ۶ سازه اولیه را نشان می‌دهد که ۴ مورد آن مربوط به کارآفرینان و دو مورد مربوط به محیطی است که کارآفرین در آن فعالیت می‌کند. این سازه‌ها عبارتند از خلق ارزش، قصد و نیت، گرایش و دانش، حمایت ادراک شده کسب و کار و حمایت اجتماعی کسب و کار که از این بین سازه‌های مربوط به کارآفرینان در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر این چارچوب یکپارچه پتانسیل‌های کارآفرینی پایدار که توسط لانس و همکاران (۲۰۱۴) ارائه گردیده است نیز به کار گرفته می‌شود. لانس و همکاران (۲۰۱۴) پتانسیل‌های کارآفرینی و توسعه پایدار را به دو دسته پتانسیل‌های کارآفرینانه و پتانسیل‌های توسعه پایدار به نحوی که در جدول شماره (۲) آمده است تفکیک می‌کنند.

جدول ۲: پتانسیل‌های کارآفرینی و توسعه پایدار

پتانسیل‌های توسعه پایدار	پتانسیل‌های کارآفرینانه
پتانسیل تفکر سیستمی	پتانسیل فرصت
پذیرش تنوع و دیدگاه‌های علوم مختلف	پتانسیل اجتماعی
تفکر دوراندیشانه	پتانسیل کسب و کار
پتانسیل هنجاری	پتانسیل ویژه کسب و کار
پتانسیل عمل	باور به قابلیت کارآفرینانه خود
پتانسیل بین فردی	
مدیریت استراتژیک	

منبع: لانس و همکاران (۲۰۱۴)

### گام سوم: تبیین معیارهای طراحی و انتخاب شاخص‌های پایداری

پس از انتخاب چارچوب موردنظر، نوبت به انتخاب معیارهای لازم برای انتخاب شاخص‌ها می‌رسد. در ادبیات توسعه پایدار معیارهای گوناگونی برای انتخاب شاخص‌ها بیان شده است که با توجه به مسئله مورد نظر و اهداف پیش رو می‌توان از میان آن‌ها دست به انتخاب زد و یا اقدام به تعریف معیارهایی جدید نمود. سازمان جهانی جهانگردی معیارهای زیر را برای ارزیابی شاخص‌ها پیشنهاد نموده است که در نوشتار حاضر نیز معیار عملیاتی کردن شاخص‌ها هستند: (۱) ارتباط داشتن با موضوع؛ (۲) دسترسی به داده‌ها (ظرفیت جمع‌آوری و پردازش داده‌ها)؛ (۳) اعتبار اطلاعات و قابل اطمینان بودن آن برای استفاده‌کنندگان؛ (۴) وضوح و قابل درک بودن آن برای استفاده‌کنندگان؛ (۵) قابل مقایسه بودن در طول زمان یا بین مناطق مختلف؛

### گام چهارم: مولفه‌های زیربنایی توسعه پایدار در کارآفرینی در هتل‌ها

مولفه‌های اصلی کارآفرینی پایدار در هتل‌ها باید بر مبنای ویژگی‌های اصلی کارآفرینی در هر یک

از ابعاد پایداری (اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی) باشد تا بتوان بدان وسیله شاخص‌های پایداری در کارآفرینی را تعیین نمود. از آنجا که توسعه پایدار مبتنی بر دیدگاهی کل‌نگر و سیستمی است و اساساً همه‌جانبه‌نگری پیش‌فرض اساسی آن به شمار می‌رود باید برای تحقق کارآفرینی پایدار در کسب و کارهای گردشگری از جمله هتل‌ها به همه زیرسیستم‌های توسعه پایدار و برهم‌کنش آن‌ها توجه نمود.

### گام پنجم: واکاوی تجارب و شناسایی شاخص‌های پایداری

برای دستیابی به مجموعه‌ای یکپارچه از شاخص‌های کارآفرینی پایدار در هتل‌ها با مروری بر مطالعات انجام شده پیرامون کارآفرینی پایدار، طیفی از شاخص‌ها گردآوری و طبقه‌بندی شدند که اغلب آن‌ها در ابعاد اصلی پایداری به شرح زیر قرار می‌گیرند:

- پتانسیل‌های کارآفرینی و پایداری؛
- گرایش به پایداری؛
- خلق ارزش مطلوب:

- اقتصادی (ایجاد درآمد برای شرکت‌های محلی، ترویج محصولات محلی، محصولات و خدمات متمایز، هزینه پایین‌تر مواد، انرژی و خدمات و ...)

- اجتماعی (کارآیی اجتماعی، اثربخشی اجتماعی، عدالت بین‌نسلی، تشکیل شبکه‌ها و ...)

- زیست‌محیطی (کارآیی اکولوژیکی، اثربخشی اکولوژیکی، بسندگی و ...)

- نهادی (بعد قانونی، بعد شناختی، بعد هنجاری، همکاری و ...)

### گام ششم: بومی و عملیاتی کردن شاخص‌ها از دید خبرگان کشور

در این مرحله برای عملیاتی کردن شاخص‌ها و بومی کردن آن‌ها به نحوی که با وضعیت هتل‌ها در ایران تناسب داشته باشد با استفاده از یک چک‌لیست، شاخص‌های اصلی، مورد ارزیابی گروهی از خبرگان، متخصصان و کارشناسان مرتبط با صنعت گردشگری و هتل‌داری قرار گرفت. در این مرحله برای میزان اثرگذاری هر شاخص در کارآفرینی پایدار هتل‌ها امتیازی بین صفر تا پنج (از صفر به معنای بدون اثرگذاری تا عدد ۵ به معنای بیشترین میزان اثرگذاری) در نظر گرفته شد و با توجه به میانگین و انحراف معیار محاسبه شده برای هر کدام از آن‌ها، تعداد ۵۴ شاخص برای ارزیابی کارآفرینی پایدار در هتل انتخاب گردید که در ادامه به تفصیل به آن‌ها اشاره خواهد شد.

### گام هفتم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها و استخراج شاخص‌های نهایی

شاخص‌های بومی شده برای هریک از مولفه‌ها از طریق نظرسنجی از خبرگان در جدول شماره (۳) به همراه فراوانی آن‌ها در ادبیات ارائه گردیده است.

جدول ۳: مهم‌ترین شاخص‌های کارآفرینی پایدار در هتل‌ها

متغیرها	مولفه‌ها	فراوانی	شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها	میانگین	واریانس
پتانسیل‌های کارآفرینی و پایداری	تفکر سیستمی	۵	توانایی شناسایی و تحلیل همه سیستم‌ها و زیرسیستم‌های مربوطه در همه حوزه‌ها (مردم، محیط‌زیست، سود اقتصادی)	۴.۶۰	۰.۶۳۲
		۵	توانایی درک و انعکاس وابستگی این (زیر)سیستم‌ها، حلقه‌های بازخورد و فرهنگ‌های همراه با آن‌ها	۴.۱۳	۰.۷۴۳
	پذیرش تنوع و دیدگاه‌های علوم مختلف	۸	توانایی ایجاد روابط، تشخیص مسائل و به رسمیت شناختن مشروعیت دیدگاه‌های دیگر در فرایند تصمیم‌گیری کسب و کار (شامل موضوعات زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی)	۴.۴۰	۰.۹۱۰
		۸	حداکثر نمودن مشارکت ذینفعان	۴.۳۳	۰.۹۰۰
		۸	حداکثر کردن تبادل ایده‌ها و یادگیری در گروه‌های مختلف و رشته‌های مختلف	۴.۳۳	۰.۹۰۰
	تفکر دوراندیشانه	۷	توانایی تحلیل، ارزیابی و تصویرسازی جامع از آینده که در آن تاثیر تصمیمات بر مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی محلی/کوتاه مدت در مقیاس جهانی و در بلندمدت مورد توجه جدی قرار گیرد.	۴.۵۳	۰.۷۴۳
		۸	مهارت در خلاقیت، تشخیص فرصت‌ها، نوآوری	۴.۴۷	۰.۶۴۰
		۸	ایجاد تعادل میان دیدگاه‌های محلی/جهانی و کوتاه‌مدت/بلند مدت	۴.۲۰	۰.۸۶۲
		۹	توانایی ترسیم، به کار بردن و تطبیق ارزش‌ها، اصول و اهداف پایداری	۴.۲۷	۰.۸۸۴
	پتانسیل عمل	۱۰	توانایی مشارکت دادن فعالانه افراد در فعالیت‌های مسئولانه برای ارتقا پایداری سیستم‌های اجتماعی-اکولوژیکی	۳.۹۳	۰.۷۹۹
		۸	حمایت از سوی جامعه	۴.۴۰	۰.۸۲۸
	پتانسیل بین فردی	۸	توانایی ایجاد انگیزه، ایجاد توانایی و تسهیل فعالیت‌ها و تحقیقات مشارکتی	۴.۲۰	۰.۷۷۵
		پتانسیل فرصت	۷	شناسایی فرصت	۴.۴۰
	ایجاد راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات (درک، تفسیر، سازندگی)			۴.۲۰	۰.۷۷۵

۰.۹۰۰	۴.۳۳	توانایی ایجاد، سازماندهی و هماهنگی سیستم‌های مدیریتی (بهره‌گیری از فرصت‌ها)	۳	پتانسیل کسب و کار		
۰.۷۰۴	۴.۲۷	سازماندهی منابع داخلی، خارجی، انسانی، فیزیکی، مالی، تکنولوژیکی				
۰.۸۸۴	۴.۰۷	تعیین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها برای سازمان				
۰.۷۷۵	۴.۲۰	توانایی طراحی جامع پروژه‌ها، اجرای اقدامات، تغییر و تعیین استراتژی‌هایی برای فعالیت‌های توسعه پایدار	۸	مدیریت استراتژیک		
۰.۶۳۲	۴.۶۰	فعالیت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی در سازمان به کارکنان آموزش داده می‌شود.	۰	پتانسیل آموزش عملکرد پایدار در سازمان		
۰.۶۴۰	۴.۴۷	نگرش پایدار	۲	تمایل		
۰.۷۰۴	۳.۷۳	هنجارهای اجتماعی سازمان (تاثیرپذیری از دیگران در سازمان)	۴			
۰.۸۳۴	۳.۵۳	مطلوبیت ادراک شده (جذابیت رفتارهای مبتنی بر پایداری)	۵			ادراک
۰.۶۷۶	۳.۸۰	ادراک از توانایی فردی و امکان‌پذیری				
۰.۸۳۴	۳.۸۷	بهبود تصویر سازمان با سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های سبز و دسترسی بهتر به بازارهای خاص (مثلا سازمان‌هایی که به دنبال خرید محصولات و خدمات سبز هستند)	۲			اقتصادی
۰.۷۲۴	۴.۳۳	محصولات/خدمات متمایز	۲			
۰.۹۶۱	۴.۲۷	افزایش درآمد ناشی از فروش محصولات/خدمات سبز	۲			
۰.۹۴۱	۴.۲۰	مدیریت بهتر روابط با ذینفعان خارجی و کاهش ریسک مربوط به این روابط	۲			
۰.۹۶۱	۴.۰۷	هزینه پایین‌تر مواد، انرژی و خدمات	۲			
۰.۸۴۵	۴.۰۰	دسترسی آسان‌تر به منابع سرمایه‌ای و کاهش هزینه سرمایه	۲			
۰.۹۱۵	۳.۸۷	بهبود عملکرد کارکنان و کاهش هزینه نیروی کار	۲			
۰.۷۲۴	۴.۳۳	فرصت‌های اشتغال برای جامعه محلی	۱			
۰.۷۰۴	۴.۲۷	ایجاد درآمد برای شرکت‌های محلی	۱			
۰.۸۶۲	۴.۲۰	ترویج محصولات محلی	۱			

۰.۸۸۴	۴.۲۷	توزیع عادلانه ثروت اقتصادی در میان نسل کنونی و نسل‌های آینده	برابری اقتصادی	۲	
۰.۷۹۹	۴.۰۷	فعالیت‌هایی که سازمان برای بهبود کیفیت زندگی در جامعه انجام می‌دهد	کارایی اجتماعی	۲	اجتماعی
۰.۸۱۶	۴.۳۳	قابل دسترس بودن محصولات و خدمات سازمان برای همه اقشار جامعه	اثربخشی اجتماعی	۳	
۰.۹۶۱	۴.۲۷	روش اخلاقی رفتار سازمان با ذینفعانش	مسئولیت اجتماعی	۲	
۰.۸۲۸	۴.۴۰	در نظر گرفتن رفاه اقتصادی نسل‌های آینده در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	عدالت بین نسلی	۲	
۰.۷۹۹	۴.۲۷	توجه به آسایش/رفاه نسل‌های آینده	آینده‌نگری	۲	
۰.۷۴۳	۴.۱۳	رابطه با دیگران (تشکیل شبکه‌ها)			
۰.۶۴۰	۴.۵۳	استفاده از منابع پایدار		۶	زیست‌محیطی
۰.۷۹۹	۴.۲۷	توانایی سازمان در تولید یا تحویل محصولات و خدمات با کمترین اثر اکولوژیکی	کارایی اکولوژیکی	۴	
۰.۷۷۵	۴.۲۰	فعالیت‌های سازمان با هدف حفظ منابع، کاهش ضایعات و کنترل آلودگی			
۰.۷۹۹	۴.۰۷	ترمیم، احیا و بهبود محیط‌زیست	اثربخشی اکولوژیکی	۲	
۰.۵۱۶	۴.۵۳	تعادل در استفاده از منابع برای نسل‌های کنونی و آینده	برابری اکولوژیکی	۲	
۰.۹۲۶	۴.۰۰	تلاش برای مصرف کمتر منابع	بسندگی	۲	

۰.۷۳۷	۴.۴۰	فعالیت‌هایی که محیط را ثبات بخشیده و عدم تعادل‌ها را تعدیل می‌کند	ثبات زیست-محیطی	۲	نهادهی
۰.۷۰۴	۴.۲۷	تعهد بلندمدت به حفظ محیط‌زیست	پایداری زیست-محیطی	۳	
۰.۸۸۴	۴.۲۷	کسب مشروعیت و حمایت برای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید در چارچوب‌های پذیرفته شده	تعیین چارچوب	۳	
۰.۶۴۰	۴.۱۳	توجه درستی ایده-ها و راه‌حل‌های جدید	استدلال نظری	۳	
۰.۹۶۱	۴.۰۷	همکاری با دیگران مانند مقامات محلی برای تاثیر بر نهادهای سطح کلان و برای پیوند میان دانشگاه‌ها، مقامات و NGOها	همکاری	۳	
۰.۹۲۶	۴.۰۰	استفاده از تاکتیک-های سیاسی و قدرت	اعمال نفوذ	۳	
۰.۷۹۹	۴.۲۷	مذاکره		۲	
۰.۴۱۴	۴.۸۰	قوانین و سیاست-های دولتی که فعالیت‌های کارآفرینانه کسب و کار را حمایت کرده و کار مدیریت را در جهت کارآفرینی تسهیل می‌کنند	بعد قانونی	۴	
۰.۶۳۲	۴.۴۰	احترام قائل شدن در جامعه برای ذهن-های خلاق و نوآور	بعد هنجاری	۴	
۰.۸۸۴	۴.۰۷	دانش و توانایی افراد جامعه در رابطه با مدیریت کسب و کار	بعد شناختی	۴	

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه پایداری در همه عرصه‌ها از جمله گردشگری برای مقابله با اثرات منفی توسعه گردشگری به عنوان رویکردی بنیادین پذیرفته شده است. مفهوم توسعه پایدار گردشگری، سیستمی و کل‌نگر بوده و دربرگیرنده ابعاد اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و نهادی است. یکی از ارکان مهم توسعه گردشگری، کسب و کارهای فعال در این صنعت هستند که می‌توانند به جهت نقش تعیین‌کننده‌ای که در روند فعالیت این صنعت دارند بر پایداری گردشگری در مقصدها بسیار اثرگذار باشند. چنانچه کسب و کارها فعالیت‌های خود را به سمت پایداری هدایت کنند گامی مهم در تحقق پایداری برداشته خواهد شد. قانون برد- برد به عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار در نظر گرفته شده است. برای تحقق این هدف لازم است کلیه بازیگران عرصه گردشگری به تعهدات خود (از جمله تعهدات محیطی، اجتماعی، قانونی و نهادی) در جهت حصول به توسعه پایدار عمل نمایند. اما در عمل، مظاهر پایبندی به اصول توسعه پایدار در بین کسب و کارهای مختلف صنعت گردشگری و از جمله هتل‌ها در ایران، چندان گسترده نیست و در رابطه با اینکه هریک از بخش‌های مختلف صنعت گردشگری به چه میزان به پیاده سازی اصول توسعه پایدار در فعالیت‌ها و فرایندهای خود می‌پردازند، مطالعات زیادی صورت نگرفته است. علاوه بر این، کلان شهر تهران علاوه بر اینکه مهم‌ترین قطب سیاسی، اجتماعی فرهنگی و اقتصادی کشور است، یکی از مقصدهای مهم گردشگری کشور نیز به شمار می‌آید. سالانه تعداد زیادی گردشگر از این شهر دیدار می‌کنند که تأسیسات و تسهیلات زیادی برای برآوردن نیازهای آنان لازم است به طوری که بیش از 852 مرکز اقامتی رسمی (اتحادیه هتل‌های استان تهران، 1391) در این شهر وجود دارد. تأسیسات اقامتی به عنوان یکی از بخش‌های مهم صنعت گردشگری آثار مختلفی بر محیط برجای می‌گذارد. به عنوان مثال بر طبق نتایج مطالعات جهانی، هتل‌ها سالانه به ازای هر مترمربع از فضای اتاق به طور متوسط 200-160 کیلوگرم گاز CO2 تولید می‌کنند. این گاز یکی از آلاینده‌هایی است که بر کیفیت هوای هر منطقه تأثیر دارد و آلودگی هوای تهران از معضلات عمده زیست محیطی این شهر است. از آنجا که توسعه گردشگری به شکل سنتی، آسیب‌های جدی اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی به همراه خواهد داشت، رهیافت جدید گردشگری پایدار به دنبال ارزیابی و کنترل اثرات ناشی از توسعه گردشگری در همه ابعاد است. ارزیابی فرایندی بلندمدت است تا اطمینان حاصل شود که روش‌های کاهش اثرات منفی به درستی اجرا شده‌اند. نظارت و ارزیابی به مدیران کمک می‌کند تا شناخت بیشتری از اجزا و رفتار سیستم تحت مدیریت خود به دست آورده و سازمان را در جهتی صحیح و همسو با اصول و اهداف پایداری هدایت کنند. کارآفرینی در سازمان‌های گردشگری از جمله هتل‌ها می‌تواند ابزاری برای شکل‌گیری اقدامات نوآورانه در پاسخ به چالش‌های مربوط به پایداری در سازمان‌ها باشد. اما برای اطمینان از تحقق چنین اهدافی، در اختیار داشتن ابزارهای ارزیابی ضروری است. با وجود اینکه کارآفرینی به عنوان موتور محرکه توسعه پایدار در جهان مورد توجه قرار گرفته اما همچنان کسب و کارها به طور کامل بر مشکلات مربوط به ناپایداری فائق نیامده‌اند و الگوی جاری مدیریت کارآفرینی در صنعت مهمان‌نوازی در شرایط ناپایداری قرار دارد. مدیریت کارآفرینی پایدار



نیاز امروز کسب و کارهاست و کسب و کارها در ایران نیز از این نیاز مبرا نیستند بالأخص کسب و کارهای گردشگری و مشخصاً هتل‌ها، با توجه به رشد روز افزون صنعت و لزوم توجه به پایداری و کنترل اثرات ناشی از توسعه صنعت، شدیداً به اتخاذ رویکردی پایدار در کارآفرینی نیازمندند. لذا برای ارزیابی میزان موفقیت و پیشرفت در مسیر پایداری و شناسایی انحرافات در این مسیر، وجود روش-شناسی علمی یک ضرورت است زیرا در غیراینصورت رسیدن به پایداری یک آرمان کلی است و نه هدفی قابل سنجش و دستیابی.

برای رسیدن به این هدف مهم و حیاتی، شناسایی شاخص‌های کارآفرینی پایدار برای ارزیابی میزان پایداری اقدامات نوآورانه و کارآفرینانه سازمان‌ها در مسیر پایداری ضرورت دارد. امروزه این شاخص‌ها در تلاش برای پیوند میان مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی هستند. بنابراین چنین شاخص‌هایی، مجموعه‌ای از سنجش‌های مختلف هستند که به مدیران در اصلاح فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی کمک نموده و می‌توانند ابزاری برای مدیریت برنامه‌های فعلی و چارچوبی برای طراحی فعالیت‌های آینده باشند. در این پژوهش، با شناسایی و انتخاب شاخص‌ها از میان مطالعات صورت گرفته در رابطه با کارآفرینی پایدار و بومی‌سازی و عملیاتی کردن این شاخص‌ها، تعداد ۵۶ شاخص، معرفی گردید که از آن میان، ۱۹ شاخص معرف پتانسیل‌های کارآفرینی و پایداری، ۴ شاخص معرف قصد و نیت، ۱۱ شاخص در بعد اقتصادی، ۶ شاخص در بعد اجتماعی، ۸ شاخص در بعد زیست‌محیطی و ۸ شاخص نیز در بعد نهادی شناسایی شدند که می‌توانند در جهت کنترل و هدایت کسب و کارهای گردشگری به سمت پایداری مورد استفاده قرار گیرند.

بر اساس تحلیل صورت گرفته در خصوص مطالعات انجام شده در حوزه کارآفرینی در کسب و کارهای گردشگری، در رابطه با پتانسیل‌های کارآفرینی و پایداری تعداد ۱۹ شاخص انتخابی، مفاهیم بنیادینی چون تفکر سیستمی، تفکر دوراندیشانه، پذیرش دیدگاه‌های علوم مختلف، پتانسیل هنجاری، پتانسیل عمل، پتانسیل بین‌فردی، پتانسیل فرصت، پتانسیل کسب و کار، مدیریت استراتژیک و پتانسیل آموزش عملکرد پایدار در سازمان به همراه زیرمجموعه‌های خود بستر لازم برای شکل‌گیری کارآفرینی پایدار در هتل‌های ایران را تشکیل می‌دهند. در زمینه قصد و نیت، ۴ شاخص انتخابی دربرگیرنده مفاهیم بنیادینی چون نگرش پایدار، هنجارهای اجتماعی سازمان، مطلوبیت ادراک شده و ادراک از توانایی فردی و امکان‌پذیری هستند. در زمینه خلق ارزش مطلوب نیز شاخص‌های انتخابی از مفاهیم بنیادین اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی به همراه زیرمجموعه‌های خود به نحوی که در جدول شماره (۳) ارائه گردیده است، زمینه‌های اصلی کارآفرینی پایدار در هتل‌ها را شکل می‌دهند. علاوه بر این، بومی‌سازی شاخص‌ها با توجه به تجارب جهانی و نظرخواهی از خبرگان داخلی، ویژگی‌های مهم دیگری را به شاخص‌های معرفی شده می‌افزاید. این ویژگی‌ها عبارتند از:

(۱) سازگاری درونی و بیرونی: تدوین شاخص‌های کارآفرینی پایدار کسب و کارهای گردشگری نیازمند رویکرد روش‌شناختی یکپارچه است. از این رو، شاخص‌های انتخاب شده از نظر محتوا، مبانی فلسفی، الزامات برنامه‌ریزی و ساختار اجرایی، ارتباط کامل با هم داشته و مکمل یکدیگرند یعنی از سازگاری درونی برخوردارند علاوه بر این با محیط خارجی نیز هماهنگی و سازگاری داشته و به

عبارتی، سازگاری بیرونی نیز دارند.

(۲) شاخص‌های انتخابی با توجه به شرایط موجود و مقتضیات کسب و کارها و مشخصا هتل‌ها در ایران تدوین شده بنابراین عوامل مناسبی در اندازه‌گیری پایداری هستند و علاوه بر این، قابلیت آزمون‌پذیری و عملیاتی شدن در سطح کسب و کارهای گردشگری را نیز دارند.

(۳) روش تبیینی و بستر تدوین این شاخص‌ها، پارادایم توسعه پایدار گردشگری بوده است و بومی‌سازی که خود به نوعی از الزامات پایداری است محقق گردیده است.

### منابع فارسی:

- ضیایی، م، عزیزی، ع. (۱۳۹۳). راهنمای تدوین و کاربرد شاخص‌های ارزیابی توسعه پایدار گردشگری، نشر علوم اجتماعی.

### References:

- Aragon-Correa, J. A., et al. (2015). "Sustainability Issues and Hospitality and Tourism Firms' Strategies Analytical Review and Future Directions." International Journal of Contemporary Hospitality Management 27(3): 498-522.
- Ateljevic, J. and Page, S.J. (2009), *Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives*, Elsevier, Amsterdam, pp. 1-6.
- Boluk, K. A. and Z. Mottiar. (2014). "Motivations of Social Entrepreneurs: Blurring the Social Contribution and Profits Dichotomy." Social Enterprise Journal 10(1): 53-68.
- Butler, R. W. (1999). "Sustainable Tourism: A State of the Artview". *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment* 1(1): 7-25.
- Canina, L., et al. (2012). "Management Theories Linking Individual and Organizational Level Analysis in Entrepreneurship Research." International Entrepreneurship Management Journal 8: 271-284.
- Carlisle, S., Kunc, M. and Tiffin, S. (2013), "Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: experiences from Africa", *Tourism Management*, Vol. 35, pp. 59-69.
- Chou, C.-J. (2014). "Hotels' Environmental Policies and Employee Personal Environmental Beliefs: Interactions and Outcomes." Tourism Management 40: 436-446.
- Cohen, B. and Winn, M.I. (2007), "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 29-49.
- Crnogaj, K., et al. (2014). "Building a Model of Researching the Sustainable Entrepreneurship in the Tourism Sector." Kybernetes 43(3/4): 377-393.
- Devece, C. A., et al. (2011). "Entrepreneurship Research in Service Industries: a Literature Classification and Trend Analysis." International Entrepreneurship Management Journal 7: 479-493.
- Ebrashi, R. E. (2013). "Social Entrepreneurship Theory and Sustainable Social Impact." Social Responsibility Journal 9(2): 188-209.
- Hall, J.K., Daneke, G.A. and Lenox, M.J. (2010), "Sustainable development and entrepreneurship: past contributions and future directions", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, pp. 439-448.
- Hoang, H. and B. Antoncicb (2003). "Network-based Research in Entrepreneurship: A Critical Review." Journal of Business Venturing 18: 165-187.
- Hockerts, K. and R. Wüstenhagen (200). "Greening Goliaths Versus Emerging Davids —

- Theorizing about the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship." Journal of Business Venturing **25**: 481-492.
- Ireland, R. D., et al. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions." Journal of Management **29**(6): 963-989.
- Jaafar, M., et al. (2011). "Entrepreneurship in the Tourism Industry: Issues in Developing Countries." International Journal of Hospitality Management **30**.
- Johnson, D. (2001). "What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations." Industrial and Commercial Training **33**(4): ۱۴۰-۳۵
- Katsikis, I. N. and L. P. Kyrgidou (2009). "Entrepreneurship in Teleology: the Variety of the Forms." International of Entrepreneurial Behavior and Research **15**(2): 209-231.
- Keogh, P. D. and M. J. Polonsky (1998). "Environmental Commitment: A Basis for Environmental Entrepreneurship?" Journal of Organizational Change Management **11**(1): 38-49.
- Lau, T. L. M., et al. (2012). "The Entrepreneurial Behaviour Inventory: A Simulated Incident Method to Assess Corporate Entrepreneurship." International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research **18**(6).
- Lerner, M. and Haber, S. (2000), "Performance factors of small tourism ventures: the interface of tourism, entrepreneurship and environment", Journal of Business Venturing, Vol. 16 No. 1, pp. 77-100.
- Lordkipanidze, M., Brezet, H. and Backman, M. (2005), "The entrepreneurship factor in sustainable tourism development", Journal of Cleaner Production, Vol. 13, pp. 787-798.
- Miles, M. P., et al. (2009). "Sustainable Corporate Entrepreneurship." International Entrepreneurship Management Journal **5**: 65-76.
- Morrison, A.J., Gregersen, H.B. and Black, S. (1999), "What makes savvy global leaders?", IVEY Business Journal, Vol. 64 No. 2, pp. 44-51.
- Morrison, A., et al. (2004). "International Tourism Networks ".International Journal of Contemporary Hospitality Management **16**(3): 197-202.
- Muñoz, P. and D. Dimov (2014). "The Call of the Whole in Understanding the Development of Sustainable Ventures." Journal of Business Venturing.
- Ndubisi, N. O. (2014). "Entrepreneurship and Service Innovation." Journal of Business and Industrial Marketing **29**(6): 449-453.
- Santiago, A. (2013). "On the Road to Sustainability Entrepreneurship: Filipino Case." World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development **9**(4): 255-271.
- Vora, D., et al. (2012). "Applying Entrepreneurial Orientation to a Medium Sized Firm." International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research . 352-379: (3)18
- WCED (1987), The World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oxford University Press, New York, NY.
- Williams, C. E. and E. C. Y. Tse (1995). "The Relationship Between Strategy and Entrepreneurship: the US Restaurant Sector." International Journal of Contemporary Hospitality Management.22-26: (1) 7.