



## تحلیل ذی‌نفعان و راهبردهای توسعه کارآفرینی اجتماعی با تمرکز بر گردشگری در مناطق محروم

نسرین کاظمی<sup>۱</sup>

DOI:10.22034/jtd.2026.541893.3114

### چکیده

در میان رویکردهای اجتماع‌محور برای توسعه گردشگری، به کارآفرینی اجتماعی کمتر توجه شده است. این نوع کارآفرینی، با تأکید بر شبکه‌ها و سازمان‌های مردمی، به دنبال انتفاع فقرا و توانمندسازی مردم محلی است. از این رو، با توجه به اهمیت ذی‌نفعان، این پژوهش بر اساس رویکردی کیفی و سه‌مرحله‌ای به شناسایی ذی‌نفعان، تدوین راهبردها و تحلیل ذی‌نفعان - راهبردها پرداخته است. تعداد نمونه این پژوهش ۲۶ نفر بوده است که تا رسیدن به اشباع داده به روش نمونه‌گیری هدفمند در پژوهش مشارکت داشته‌اند. ۲۳ ذی‌نفع به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفعان شناسایی و در چهار گروه اصلی دسته‌بندی شدند. برای تحلیل تأثیرگذاری آن‌ها از ماتریس منافع - قدرت استفاده شده است. نتایج این تحلیل نشان می‌دهند که مردم بومی، کسب‌وکارهای گردشگری، شخصیت‌های تأثیرگذار شبکه‌های اجتماعی به همراه دو سازمان دولتی با مسئولیت مستقیم در توسعه مناطق محروم دارای منافع و قدرت فراوانی بوده و در توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری نقش محوری دارند. با جایگاه‌یابی راهبردی منطقه موردپژوهش (شاندرمن) بر مبنای تحلیل محیط داخلی و خارجی، راهبردهای رقابتی برای تحلیل ذی‌نفعان - راهبردها استفاده شده است. بیشترین توافق در میان این راهبردها بر ایجاد ساختارهای خودجوش حمایتی در سطح محلی تأکید دارد که حاکی از درهم‌تنیدگی کارآفرینی اجتماعی گردشگری با ظرفیت‌های منطقه است. بنابراین، توسعه گردشگری در مناطق محروم باید فراتر از کسب سود مالی و اشتغال‌زایی صرف باشد و به‌عنوان راهبردی توسعه‌ای هم‌زمان به خلق ارزش اجتماعی و اقتصادی توجه داشته باشد. این امر مستلزم تغییر رویکرد از برنامه‌ریزی متمرکز به رویکردی مشارکتی و مردم‌محور است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸

### واژه‌های کلیدی:

کارآفرینی اجتماعی، توسعه گردشگری، مناطق محروم، شاندرمن، برنامه‌ریزی راهبردی.

### مقدمه

مسائل اجتماعی افراد و سازمان‌ها را بر آن داشته است تا در اندیشه توسعه فضای کار با محرک‌ها و انگیزه‌های اجتماعی برآیند (Sar baş et al., 2020)؛ فضایی که عاملی برای تغییر اجتماعی باشد، نه فقط سود مالی برای سرمایه‌گذاران (Barberá-Tomás et al., 2019). برخی بر این باورند که کارآفرینی اجتماعی با ایجاد ارزش اجتماعی (Bedi & Yadav, 2019) چرخه‌ای پایدار را برای توسعه اجتماعی در کنار توسعه اقتصادی فراهم می‌آورد. به این ترتیب، می‌توان آن را فعالیتی نوآورانه پنداشت که با ادغام اهداف اجتماعی و سازه‌های کارآفرینی در پی تغییر و تحول در جامعه است (Gupta et al., 2020). مأموریت دوگانه در دستیابی به پایداری اقتصادی و تأثیرات اجتماعی، کارآفرینی اجتماعی را تبدیل به عاملی مهم برای توسعه اقتصادی و تغییر اجتماعی نموده است (Doherty et

2019) چرخه‌ای پایدار را برای توسعه اجتماعی در کنار توسعه اقتصادی فراهم می‌آورد. به این ترتیب، می‌توان آن را فعالیتی نوآورانه پنداشت که با ادغام اهداف اجتماعی و سازه‌های کارآفرینی در پی تغییر و تحول در جامعه است (Gupta et al., 2020). مأموریت دوگانه در دستیابی به پایداری اقتصادی و تأثیرات اجتماعی، کارآفرینی اجتماعی را تبدیل به عاملی مهم برای توسعه اقتصادی و تغییر اجتماعی نموده است (Doherty et

۱. استادیار گروه مدیریت گردشگری، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران نویسنده مسئول (nasrinkazemi@ut.ac.ir)



چنین اهداف جذاب اجتماع محوری توجه پژوهشگران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در زمینه‌های گوناگون از جمله گردشگری را جلب کرده است.

برنامه‌ریزی توسعه گردشگری در مناطق محروم همیشه با این مسئله روبه‌رو بوده است که چگونه می‌توان در میان اهداف اقتصادی و ضرورت‌های اجتماعی تعادل برقرار ساخت. این مسئله، به‌ویژه در مناطق محروم، بر اثر پیامدهای منفی همچون تخریب محیط‌زیست، سودجویی غیربومیان، به حاشیه رانده شدن مردم محلی به‌ویژه فقرا و حتی از دست دادن دارایی‌ها و مهاجرت آن‌ها اهمیت بیشتری دارد. در واکنش به این پیامدهای منفی، رویکردهای مختلفی همچون توسعه پایدار، اکوتوریسم و گردشگری اجتماع‌محور مطرح شده‌اند که با وجود ظرفیت‌های نظری همیشه هم موفق نبوده‌اند. ادبیات پژوهش به علل گوناگونی از جمله مدیریت متمرکز دولتی و دیوان‌سالاری، تعامل اندک ذی‌نفعان (Kazemi et al., 2024)، نفوذ نخبگان و تسلط آن‌ها بر اقدامات توسعه گردشگری (Marzouki et al., 2012)، بی‌توجهی به اهمیت رهبری کسب‌وکارهای اجتماعی توسط مردم محلی (Pham et al., 2025) اشاره داشته است.

علل اشاره‌شده و ناکامی نسبی رویکردهای رایج توجه پژوهشگران را به ضرورت بازاندیشی نظری و رویکردهای جایگزین در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری جلب کرده است. در بین این رویکردها، جذابیت کارآفرینی اجتماعی پژوهشگران گردشگری را بر آن داشته است تا در دستیابی به اهداف اجتماعی و توسعه مسئولانه گردشگری به آن توجه کنند (Mottiar et al., 2018; Sheldon & Daniele, 2017). کارآفرینی اجتماعی رویکردی است که با نهادینه ساختن اهداف اجتماعی در سازه‌های کارآفرینی در پی ایجاد تغییرات پایدار در جامعه است (Gupta et al., 2020; Doherty et al., 2014). از همین رو، در حل مشکلات اجتماعی به شیوه‌ای نوآورانه و کارآفرینانه با تمرکز بر ایجاد ارزش و ثروت اجتماعی در بسیاری از زمینه‌ها محبوبیت یافته است (Eris et al., 2022).

بر مبنای کارآفرینی اجتماعی، گردشگری نه صرفاً صنعتی برای رشد اقتصادی بلکه بستری برای عدالت اجتماعی، توانمندسازی جوامع محلی و بازتوزیع منافع است. تجربه کشورهای در حال توسعه چون کامبوج، مالزی و هند نشان می‌دهد که کارآفرینی اجتماعی می‌تواند محرکی برای انتفاع فقرا باشد (Khieng, 2014). این نوع کارآفرینی بر اساس دانش، تجربه و

شبکه سازمان‌های مردم‌نهاد ایجاد می‌شود و حتی نیروی اصلی بازیابی سیاسی و اقتصادی پس از بحران‌ها تلقی می‌شود (Dahles et al., 2020). در حال، در حوزه گردشگری، به‌ویژه مناطق محروم، هنوز شکاف معناداری میان ظرفیت‌های نظری کارآفرینی اجتماعی و شواهد تجربی و تأثیرگذاری آن وجود دارد (Jørgensen et al., 2021).

در ایران نیز سیاست‌گذاران برای توسعه گردشگری در مناطق محروم بر ظرفیت گردشگری تأکید بسیار دارند؛ اما این تأکید در خلأ حاصل نخواهد شد، بلکه نوآوری‌ها و ابتکارات اجتماعی تنها زمانی موفق خواهند بود که با حمایت ذی‌نفعان اصلی از جمله دولت، سازمان‌های بخش خصوصی، گردشگران و مردم محلی بتوان راهبردهای مناسب را اجرایی کرد (Daye & Gill, 2017). توجه به ذی‌نفعان از آن جهت اهمیت دارد که با وجود تأکید رویکردهای گوناگون توسعه گردشگری بر ترویج معیشت پایدار در مناطق محروم، این رویکردها ضرورتاً بازتاب‌دهنده صدای ذی‌نفعان نیستند؛ در نتیجه، ذی‌نفعان اغلب تنها نظاره‌گر طرح‌های توسعه‌ای اند (Movono & Becken, 2018). در حالی که افزایش تعامل و مشارکت بین ذی‌نفعان در تصویر مقصد گردشگری و کیفیت محصول ادراک‌شده نیز تأثیرگذار است.

با توجه به شواهد علمی و اجرایی اندک از کارآفرینی اجتماعی گردشگری در ایران، این پژوهش با هدف تحلیل نقش و جایگاه ذی‌نفعان در توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری در مناطق محروم انجام شده است. در این چارچوب، ابتدا ذی‌نفعان اصلی شناسایی و گروه‌بندی خواهند شد و سپس، با تحلیل محیط داخلی و خارجی، راهبردهای توسعه کارآفرینی اجتماعی تدوین می‌شود. در ادامه، به منظور ارزیابی هم‌سویی و میزان توافق ذی‌نفعان، از ماتریس ذی‌نفعان-راهبرد بهره گرفته می‌شود تا امکان تحلیل دقیق‌تر تعاملات و نقش‌آفرینی آنان در فرایند توسعه فراهم آید. انتظار می‌رود یافته‌های پژوهش، ضمن ارائه چارچوبی کارآمد برای بهره‌گیری از کارآفرینی اجتماعی در توانمندسازی جوامع محلی، به انتخاب مؤثرترین راهبردها کمک کند. بر این اساس، پرسش‌های محوری پژوهش به این شرح است: ذی‌نفعان توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری در مناطق محروم چه سازمان‌ها و نهادهای هستند؟ مؤثرترین راهبردهای توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری در مناطق محروم کدام‌اند؟ ذی‌نفعان درباره کدام راهبردها بیشترین توافق را دارند؟



است. علاوه بر این، تمایل گردشگران به تجربیات اصیل و منحصر به فرد بر جذابیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط کارآفرینان محلی می‌افزاید (Kirillova et al., 2014). پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهند که کسب‌وکارهای گردشگری به اهمیت کارآفرینی اجتماعی پی برده‌اند و به دنبال ادغام آن در مدل کسب‌وکارشان هستند. از جمله مزایای این رویکرد می‌توان به حفظ فرهنگ بومی، ایجاد فرصت‌های شغلی برای جامعه محلی، حفاظت از محیط‌زیست و ارتقای کیفیت زندگی مردم اشاره کرد. در نتیجه، با توجه به تأثیرات کارآفرینی اجتماعی و همسویی آن با گردشگری، ترکیب این دو به ایجاد مقاصد گردشگری پایدار و جذاب در راستای منافع گردشگران و جوامع محلی کمک می‌کند (Gowreesunkar et al., 2015).

### کارآفرینی اجتماعی

ریشه‌های کارآفرینی اجتماعی به زمانی بازمی‌گردد که انقلاب صنعتی در اروپا به فقر گسترده در میان طبقه کارگر منجر شد؛ در نتیجه، ابتکارات جدیدی برای کاهش این فقر شکل گرفت (Matović et al., 2020). با وجود سابقه نسبتاً طولانی کارآفرینی اجتماعی، همچنان یافتن تعریفی دقیق و ارتباطی روشن با دیگر حوزه‌ها دشوار است. در بررسی پیشینه و تعاریف آن می‌توان مفاهیم متعددی مانند نوآوری اجتماعی و تغییر اجتماعی را یافت (Aquino et al., 2018; Eris et al., 2022). بیشتر تعاریف ارائه شده از کارآفرینی اجتماعی بر ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و پایدار برای مشکلات اجتماعی تأکید دارند (Chiloane-Tsoka, 2018). به این ترتیب، بهتر است کارآفرینی اجتماعی را فرایند استفاده نوآورانه از منابع برای تغییرات اجتماعی دانست (Jørgensen et al., 2021).

به‌علت درهم‌تنیدگی مفاهیم اجتماعی و اقتصادی، تعاریف کارآفرینی اجتماعی را در دو بخش نسبتاً مجزا می‌توان بررسی کرد. گروه اول تعاریف فقط بر مفاهیم اجتماعی تأکید دارند. برای نمونه، تلقی کارآفرینی اجتماعی به‌عنوان بخش خصوصی یا غیرانتفاعی که با اتکا بر پویایی جمعی و مشارکت ذی‌نفعان سبب توسعه اجتماعی و تأثیرات مثبت در جامعه می‌شود (Jørgensen et al., 2021; De Lange & Dodds, 2017). کارآفرینی اجتماعی کسب‌وکاری مبتنی بر هدف است که علت اصلی وجود آن تحقق اهداف اجتماعی و خدمت به خیر عمومی است (Social Enterprise, 2019).

در گروه دوم از تعاریف، کارآفرینی اجتماعی عاملی

نوآوری این پژوهش در آن است که ذی‌نفعان توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری در مناطق محروم، نقش و تأثیرگذاری آن‌ها، راهبردهای مؤثر و میزان توافق ذی‌نفعان بر این راهبردها را هم‌زمان شناسایی و تحلیل می‌کند. تاکنون هیچ پژوهشی به موارد گفته شده در کشور پرداخته است.

### ادبیات پژوهش

رشد روزافزون گردشگری آن را به محرکی برای تغییر و ارتقای ابعاد اجتماعی و اقتصادی تبدیل کرده است؛ به طوری که امروزه بیشتر دولت‌ها از گردشگری به‌عنوان راهبردی توسعه‌ای استفاده می‌کنند و آن را ابزاری برای کسب درآمد و اشتغال‌زایی، توسعه مناطق محروم، کاهش فقر و توانمندسازی می‌دانند (Dube & Shereni, 2025). اهداف اخیر با رویکردهایی همچون کارآفرینی اجتماعی همسویی بسیاری دارد که هم‌زمان بر دو هدف متمایز یعنی سودآوری مالی و ایجاد ارزش اجتماعی تأکید دارند (Doherty et al., 2014; Eris et al., 2022). ارزش اجتماعی همراه با نوآوری اجتماعی و پایداری سه رکن اصلی کارآفرینی اجتماعی به شمار می‌روند (Choi & Majumdar, 2014; Aquino et al., 2018) که در پاسخ به افزایش نابرابری‌های اجتماعی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ گسترش یافت (Sheldon et al., 2017).

مشابه بسیاری از کسب‌وکارها، انگیزه اصلی اغلب کسب‌وکارهای گردشگری نیز به حداکثر رساندن سود است. با این حال، در نتیجه تغییر در ارزش‌های مشتریان، فشارهای ذی‌نفعان و چالش‌های متعدد، انتظار می‌رود این کسب‌وکارها به مسئولیت اجتماعی نیز توجه داشته باشند (Zaremohzabieh et al., 2019). در همین راستا، کارآفرینی اجتماعی در صنعت گردشگری، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که با چالش‌های بیشتری مواجه‌اند، بر ارزش‌آفرینی اجتماعی تأکید دارد (Sharifi-Tehrani et al., 2022). اقتصاد گردشگری نهادی مستقل و جدا از جامعه نیست، بلکه با بافت اجتماعی و سیاسی در هم تنیده است و باید از طریق پیوند کارآفرینی، بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری و ایجاد اشتغال در جهت ارتقای رفاه جوامع محلی عمل کند (Chiloane-Tsoka, 2018).

مطالعات مرتبط بر ظرفیت گردشگری برای کارآفرینی اجتماعی تأکید دارند (Jørgensen et al., 2021). علت این امر آن است که گردشگری همواره بستری مناسب برای شکوفایی روحیه کارآفرینی بوده



اصلی کارآفرینی اجتماعی گردشگری وجود نداشته است. از یک سو، کسب و کارهای گردشگری سنتی می‌توانند مزایای مستقیم را از عملیات خود ارائه دهند که نقش‌های محوری در توسعه محلی مقصدهای گردشگری داشته باشند (Daniele & Quezada, 2017). از سوی دیگر، شواهد نشان می‌دهند که کسب و کارهای سنتی گردشگری تأثیرات نامطلوبی در نیروی انسانی و جوامع میزبان دارند (Park et al., 2015). بنابراین، حتی اگر هدف صنعت گردشگری نتایج مثبت در مقصدها باشد، احتمال پیامدهای منفی را نیز دارد. این پیامدها اغلب ریشه در رویکرد سرمایه‌داری موجود در مدل‌های توسعه گردشگری انبوه سنتی دارند؛ رویکردی که سرمایه‌گذاران را به بهره‌برداری سودجویانه از منابع محلی و در نتیجه محروم ساختن افراد بومی از دسترسی به این منابع ترغیب می‌کند (Aquino et al., 2018). حال آنکه کارآفرینی اجتماعی گردشگری، با تأکید بر ظرفیت گردشگری به‌عنوان یک نیروی اجتماعی، کسب و کارهای متعارف گردشگری را به چالش می‌کشد و با طراحی راهبردهای جدید قوانین این صنعت را اصلاح می‌کند (Aquino et al., 2018; Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016). ماهیت برون‌زای کارآفرینی اجتماعی گردشگری به‌عنوان رویکردی در توسعه جامعه، در ادبیات به‌خوبی نشان داده شده است به طوری که بسیاری خاطرنشان کرده‌اند که تمرکز کارآفرینان اجتماعی گردشگری اغلب بر جوامع محروم و کم‌درآمد است (Aquino, 2022).

نه تنها مردم محلی مناطق محروم عمدتاً فاقد منابع مالی و مهارت‌های کافی در نوآوری گردشگری هستند، سازمان‌های دولتی نیز در اجرای قوانین مناسب حمایتی از این جوامع عملکرد ضعیفی دارند (Mao et al., 2014). در چنین شرایطی، کارآفرینی اجتماعی سازوکارهایی را برای مشارکت مردم این مناطق فراهم می‌سازد (Biddulph, 2018)، زیرا با محوریت توسعه در پرداختن به مسائل اجتماعی از جمله ایجاد ارزش اجتماعی قرابت بسیاری با گردشگری دارد؛ به طوری که نقش مهمی در پروژه‌های طبیعت‌گردی، گردشگری پایدار، گردشگری اجتماع‌محور یا گردشگری فراگیر داشته است (Sheldon & Daniele, 2017)؛ پروژه‌های که با استفاده از رویکردهای نوآورانه در توسعه گردشگری برای این جوامع منافع اقتصادی ایجاد کرده و از رفاه آن‌ها به شیوه‌های

در اقتصاد اجتماعی است که هدف اصلی آن ایجاد تأثیر اجتماعی است، نه کسب سود به نفع مالکان یا سهام‌داران. این کارآفرینی با ارائه کالاها و خدمات به بازار به شیوه‌ای کارآفرینانه و نوآورانه عمل می‌کند و از سود خود در درجه اول برای دستیابی به اهداف اجتماعی استفاده می‌کند. از این‌رو، اداره آن با کارمندان، مصرف‌کنندگان و ذی‌نفعانی است که تحت تأثیر فعالیت‌های تجاری آن قرار دارند (Matović et al., 2020). کارآفرینی اجتماعی فرایندی است که در آن از رویکرد بازارمحور برای ایجاد تحول اجتماعی استفاده می‌شود (Sigala, 2016). مرور دو گروه از تعاریف نشان می‌دهد که کارآفرینی اجتماعی حرکتی اجتماعی برای ایجاد تغییرات بنیادین در ساختارهای اجتماعی و اقتصادی است.

## مناطق محروم و کارآفرینی اجتماعی گردشگری

باورها بر آن است که کارآفرینی عامل مهمی در پیشبرد آزادی‌های اجتماعی و تغییر در وضعیت اقتصادی به‌ویژه برای اقلیت‌های محروم و فقرا است (Sloan et al., 2014). در اثرگذاری گردشگری بر توسعه جوامع کمتر توسعه‌یافته، پژوهشگران تأکید کرده‌اند که افزایش احتمال موفقیت توسعه از مسیر گردشگری در چنین جوامعی مستلزم همراه ساختن فرصت‌های اقتصادی با ارزش‌ها و تحول اجتماعی است. در حال، کارآفرینی اجتماعی در مناطق محروم با چالش‌هایی نظیر کمبود بودجه و تمایل و حمایت اندک جامعه محلی روبه‌رو است (Jørgensen et al., 2021).

مناطق محروم معمولاً با نرخ بالای بیکاری مواجه‌اند. جمعیت این مناطق، بر اثر مهاجرت داخلی و از دست دادن نیروی متخصص، با کمبود مهارت و فرصت‌های اقتصادی روبه‌رو است و توانایی محدودی برای اشتغال‌زایی و ارتقای استانداردهای زندگی دارند (Badri et al., 2021; Kazemi & Amini, 2024). در این راستا گردشگری فرصتی برای جذب سرمایه‌گذاری و درآمدزایی است. کارآفرینی اجتماعی بر نوعی از توسعه گردشگری متمرکز است که هدف اصلی آن کاهش چالش‌های فقر و رفع نیازهای انسانی افراد نیازمند به‌ویژه فقرای جامعه است (Chiloane-Tsoka, 2018).

اندک ادبیات موجود نشان می‌دهد که تلاش چندانی برای توسعه پایدار جامعه به‌عنوان هدف

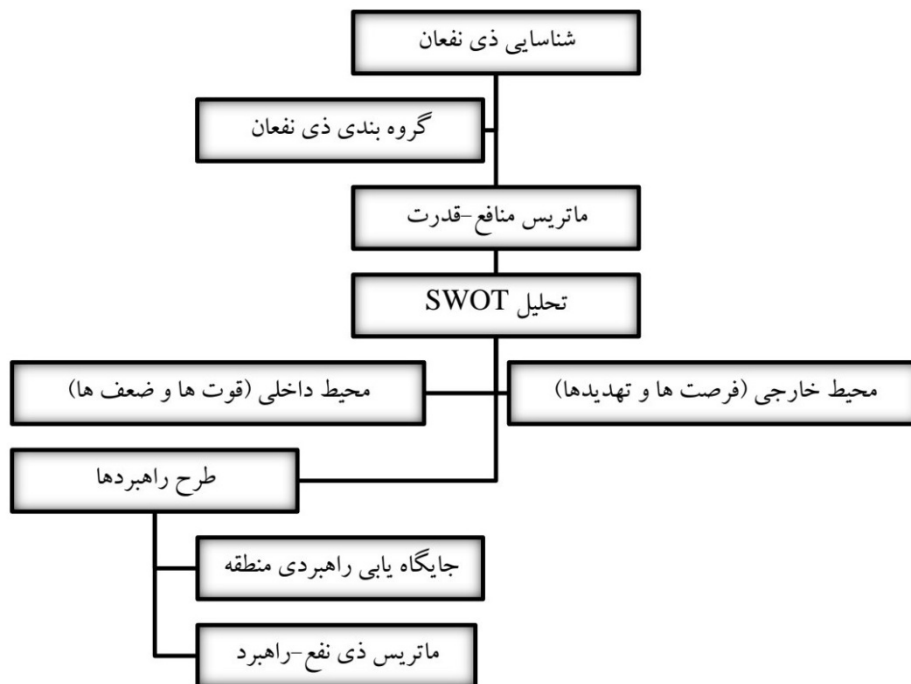


سپس، برای درک جایگاه آن‌ها، ماتریس منافع - قدرت ترسیم شده است تا ذی‌نفعان راهبردی با بیشترین تأثیرگذاری در کارآفرینی اجتماعی مشخص شوند. در گام بعدی، با تحلیل محیط داخلی و خارجی، وضعیت منطقه موردبررسی ارزیابی شده است. این تحلیل به شناسایی موقعیت راهبردی منطقه در ماتریس راهبردهای چهارگانه کمک می‌کند. درنهایت، ماتریس ذی‌نفعان و راهبردها تحلیل شده است (شکل ۱).

گوناگون همچون آموزش، ظرفیت‌سازی و توانمندسازی حمایت کرده‌اند (Scheyvens & Biddulph, 2018). رویکردهای نوآورانه برای تحول در اکوسیستم‌های گردشگری اهمیت بسیاری دارد. نوآوری‌ها، با شناسایی و خلق فرصت‌های کارآفرینانه، زمینه‌های توانمندسازی را فراهم می‌سازند.

### روش پژوهش

این پژوهش با شناسایی ذی‌نفعان آغاز شده و



شکل ۱: فلوچارت پژوهش

اشباع داده بود. در راستای تضمین اعتبار یافته‌های پژوهش، مطابق با پژوهش شوهلی کوه‌شوری و همکاران (2022)، از مجموعه راهبردهای اعتباریابی استفاده شد. این راهبردها شامل ردگیری، کنترل توسط پژوهشگران و بازبینی هم‌تایان است.

### شناسایی و گروه‌بندی ذی‌نفعان و ماتریس

#### منافع - قدرت

فراوند شناسایی ذی‌نفعان؛ با هدف دستیابی به فهرستی جامع، با رویکردی تلفیقی از بررسی ادبیات و نظر خبرگان انجام شد. پس از تهیه فهرست اولیه ذی‌نفعان بالقوه، این فهرست برای ارزیابی به خبرگان ارسال شد. آن‌ها، ضمن تأیید یا رد ذی‌نفعان پیشنهادی، دیگر ذی‌نفعان مرتبط با موضوع پژوهش را معرفی کردند. بر اساس این رویکرد تعاملی، فهرستی

جامعه آماری پژوهش شامل طیف گسترده‌ای از افراد دارای تجربه اجرایی یا دانش علمی در زمینه‌هایی نظیر کارآفرینی (به‌ویژه کارآفرینی اجتماعی)، گردشگری، توسعه منطقه‌ای، برنامه‌ریزی روستایی و مناطق محروم، جامعه‌شناسی، جغرافیا، مدیریت و اقتصاد است. با هدف شناسایی ذی‌نفعان به روش نمونه‌گیری هدفمند (معیارمحور: آشنایی با محدوده موردبررسی، دارا بودن رشته تحصیلی مرتبط در سطح کارشناسی ارشد یا دکتری یا کارشناسی با دست‌کم پنج سال تجربه کاری مرتبط با گردشگری) و گلوله‌برفی، ۲۶ نفر از جامعه آماری که واجد معیارها بودند انتخاب شدند. برای تحلیل محیط داخلی و خارجی و ماتریس ذی‌نفعان - راهبرد، ۱۵ نفر از نمونه اولیه که آمادگی خود را برای ادامه همکاری اعلام کرده بودند بررسی شدند. تعداد نمونه‌ها با رعایت



طولانی شامل ۶۷ ذی‌نفع شناسایی شد. برای اطمینان از تمرکز پژوهش و تسهیل تحلیل‌ها، فهرست اولیه نیازمند پالایش و تجمیع بود. با نظر و تأیید خبرگان پژوهش (جدول ۱)، این تعداد از ۶۷ به ۲۳ ذی‌نفع کاهش یافت. مراحل شناسایی ذی‌نفعان مطابق با روش پیشنهادی اسکریچ او همکاران (2024) بوده است. این مراحل با ترکیب دو روش مشورت با کارشناسان

و نمونه‌گیری گلوله‌برفی کمک می‌کند تا از انتخاب مؤثرین ذی‌نفعان اطمینان حاصل شود. به بیان دقیق‌تر، ابتدا با دریافت نظر کارشناسان، فهرستی از ذی‌نفعان شناسایی شد و سپس این فهرست در اختیار گروه محدودتری از خبرگان با سابقه و تخصص بیشتر شامل ۲۶ نفر قرار گرفت تا فهرست اولیه پالایش و نهایی شود.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش

سن	فراوانی	جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	تخصصی	فراوانی
۳۵- ۲۵	۴	زن	۹	کارشناسی ارشد	۵	گردشگری	۶
۴۵- ۳۶	۹	مرد	۱۷	دکتری	۱۴	کارآفرینی و کارآفرینی اجتماعی	۸
۵۵- ۴۶	۸			کارشناسی با بیش از پنج سال سابقه	۷	جغرافیا و رشته‌های مرتبط	۴
۵۶+	۵					جامعه‌شناسی	۳
						مدیریت	۳
						اقتصاد	۲

فرصت‌ها و تهدیدها اشاره داشتند. در نهایت، بر اساس عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی به دست آمد. برای تعیین موقعیت منطقه در ماتریس راهبردها، مطابق با ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، به هر یک از عوامل شناسایی‌شده محیط داخلی و خارجی، بر اساس اهمیت و تأثیرگذاری، وزن و نمره جذابیت اختصاص یافت. به این ترتیب، با تعیین نوع راهبرد مناسب برای منطقه، از آن‌ها در ماتریس ذی‌نفعان - راهبردها استفاده شد.

### ماتریس ذی‌نفعان - راهبردها

ماتریس ذی‌نفعان - راهبردها ابزاری تحلیلی است که موقعیت ذی‌نفعان را نسبت به راهبردهای اصلی توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری در مناطق محروم و میزان توافق آن‌ها با این راهبردها نشان می‌دهد. هدف از ساخت این ماتریس مشخص کردن هم‌گرایی یا واگرایی میان ذی‌نفعان در رابطه با راهبردها است. موضع هر ذی‌نفع در برابر هر راهبرد به صورت موافق (+)، مخالف (-) یا بی‌طرف (صفر) است. با تشکیل این ماتریس می‌توان امکان ائتلاف یا

ماتریس منافع - قدرت ابزاری رایج برای دسته‌بندی ذی‌نفعان بر اساس سطوح نسبی منافع و قدرت آن‌ها است. این ماتریس ذی‌نفعان را در چهار دسته گروه‌بندی می‌کند: (۱) بازیگران اصلی دارای منافع و قدرت بالا، (۲) نهادها یا تأثیرگذاران با قدرت پایین اما منافع بالا، (۳) توده‌ها با منافع و قدرت پایین و (۴) بازیگران زمینه‌ای یا تعیین‌کنندگان شامل ذی‌نفعانی با قدرت بالا اما بدون منافع مستقیم یا قابل توجه.

### تحلیل محیط داخلی و خارجی

با هدف طرح راهبردهایی متناسب با منطقه موردبررسی برای توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری تحلیل SWOT انجام گرفت تا قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شود. برای شناسایی این موارد، ضمن مصاحبه با خبرگان پژوهش، هم‌زمان از چندین روش دیگر شامل مشاهدات و برداشت‌های میدانی نویسنده، مصاحبه با جامعه محلی، مرور مقالات مرتبط با محدوده پژوهش نیز استفاده شد. توضیحات تکمیلی خبرگان و دیگر منابع ذکرشده ثبت و محتوای آن‌ها تحلیل شد. در این تحلیل، تمرکز بر عواملی بود که به قوت‌ها، ضعف‌ها،



نبود زیرساخت‌های مناسب بالاترین نمره منفی را در رقابت‌پذیری دارد. این ضعف زیرساختی نشان‌دهنده نیاز مبرم به سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی برای بهبود امکانات رفاهی و خدماتی برای گردشگران است. همچنین، بر اساس همان پژوهش، شاندرمن در شاخص شناخت اهمیت، حفاظت از منابع طبیعی و بهبود کیفیت زندگی جامعه محلی نمره پایینی کسب کرده است که نشان‌دهنده لزوم افزایش آگاهی و مشارکت جامعه محلی است. هجوم غیربومیان و تغییر بافت قومی منطقه نیز از جمله نگرانی‌هایی است که نیاز به تدوین راهبردهای کارآفرینی اجتماعی در گردشگری را بیش از پیش ضروری می‌سازد، تا هم منافع اقتصادی گردشگری حفظ شود و هم از آثار منفی توسعه بی‌رویه جلوگیری به عمل آید. در کنار این مسائل، با قرار گرفتن شاندرمن در فهرست مناطق محروم و کمترتوسعه‌یافته به استناد تصویب‌نامه هیدت وزیران درخصوص تعیین مناطق محروم و کمترتوسعه‌یافته در امور حمایتی، شاندرمن به‌عنوان نمونه پژوهشی انتخاب شده است.

نزاع میان ذی‌نفعان درباره هر راهبرد را شناسایی کرد. افزون‌بر این، با مشخص کردن شدت مخالفت یا موافقت هر بازیگر با راهبردها، می‌توان سلسله‌مراتب یا اولویت‌بندی راهبردها را برای هر یک از ذی‌نفعان شناسایی کرد (Delalat et al., 2023). در این ماتریس، شدت مواضع ذی‌نفعان بر اساس مقیاس وزنی از ۴ تا ۴- مشخص می‌شود.

### مورد پژوهش

بخش شاندرمن، واقع در شهرستان ماسال استان گیلان (شکل ۲)، از نظر رقابت‌پذیری پتانسیل‌های ژئوتوریستی، ظرفیت چشمگیری برای توسعه گردشگری و جذب گردشگران دارد. این منطقه، علاوه بر برخورداری از منابع طبیعی، دارای جاذبه‌های دیدنی بی‌شماری است که هر ساله بازدیدکنندگان را به خود جذب می‌کنند. با این حال، با وجود ظرفیت‌های فراوان، شاندرمن با چالش‌هایی نیز در زمینه توسعه گردشگری روبه‌رو است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها کمبود زیرساخت‌های مناسب است. طبق پژوهش نظافت تکل و همکاران (2025)، این بخش در زیرشاخه



شکل ۲: موقعیت جغرافیایی منطقه مورد بررسی (استانداری گیلان، ۲۰۲۶)

را تشکیل می‌دهند و در ایجاد، توسعه، و بهره‌مندی از این فعالیت‌ها مشارکت مستقیم دارند. گروه دوم نهادهای سیاست‌گذار و حاکمیتی مسئول تدوین قوانین، مقررات، سیاست‌گذاری‌های کلان، تخصیص بودجه و نظارت بر اجرای برنامه‌های توسعه هستند. نقش این گروه در فراهم آوردن چارچوب‌های قانونی انکارناپذیر است. گروه سوم نهادهای پشتیبان و توانمندساز شامل ذی‌نفعانی است

### یافته‌های پژوهش تحلیل ذی‌نفعان

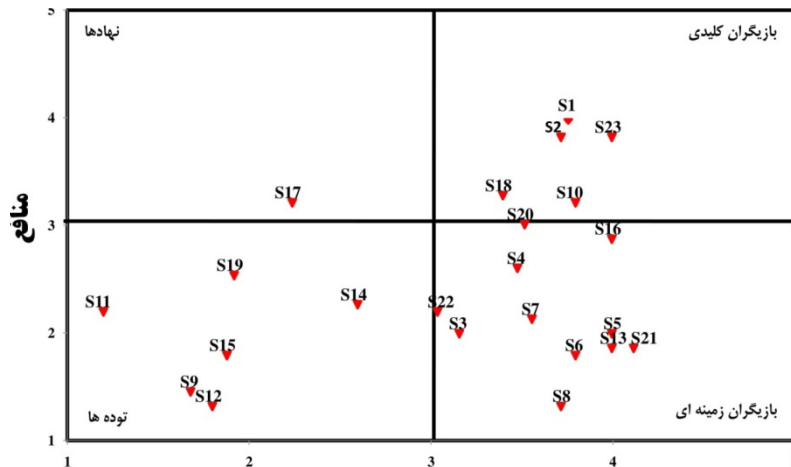
۲۳ ذی‌نفع اصلی و تأثیرگذار در توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری شناسایی و با توجه به نقش‌هایشان در چهار گروه اصلی دسته‌بندی شدند (جدول ۲). گروه اول شامل جامعه مدنی یا بخش خصوصی است که هسته و بستر اصلی فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی گردشگری

که با ارائه آموزش‌های تخصصی، تسهیلات مالی، و حمایت‌های اجتماعی به توانمندسازی جامعه محلی و کارآفرینان کمک می‌کنند. گروه چهارم ذی‌نفعان تأثیرگذار در ترویج و بازاریابی هستند که با معرفی مقاصد و محصولات گردشگری نقش مهمی در جذب گردشگر و توسعه بازار ایفا می‌کنند. تحلیل ماتریس منافع - قدرت دسته‌بندی متفاوتی از ذی‌نفعان نه بر اساس نقش بلکه میزان قدرت و تأثیرگذاری آن‌ها ارائه می‌دهد (جدول ۲ و شکل ۳).

جدول ۲: ذی‌نفعان و منافع - قدرت آن‌ها

گروه ذی‌نفعان	کد	ذی‌نفع	قدرت	منافع
جامعه مدنی / بخش خصوصی	S1	مردم بومی	۳/۳۶	۴ اصلی
	S2	کسب و کارها و کارآفرینان گردشگری	۳/۷۲	۳/۸۱ اصلی
	S3	گردشگران	۳/۱۸	۲ زمینه‌ای
	S4	میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	۳/۴۵	۲/۵۴ زمینه‌ای
	S5	وزارت کشور (بخشداری، فرمانداری، استانداری)	۴	۲ زمینه‌ای
	S6	سازمان برنامه و بودجه	۳/۸۱	۱/۶۳ زمینه‌ای
	S7	وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی	۳/۵۴	۲/۰۹ زمینه‌ای
سیاست‌گذار و حاکمیتی	S8	وزارت اقتصاد و امور دارایی و امور مالیاتی	۳/۷۲	۱/۳۶ زمینه‌ای
	S9	وزارت جهاد کشاورزی	۱/۶۳	۱/۴۵ توده
	S10	معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم	۳/۶۳	۳/۰۹ اصلی
	S11	دهیاری و شورای اسلامی	۱/۹	۲/۳۶ توده
	S12	سازمان‌های مرتبط با محیط‌زیست	۱/۸۱	۱/۶۳ توده
	S13	سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای	۴	۱/۷۲ زمینه‌ای
	S14	دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	۲/۶۳	۲/۱۸ توده
	S15	مؤسسات آموزشی به‌ویژه در حیطه گردشگری	۱/۷۲	۱/۸۱ توده
پشتیبان و توانمندساز	S16	بانک‌ها و مؤسسات مالی	۴/۰۹	۲/۹ زمینه‌ای
	S17	سازمان بهزیستی	۳/۰۹	۲/۴۵ نهاد
	S18	کمیته امداد امام خمینی (ره)	۳/۴۵	۳/۱۸ اصلی
	S19	تعاونی‌های روستایی	۱/۹	۲/۶۳ توده
	S20	خیرین و سازمان‌ها عالم‌المنفعه و مردم‌نهاد	۳/۵۴	۳ زمینه‌ای
	S21	رسانه‌ها	۴/۰۹	۱/۹ زمینه‌ای
ترویج و بازاریابی	S22	استارت‌آپ‌های مرتبط ویژه گردشگری	۲/۴۵	۳ زمینه‌ای
	S23	شخصیت‌های تأثیرگذار شبکه‌های اجتماعی به‌ویژه گردشگری	۳/۰۹	۴/۰۹ اصلی





## قدرت

شکل ۳: ماتریس منافع - قدرت ذی‌نفعان

و از آن‌ها برای توسعه کارآفرینی اجتماعی در گردشگری بهره جست. در مقابل قوت‌ها، منطقه ضعف‌های شایان توجهی در ابعاد انسانی - مهارتی، ساختاری - سازمانی، مالی - سرمایه‌گذاری، بازاریابی، ارتباطات و آموزشی دارد که باید به آن‌ها توجه داشت. محیط خارجی نیز فرصت‌های بی‌ظنیری را در منطقه فراهم می‌کند که در سه بعد فناوری - زیرساخت، اقتصاد سیاسی و اجتماعی - فرهنگی قابل دسته‌بندی است. در نهایت، تهدیدات محیط خارجی را می‌توان در ابعاد مالی - اقتصادی، حقوقی - قانونی، اجتماعی - فرهنگی و ارتباطی - نهادی طبقه‌بندی کرد. بر مبنای تحلیل محیط داخلی و خارجی، راهبردهای مرتبط مطرح شد (جدول ۳). با توجه به امتیازهای نهایی محیط داخلی و خارجی، منطقه در دسته‌بندی راهبردهای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی در قسمت راهبرد رقابتی / تنوع قرار دارد. در حوزه کارآفرینی اجتماعی گردشگری، راهبرد رقابتی یا تنوع بر استفاده هوشمندانه از قوت‌های داخلی منطقه تمرکز دارد تا از تأثیرات منفی تهدیدات خارجی جلوگیری کند.

در چارچوب کارآفرینی اجتماعی گردشگری، جلب مشارکت فعال ذی‌نفعان اصلی اهمیت بسیار دارد. ذی‌نفعان زمینه‌ای، با وجود قدرت زیاد، منافع کمتری در توسعه طرح‌های کارآفرینی اجتماعی گردشگری دارند. به‌علت قدرت این ذی‌نفعان، باید بر جلب و حفظ رضایت آن‌ها تمرکز داشت، زیرا نارضایتی آن‌ها ممکن است به مانعی جدی در پیشبرد و موفقیت طرح‌های مربوط تبدیل شود. نهادها قدرت کمی برای تأثیرگذاری مستقیم دارند، اما با اطلاع‌رسانی به آن‌ها می‌توان حمایتشان را جلب کرد. در نهایت، توده‌ها یا ذی‌نفعان بی‌تفاوت نه قدرت چندانی برای تأثیرگذاری مستقیم در پروژه‌ها دارند و نه منافعی با اهداف توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری همسویی چشمگیری دارد؛ در نتیجه، تأثیرگذاری آن‌ها در روند کلی طرح‌ها نسبتاً کم است.

## راهبردهای کارآفرینی اجتماعی گردشگری

محیط داخلی منطقه دارای شرایط مساعدی است که می‌توان آن‌ها را در سه بعد اقتصادی - مالی، اجتماعی - فرهنگی و آموزشی - پژوهشی دسته‌بندی کرد

جدول ۳: راهبردهای توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری

راهبردهای محافظه‌کارانه	راهبردهای تهاجمی
۱. تقویت مهارت‌های کارآفرینی و نوآوری اجتماعی در گردشگری از طریق آموزش‌های مرتبط	۱. جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی با استفاده از زیرساخت‌ها و فناوری‌های نوین
۲. توسعه اکوسیستم نوآوری اجتماعی در بین کسب‌وکارهای کوچک گردشگری با فناوری‌های نوین	۲. توسعه کارآفرینی اجتماعی در گردشگری با حمایت از دانش‌آموختگان، پژوهش و آموزش مرتبط
۳. ایجاد شبکه‌های دانش و ارتباطات برای تبادل تجربیات کارآفرینی اجتماعی	۳. ترویج گردشگری دیجیتال با اهداف کارآفرینی اجتماعی
۴. توانمندسازی جامعه محلی از طریق گردشگری مسئولانه	۴. بهره‌گیری از ظرفیت سرمایه‌های ایرانیان خارج از کشور برای سرمایه‌گذاری در کارآفرینی اجتماعی گردشگری
۵. توسعه تحقیقات بازار گردشگری و تولید محتوای هدفمند برای حل مسائل اجتماعی	۸. توانمندسازی جامعه محلی از طریق گردشگری مسئولانه
۶. نهادینه‌سازی آموزش کارآفرینی اجتماعی در نظام آموزشی به‌ویژه در رشته‌های مرتبط	
۷. ترغیب شرکت‌های دانش‌بنیان و شتاب‌دهنده‌ها برای تنوع‌بخشی به خدمات اجتماعی نوآورانه در گردشگری	



راهبردهای رقابتی یا متنوع سازی	راهبردهای تدافعی
۱. جذب سرمایه‌های خرد و مقابله با تهدیدهای مالی	۱. توسعه مدل‌های تأمین مالی غیرمتمرکز و جامعه‌محور (سرمایه‌گذاری جمعی، صندوق‌های قرض‌الحسنه محلی)
۲. بهره‌گیری از ظرفیت اجتماعی-فرهنگی برای مقابله با	۲. ارتقای سواد کارآفرینی و مهارت‌های کسب و کار اجتماعی در جوامع محلی
چالش‌های اجتماعی-فرهنگی توسعه کارآفرینی اجتماعی	۳. آموزش و ترویج مدل‌های کسب و کار انعطاف‌پذیر و مقاوم در برابر نوسانات و ریسک‌های اقتصادی
۳. تهیه محتوای آموزشی و پژوهش‌های مرتبط با ریسک‌ها و چالش‌های بازار	۴. افزایش آگاهی عمومی و تغییر نگاه جامعه به کارآفرینی اجتماعی
۴. تقویت دانش حقوقی و مالی کسب و کارهای موجود	۵. اولویت‌بندی مسائل اجتماعی و تدوین راهنماهای عملی برای ورود به این مسائل
گردشگری و سرمایه‌گذاران بالقوه	۶. ایجاد الگوهای موفق کارآفرینی اجتماعی برای جلب اعتماد سرمایه‌گذاران و مقابله با بدبینی‌ها
۵. ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی محلی و بین‌المللی برای جلب همکاری و مشارکت	۷. توسعه دانش و تخصص در ریسک‌های حقوقی و مالی خاص کارآفرینی اجتماعی
۶. ایجاد ساختارهای حمایتی غیررسمی و خودجوش در سطح محلی (تشکیل گروه‌های حمایتی غیررسمی)	۸. لابی‌گری و گفت‌وگو با نهادهای دولتی و قانون‌گذار برای شفاف‌سازی و تسهیلگری قوانین
	۹. ترویج گردشگری مسئولانه برای مقابله با تورم و افزایش هزینه‌ها

### تحلیل ذی‌نفعان - راهبردها

به‌عنوان پیش‌شرط موفقیت این نوع کارآفرینی درک کرده‌اند. پشتیبانی از این راهبرد می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری شبکه‌های حمایتی پایدار و انعطاف‌پذیر باشد که متناسب با نیازها و ظرفیت‌های بومی عمل می‌کنند. چنین شبکه‌هایی نه تنها به ارتقای تاب‌آوری و نوآوری در جوامع محلی منجر می‌شوند، بلکه میزان مشارکت آن‌ها را در ابتکارات کارآفرینی اجتماعی افزایش می‌دهند. به این ترتیب، ذی‌نفعان محلی از جایگاه نظاره‌گری صرف فراتر می‌روند و به کنشگرانی فعال در توسعه گردشگری پایدار در مناطق محروم تبدیل می‌شوند.

بررسی و تحلیل توافق ذی‌نفعان درباره راهبردها (جدول ۴) نشان می‌دهد که در فرایند توسعه کارآفرینی گردشگری در مناطق محروم هم‌گرایی و هم‌سویی چشمگیری میان ذی‌نفعان وجود دارد. در بین راهبردهای گوناگون، راهبرد ششم، یعنی ایجاد ساختارهای حمایتی غیررسمی و خودجوش، بیشترین توافق را در میان ذی‌نفعان داشته است. این اجماع بیانگر آن است که بازیگران اصیل به اهمیت خودسازمان‌دهی و توانمندسازی جوامع محلی در فرایند کارآفرینی اجتماعی گردشگری واقف‌اند و نقش فعال جامعه محلی را

جدول ۴: ماتریس ارتباط ساده میان ذی‌نفعان - راهبردها

ذی‌نفعان	راهبرد ۱	راهبرد ۲	راهبرد ۳	راهبرد ۴	راهبرده ۵	راهبرد ۶	جمع مطلق
ملی	S1	-۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S2	۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S3	۰	۱	۰	۰	۰	۱
سیاست‌گذار و حاکمیتی	S4	۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S5	۰	۱	۰	۰	۱	۳
	S6	۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S7	۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S8	۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S9	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	S10	۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S11	۱	۱	۱	۱	۱	۶
	S12	۰	۱	۱	۱	۱	۵

ذی‌نفعان	راهبرد ۱	راهبرد ۲	راهبرد ۳	راهبرد ۴	راهبرده	راهبرد ۶	جمع مطلق
S13	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
S14	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۲
S15	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۲
S16	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۳
S17	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
S18	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۵
S19	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
S20	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S21	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S22	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
S23	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	۱۵	۱۶	۱۵	۱۵	۱۴	۱۷	
	-۱	۰	۰	۰	۰	۰	
	۱۶	۱۶	۱۵	۱۵	۱۴	۱۷	

پشتیبان و توانمندساز

ترویج

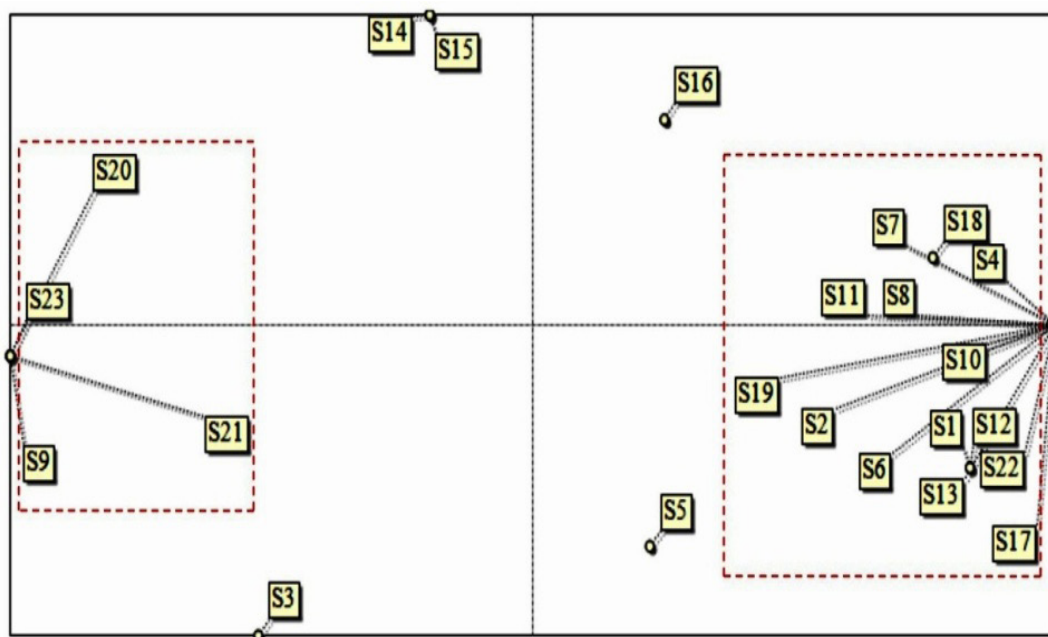
نبود مخالفت جدی با اغلب راهبردها نشان‌دهنده همسویی و مشارکت فعال ذی‌نفعان با اهداف توسعه کارآفرینی اجتماعی است. تنها استثنا راهبرد اول یعنی جذب سرمایه‌های خرد است که ممکن است با مقاومت بخشی از جامعه محلی روبه‌رو شود. این مخالفت ناشی از نگرانی ذی‌نفعان محلی درباره شفافیت، چگونگی مدیریت منابع و اعتماد به سازوکارهای جذب سرمایه است. اهمیت این نکته در آن است که نقش و پذیرش ذی‌نفعان محلی تعیین‌کننده موفقیت یا ناکامی این راهبرد است و هرگونه بی‌توجهی به نظر آنان ممکن است مانع اجرای چنین راهبردی باشد. تحلیل ماتریس هم‌گرایی ذی‌نفعان (جدول ۵) میزان

همسویی آنها را نشان می‌دهد. برخی ذی‌نفعان شامل کسب‌وکارها و کارآفرینان گردشگری، سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، سازمان برنامه و بودجه، وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی، وزارت اقتصاد، امور دارایی و مالیاتی، معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم، دهیاری و شورای اسلامی، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، سازمان بهزیستی، تعاونی‌های روستایی و استارت‌آپ‌ها دارای بیشترین هم‌گرایی هستند. این همسویی بیانگر درک مشترک اهداف، منافع متقابل و ظرفیت همکاری میان آنها است. همان‌طور که در شکل ۴ نشان داده شده است، این ذی‌نفعان هم‌گرا را می‌شود در دو خوشه اصلی دسته‌بندی کرد.

جدول ۵: ماتریس هم‌گرایی ساده میان ذی‌نفعان درباره راهبردها

ردیف	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23
1	۰	۰	۱	۰	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۴	۰	۰	۰	۰	۰
2	۰	۰	۰	۱	۳	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰
3	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
4	۰	۰	۱	۰	۰	۳	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰
5	۳	۳	۱	۳	۰	۳	۳	۳	۰	۳	۳	۳	۳	۱	۱	۰	۳	۲	۲	۰	۰	۰	۰
6	۰	۰	۱	۱	۳	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰
7	۰	۰	۱	۱	۳	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰
8	۰	۰	۱	۱	۳	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰
9	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
10	۰	۰	۱	۱	۳	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۲	۲	۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰

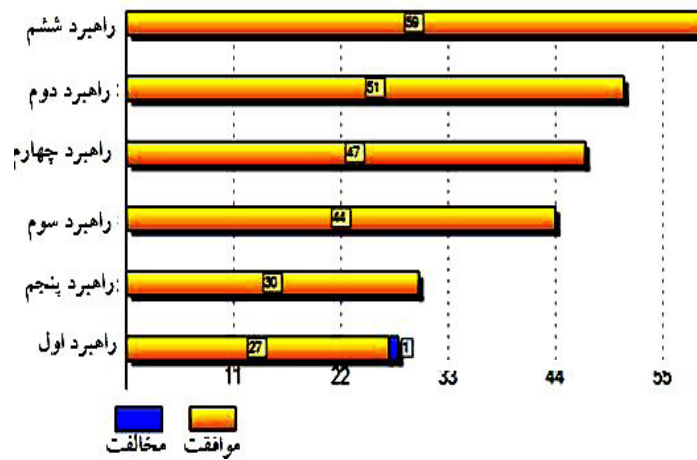
ذی نفع	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23
11	۵	۶	۱	۶	۳	۶	۶	۶	۰	۶	۰	۵	۶	۲	۲	۳	۶	۵	۶	۰	۰	۶	۰
12	۵	۵	۱	۵	۳	۵	۵	۵	۰	۵	۵	۵	۵	۱	۱	۲	۵	۴	۵	۵	۰	۵	۰
13	۵	۶	۱	۶	۳	۶	۶	۶	۰	۶	۶	۶	۰	۲	۲	۲	۶	۵	۶	۰	۰	۶	۰
14	۱	۲	۰	۲	۱	۲	۲	۲	۰	۲	۲	۱	۲	۰	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۰	۲	۰
15	۱	۲	۰	۲	۰	۲	۲	۲	۰	۲	۲	۱	۲	۰	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۰	۲	۰
16	۲	۲	۰	۲	۰	۲	۲	۲	۰	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۰	۲	۰
17	۵	۶	۱	۶	۳	۶	۶	۶	۰	۶	۶	۵	۶	۲	۲	۲	۰	۰	۶	۰	۰	۶	۰
18	۴	۵	۱	۵	۲	۵	۵	۵	۰	۵	۵	۴	۵	۲	۲	۲	۵	۵	۵	۵	۰	۵	۰
19	۵	۶	۱	۶	۳	۶	۶	۶	۰	۶	۶	۵	۶	۲	۲	۲	۶	۶	۵	۵	۰	۶	۰
20	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
21	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
22	۵	۶	۱	۶	۳	۶	۶	۶	۰	۶	۶	۵	۶	۲	۲	۲	۶	۶	۵	۶	۰	۰	۰
23	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	۲۲	۸۶	۱۵	۸۶	۴۴	۸۶	۸۶	۸۶	۰	۸۶	۸۶	۷۲	۸۶	۲۰	۲۰	۴۲	۸۶	۷۳	۸۶	۰	۰	۸۶	۰



شکل ۴: هم‌گرایی بین ذی‌نفعان درباره راهبردها

ظرفیت اجتماعی- فرهنگی) بیانگر اهمیت بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی موجود در جامعه برای رفع موانع فرهنگی و اجتماعی پیش‌روی توسعه کارآفرینی است. راهبرد چهارم (تقویت دانش حقوقی و مالی) در رتبه بعدی قرار دارد که اهمیت آموزش و ظرفیت‌سازی در ابعاد حقوقی و مالی را برای افزایش تاب‌آوری و رشد کسب‌وکارهای اجتماعی نشان می‌دهد.

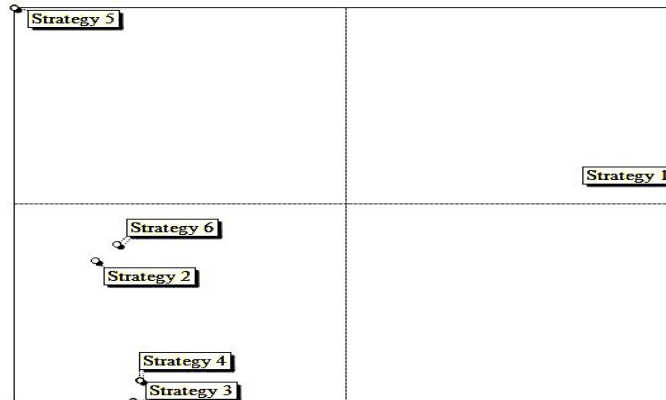
تحلیل توافق ذی‌نفعان با راهبردها بینش‌هایی را در خصوص اولویت‌های جمعی و نقاط بالقوه تنش فراهم می‌آورد (شکل ۵). راهبرد ششم (ایجاد ساختارهای حمایتی خودجوش محلی) بیشترین توافق را به خود اختصاص داده است. این امر نشان‌دهنده درک گسترده از اهمیت توانمندسازی جامعه محلی و رویکردهای پایین‌به‌بالا در ابتکارات کارآفرینی اجتماعی است. پس از آن، توافق بر راهبرد دوم (بهره‌گیری از



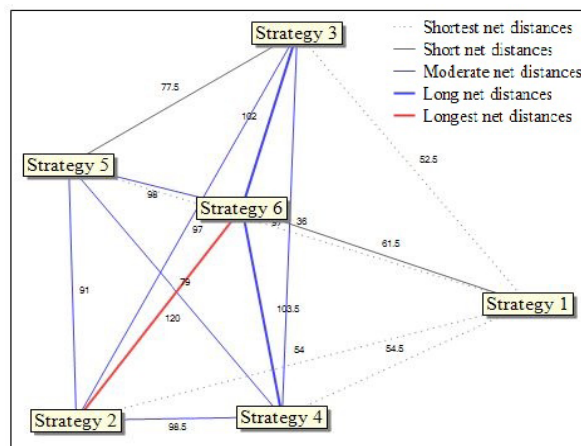
شکل ۵: موافقت و مخالفت با راهبردها

اجماع احتمال وقوع و اجرای موفقیت‌آمیز این راهبردها را در عمل افزایش می‌دهد، زیرا پشتیبانی جمعی و همکاری میان ذی‌نفعان برای تحقق آن‌ها فراهم است. شدت هم‌گرایی بین راهبردها نیز متفاوت است (شکل ۷). بیشترین هم‌گرایی بین راهبرد ششم و دوم مشاهده می‌شود.

بررسی فاصله میان راهبردهای پیشنهادی (شکل ۶) الگوهای متمایزی از هم‌گرایی و واگرایی در میان ذی‌نفعان را آشکار می‌سازد. تحلیل فواصل نشان می‌دهد که راهبردهای دوم (ظرفیت اجتماعی- فرهنگی)، سوم (محتوای آموزشی و پژوهشی)، چهارم (دانش حقوقی و مالی) و ششم (ساختارهای حمایتی خودجوش) از هم‌گرایی زیادی برخوردارند. این میزان



شکل ۶: فاصله بین راهبردها



شکل ۷: شدت فاصله بین راهبردها



پیشینه پژوهش حاکی از نقش آفرینی افراد و سازمان‌های متعدد در ایجاد فضای کسب‌وکاری است که عاملی برای تغییر اجتماعی و نه فقط سود مالی هستند (Sar baş et al., 2020; Barberá-Tomás et al., 2019). همسو با این پیشینه، نتایج این پژوهش نیز تأثیرگذاری طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان در توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری را نشان می‌دهد؛ به طوری که ابتدا ۶۷ ذی‌نفع شناسایی و سپس، برای تمرکز بیشتر، در چهار گروه شامل ۲۳ ذی‌نفع دسته‌بندی شدند.

هرچند پیشینه پژوهش نشان‌دهنده به حاشیه رانده شدن مردم محلی به‌ویژه فقرا و حتی گاه از دست دادن دارایی‌ها آنان در پی توسعه گردشگری است، ماتریس منافع - قدرت نشان می‌دهد که مردم بومی در مناطق محروم، به‌عنوان میزبانان اصلی و حافظان فرهنگ و محیط‌زیست محلی، منافع فراوانی در توسعه گردشگری دارند و مالکیت زمین، دانش محلی، ظرفیت مخالفت یا حمایت از طرح‌های توسعه گردشگری آن‌ها را به ذی‌نفعان اصلی تبدیل می‌کند. این نتیجه همسو با پژوهش‌هایی است (Khieng, 2014) که بر انتفاع حداکثری فقرا از کارآفرینی اجتماعی تأکید دارند؛ زیرا کنار گذاشتن آن‌ها در فرایند برنامه‌ریزی بالا به پایین و متمرکز ناکامی نسبی طرح‌های توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری را در پی خواهد داشت (Kazemi et al., 2024). همچنین، قرار گرفتن دانشگاه‌ها و مدیریت محلی در گروه توده‌ها در این ماتریس، همسو با پیشینه پژوهش، بر کاهش نفوذ و تسلط نخبگان بر اقدامات توسعه گردشگری (Marzouki et al., 2012) و رهبری محلی تأکید دارد (Pham et al., 2025). هرچند این ماتریس ذی‌نفعان را بر اساس قدرت و منافع آن‌ها تقسیم‌بندی کرده و بیانگر تفاوت آن‌ها است، به‌هیچ‌وجه به معنای کنار گذاشتن ذی‌نفعان با قدرت یا منافع اندک نیست بلکه نوآوری‌ها و ابتکارات اجتماعی تنها زمانی موفق خواهد بود که با حمایت ذی‌نفعان بتوان راهبردهای مناسب را توسعه داد (Daye & Gill, 2017). این تعامل در سایه چالش‌های مردم محلی همچون کمبود بودجه و مهارت (Jørgensen et al., 2018; Chiloane-Tsoka, 2018) منطقی است. داهالس و همکاران (2020) اساس کارآفرینی اجتماعی را دانش، تجربه و شبکه سازمان‌های مردم‌نهاد می‌دانند. موقعیت منطقه موردبررسی در ماتریس راهبردها در جایگاه راهبردهای رقابتی نیز تأییدکننده نتایج آن‌ها است. این جایگاه، با تأکید بر استفاده از

نقاط قوت داخلی برای خنثی کردن یا کاهش تأثیر تهدیدهای خارجی، نشان‌دهنده توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری بر مبنای ظرفیت‌های منطقه و مردم محلی است. همچنین، بیشترین موافقت در بین راهبردها بر ایجاد ساختارهای خودجوش حمایتی در سطح محلی نیز گواه دیگری بر ظرفیت‌های منطقه و درهم‌تنیدگی گردشگری با بافت اجتماعی است (Chiloane-Tsoka, 2018). این نتیجه نشان می‌دهد که گردشگری باید راهبردی توسعه‌ای برای مناطق محروم باشد، نه فقط ابزاری برای کسب درآمد و اشتغال‌زایی (Dube & Shereni, 2025). این به آن معنا است که سودآوری مالی و ایجاد ارزش اجتماعی هم‌زمان باید مورد توجه قرار گیرد (Doherty et al., 2014; Eris et al., 2022).

### نتیجه‌گیری

در راستای پرسش‌های پژوهش، نتایج نشان می‌دهد که ذی‌نفعان توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری در مناطق محروم شامل دولت و سازمان‌های بالادستی، جامعه مدنی و ذی‌نفعانی هستند که می‌توانند نقش ترویجی یا پشتیبانی و توانمندسازی ایفا نمایند. همکاری و توافق آن‌ها برای اجرای راهبردها اهمیت بسیاری دارد. در میان این ذی‌نفعان، مردم بومی به‌عنوان بازیگران اصلی نقش مؤثری در موفقیت کارآفرینی اجتماعی ایفا می‌کنند؛ بنابراین، سیاست‌ها و برنامه‌ها باید بر توانمندسازی آن‌ها از طریق آموزش‌های مهارتی و جلب اعتماد آن‌ها تمرکز داشته باشد. بررسی ماتریس ذی‌نفعان - راهبرد نشان می‌دهد که مؤثرترین راهبرد توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری شامل ایجاد ساختارهای خودجوش و حمایتی در سطح محلی است. در این راستا، دولت و نهادهای بالادستی، به‌جای تحمیل ساختارهای متمرکز، باید از شکل‌گیری و تقویت شبکه‌های بومی، انجمن‌ها و تعاونی‌ها حمایت کنند؛ زیرا این شبکه‌ها می‌توانند به تبادل دانش و تسهیل همکاری کمک کنند. تحلیل همسویی ذی‌نفعان نشان می‌دهد که بیشترین توافق بین آن‌ها نیز بر همین راهبرد شکل گرفته است، که حاکی از درک مشترک از اهمیت مشارکت فعال جامعه محلی در توسعه کارآفرینی اجتماعی است. در نتیجه، رویکردهای مشارکتی و جامع برای توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری اجتناب‌ناپذیر است. این رویکردها، ضمن تضمین همسویی با نیازهای واقعی جوامع محلی، به ارتقای حمایت از کسب‌وکارهای



محیط ارائه ندهند. برای غلبه بر این محدودیت‌ها و تکمیل یافته‌های پژوهش، پژوهش‌های آینده می‌توانند بر مطالعات کمی و پیمایشی با نمونه‌های آماری بزرگ‌تر برای تعمیم‌پذیری نتایج، بررسی‌های موردی تطبیقی در مناطق محروم با ویژگی‌های متفاوت برای شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها در توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری، تحلیل دقیق تجربیات موفق و ناموفق برای شناسایی عوامل اصلی موفقیت و موانع موجود، تحلیل عوامل مؤثر بر قدرت و منافع در میان ذی‌نفعان تمرکز کنند. این اقدامات به شناخت جامع‌تر و کاربردی‌تر از این پدیده کمک خواهد کرد.

### تقدیر و تشکر

این اثر تحت حمایت مادی بنیاد ملی علم ایران (INSF) برگرفته شده از طرح شماره ۴۰۳۴۲۵۴ انجام شده است.

### منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است:

شهولی کوه‌شوری، جواد، مستحفظیان، مینا، مشکل‌گشا، الهام و فردوسی، محمدحسن (۱۴۰۰). رفتارهای قالب مدیران ارشد ورزش ایران کدامند؟ یک آزمایش رفتاری با مکتور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۸(۴)، ۲۹-۴۹.

کاظمی، نسرين، فردوسی، سجاد و روغنی‌گه‌ها، پانته‌آ (۱۴۰۳). توسعه مدل گردشگری اجتماع‌محور در ایران: پژوهشی مبتنی بر مرور سیستماتیک و نظریه داده بنیاد. گردشگری شهری، ۱۱(۴)، ۱۱۳-۱۳۴.

نظافت‌تکله، بهروز، نظامی‌وند چگینی، محمد، موسوی، سیده ندا و دهقانی، پریسا (۱۴۰۴). تحلیل و ارزیابی رقابت‌پذیری پتانسیل‌های ژئوتوریستی و ژئومورفولوژیکی استان گیلان (مطالعه موردی: شهرستان ماسال، اولسبلنگاه، شاندرمن). مطالعات توسعه پایدار شهری و منطقه‌ای، ۶(۲)، ۸۵-۹۷.

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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231>

اجتماعی در گردشگری که علاوه بر سود اقتصادی، ارزش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی ایجاد می‌کنند منجر می‌شوند. همچنین، ایجاد سازوکارهای تسهیل تعامل و همکاری بین ذی‌نفعان چالش‌هایی مانند کمبود منابع مالی و ضعف مهارت‌های مرتبط با کارآفرینی در جوامع محلی را کاهش می‌دهد و توسعه را به‌عنوان راهبردی جامع در مناطق محروم تقویت می‌کند.

با توجه به نتایج پژوهش، توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری در مناطق محروم نیازمند توجه ویژه به نقش و مشارکت ذی‌نفعان است. در این راستا، سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی باید بر توانمندسازی مردم محلی تمرکز داشته باشند و شبکه‌ها و ساختارهای خودجوش محلی را برای تبادل دانش، همکاری و حل چالش‌های مشترک تقویت کنند. ایجاد سازوکارهای مشارکت مستمر میان دولت، بخش خصوصی، گردشگران و جامعه محلی هماهنگی ذی‌نفعان و همسویی راهبردی را تضمین می‌کند و چالش‌هایی مانند کمبود منابع مالی و مهارت‌ها را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، ارائه مشوق‌ها و حمایت‌های فنی و مالی به کسب‌وکارهای اجتماعی که ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را هم‌زمان ایجاد می‌کنند نقش مهمی در ارتقای تاب‌آوری و نوآوری جامعه محلی دارد. از منظر سیاستی، تأکید بر حمایت از ساختارهای محلی به جای تحمیل مدل‌های متمرکز، توجه به عدالت اجتماعی و معیشت پایدار، و ایجاد سیستم‌های پایش و ارزیابی مستمر اطمینان می‌دهد که توسعه کارآفرینی اجتماعی گردشگری همسو با نیازهای واقعی جامعه و اهداف گردشگری پایدار اجرا شود.

این پژوهش، با وجود ارائه نتایجی جدید در زمینه ذی‌نفعان و راهبردهای توسعه کارآفرینی اجتماعی در گردشگری، محدودیت‌هایی نیز دارد که اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌های آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از جمله این محدودیت‌ها نمونه آماری است؛ زیرا استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی ممکن است باعث سوگیری شود و نتایج را غیرقابل تعمیم به جامعه آماری وسیع‌تر کند. وابستگی شدید به نظریات کیفی خبرگان نیز از دیگر محدودیت‌ها است که بر اعتبار نتایج تأثیر می‌گذارد؛ زیرا دیدگاه‌های آن‌ها ممکن است تحت تأثیر تجربیات شخصی و سوگیری‌های شناختی قرار گرفته باشد. همچنین، محدودیت‌های روش شناختی کیفی نیز باید مورد توجه قرار گیرد؛ چراکه این ابزارها ممکن است تصویر کاملی از پویایی‌ها و پیچیدگی‌های روابط میان ذی‌نفعان و

- Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-529-220181026>
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Dahles, H., Khieng, S., Verver, M., & Manders, I. (2020). Social entrepreneurship and tourism in Cambodia: Advancing community engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 816-833. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1706544>
- Daniele, R., & Quezada, I. (2017). Business models for social entrepreneurship in tourism. In P. J. Sheldon, & R. Daniele (Eds.). *Social entrepreneurship and tourism: Philosophy and practice* (pp. 81-100). Cham, Switzerland: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0_5)
- Daye, M., & Gill, K. (2017). Social enterprise evaluation: Implications for tourism development. In P. Sheldon & R. Daniele (Eds.), *Social entrepreneurship and tourism: Philosophy and practice* (pp. 173-192). Cham, Switzerland: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0_10)
- De Lange, D., & Dodds, R. (2017). Increasing sustainable tourism through social entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1977-2002. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0096>
- Delalat, M., Kaviani Rad, M., Mohammad Aquino, R. S. (2022). Community change through tourism social entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 95, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103442>
- Aquino, R. S., Lü ck, M., & Schänzel, H. (2018). A conceptual framework of tourism social entrepreneurship for sustainable community development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 23-32. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.09.001>
- Badri, S. A., Kazemi, N., Khodadadi, P., & Mohammadnejad, A. (2021). Why rural development policies have not contributed to rural development in Iran. *Rural Society*, 30(2-3), 84-100. <https://doi.org/10.1080/10371656.2021.1997423>
- Barberá-Tomás, D., Castelló, I., de Bakker, F. G., & Zietsma, C. (2019). Energizing through visuals: How social entrepreneurs use emotion-symbolic work for social change. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1789-1817. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1488>
- Bedi, H. S., & Yadav, M. N. (2019). Social Entrepreneurship: A Conceptual Clarity. *Our Heritage*, 67(10), 1006-1016. <https://ssrn.com/abstract=3541919>
- Biddulph, R. (2018). Social enterprise and inclusive tourism. Five cases in Siem Reap, Cambodia. *Tourism Geographies*, 20(4), 610-629. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1417471>
- Chiloane-Tsoka, E. G. (2018). Social entrepreneurship in tourism: Business opportunities in the context of developing country. In *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality* (pp. 351-368).





doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032

Jørgensen, M. T., Hansen, A. V., Sørensen, F., Fuglsang, L., Sundbo, J., & Jensen, J. F. (2021). Collective tourism social entrepreneurship: A means for community mobilization and social transformation. *Annals of Tourism Research*, 88, 103171. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103171>

Kazemi, N., & Amini, J. (2024). Deprivation spatial concentration in a developing country: evidence from Iran. *Regional Science Policy & Practice*, 16(2), 12560. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12560>

Kazemi, N., Ferdowsi, S. and Roghangirha, P. (2024). Developing a Community-Based Tourism Model in Iran: A Systematic Review and Grounded Theory Research. *urban tourism*, 11(4), 113-134. <https://doi.org/10.22059/jut.2024.376574.1211> [In Persian]

Khieng, S. (2014). *The dawn of social enterprise? NGOs balancing between social value creation and profit-making in Cambodia* (PhD thesis). VU University, Amsterdam. <https://www.gbv.de/dms/zbw/817976426.pdf>

Kirillova, K., Fu X., Lehto, X., & Cai L. (2014). What makes a destination beautiful? dimensions of tourists aesthetic judgement. *Tourism Management*, 42, 282-293. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.006>

Mao, N., DeLacy, T., & Grunfeld, H. (2014). Local livelihoods and the tourism value chain: A case study in Siem Reap-Angkor Region. Cambodia. *International Journal of Environmental and Rural Development*, 4(2), 120-126. [https://doi.org/10.32115/ijerd.4.2\\_120](https://doi.org/10.32115/ijerd.4.2_120)

Marzouki, M., Froger, G., & Ballet, J. (2012). Ecotourism versus mass tourism. A

Alipour, F., & Shahbazbegian, M. R. (2023). Determining the Hydropolitical Impact of Kora-Aras Basin Countries on Iran's Environmental Security Based on the Mactor Method. *Geopolitics Quarterly*, 19(3). 62-89. <https://doi.org/20.1001.1.17354331.1402.19.71.3.8> [In Persian]

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Dube, N., & Shereni, N. C. (2025). Pro-poor Tourism in Communities Adjacent to Hwange National Park in Zimbabwe. In *Tourism in Rural Protected Areas: Trends and Opportunities in Southern Africa* (pp. 45-54). Cham: Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-87333-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-87333-1_4)

Eris, E. D., Pirnar, I., & Celebi, D. (2022). Experimental social entrepreneurship model in gastronomy: The case of Ebru Baybara Demir as a social gastronomy entrepreneur. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 27, 100474. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2022.100474>

Gilan Provincial Government (2026). <https://www.gilan.ir/>

Gowreesunkar, V., VanderSterren, J., & Séraphin, H. (2015). Social entrepreneurship as a tool for promoting global citizenship in island tourism destination management. *ARA Journal*, 5(1), 7-23. <https://cris.winchester.ac.uk/>

Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of business research*, 113, 209-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>

- Practices in Community-Based Tourism in Vietnam. In *Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Development in Vietnam* (pp. 183-198). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003464082-17/>
- Sar baş, Ö., Kömürcü, S., & Akbaba, A. (2020). The concept of social entrepreneurship in tourism: A bibliometric analysis for tourism literature. *Euroasia Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(4), 50-59. <https://www.euroasiajournal.com/>
- Scheyvens, R., & Bidulph, R. (2018). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*, 20(4), 589-609. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>
- Scrigh, V. M., Elliff, C., de Andrade, M. M., Grilli, N. M., & Turra, A. (2024). Stakeholder Analysis as a strategic tool in framing collaborative governance arenas for marine litter monitoring. *Marine Pollution Bulletin*, 198, 115799. <https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2023.115799>
- Shahvali Kohshouri, J., Mostahfezian, M., Moshkelgosha, E. & Ferdosi, M. H. (2021). What are the predominant behaviors of Iran's senior sports managers? A behavioral experiment with MACTOR. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(4), 29-49. <https://doi.org/10.30473/fmss.2022.61293.2358> [In Persian]
- Sharifi-Tehrani, M., Seyfi, S., & Zaman, M. (2022). At the intersection of tourism social entrepreneurship and empathy: Development and validation of an empathy scale. *Journal of Business Research*, 141, 433-447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.041>
- Sheldon, P. J., & Daniele, R. (2017). *Social entrepreneurship and tourism: Philosophy comparison of environmental impacts based on ecological footprint analysis. Sustainability*, 4(1), 123-140. <https://doi.org/10.3390/su4010123>
- Matović, I. M., Pavlović, M., & Dabetić, Đ. (2020). Current State of Social Entrepreneurship in Tourism Sector of the Republic of Serbia. *Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*, 361. <https://doi.org/10.31410/tmt.2020.361>
- Mottiar, Z., Boluk, K., & Kline, C. (2018). The roles of social entrepreneurs in rural destination development. *Annals of Tourism Research*, 68, 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.12.001>
- Movono, A., & Becken, S. (2018). Solesolevaki as social capital: A tale of a village, two tribes, and a resort in Fiji. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(2), 146-157. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26142.34888>
- Nezafat Taklhe, B., Nezamivand Chegini, M., Mousavi, S. N., & Dehgani, P. (2025). Evaluation and Analysis of the Competitiveness of Geotourism and Geomorphological Potentials of Gilan Province (Case Study: Masal Township, Olsbelengah, Shanderman). *Journal of Sustainable Urban & Regional Development Studies (JSURDS)*, 6(2), 85-97. [https://www.srds.ir/article\\_214781](https://www.srds.ir/article_214781) [In Persian]
- Park, D. B., Nunkoo, R., & Yoon, Y. S. (2015). Rural residents' attitudes to tourism and the moderating effects of social capital. *Tourism Geographies*, 17(1), 112-133. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.959993>
- Pham, H. T., Ong, J. L. T., Nguyen, O. T., Quach, V. V. H., Van, H. C., & Thi, T. N. (2025). Sustainable Leadership



community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies: A new business approach for industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(1), 51-61. <https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2013-0045>

Social Enterprise (2019, April 15). <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp>

Zaremohzzabieh, Z., Ahrari, S., Krauss, S. E., Samah, A. A., Meng, L. K., & Ariffin, Z. (2019). Predicting social entrepreneurial intention: A meta-analytic path analysis based on the theory of planned behavior. *Journal of Business Research*, 96, 264-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.030>

*and practice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0>

Sheldon, P. J., Pollock, A., & Daniele, R. (2017). Social entrepreneurship and tourism: Setting the stage. In *Social entrepreneurship and tourism: Philosophy and practice* (pp. ۱۸-۱). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0_1)

Sigala, M. (2016). Learning with the market: A market approach and framework for developing social entrepreneurship in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1245-1286. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2014-0285>

Sloan, P., Legrand, W., & Simons-Kaufmann, C. (2014). A survey of social entrepreneurial