

## Identification and Design of the Rural Tourism Entrepreneurship Ecosystem Model

- Mohammad Reza Rabiee Mandejin**  Assistant Professor and Faculty Member, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran
- Ali gholami\***  Ph.D. of Geography and Rural Planning, University of Tehran, Tehran, Iran
- Mohammad Alizadeh**  Lecturer at University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
- Fatemeh Mohamadzadeh Larijani**  Ph.D. of Geography and Rural Planning, University of Tehran, Tehran, Iran

### Abstract

The purpose of the current research is identification and design of tourism entrepreneurship ecosystem model in Khalkhal city. This research is applied in terms of the purpose and mixed in terms of the methodology and nature. The statistical population consists of 15 local experts active in the entrepreneurship and tourism field. The results show that each factor can have a different position in the two analysis methods based on their relationship with other factors, which is direct, indirect, or potential relationship. However, the final model design results showed that the two factors of governance and leadership and physical infrastructure and attractions are the most fundamental factors of the ecosystem. In contrast, the elements of quality of life, contextual

\* Corresponding Author: gholami@ut.ac.ir

**How to Cite:** Rabiee Mandejin, M., Gholami, A., Alizadeh, M., Mohammadzadeh Larijani, F. (2022). Identification and Design of the Rural Tourism Entrepreneurship Ecosystem Model (Case study: Khalkhal city). *Tourism Management Studies*, 17(57), 265- 302

factors, human resources, and financial infrastructure are the most superstructure factors of the tourism entrepreneurship ecosystem in the region.

### **Introduction:**

Today, attention to entrepreneurship in tourism research shows the critical role of entrepreneurship and new businesses in innovation and value creation in tourism activities. The position and role of small and medium businesses in tourism activities and their relationship with rural areas' social and economic development highlight the development of entrepreneurial opportunities as a dynamic factor in the development of local communities. Therefore, increasing attention to small businesses in tourism has led experts' attention to the importance of entrepreneurship in such businesses.

With its many attractions, Khalkhal city has attracted the attention of local and non-local entrepreneurs in recent years. After 1390, Khalkhal city faced a massive volume of tourists, which was part of the influx of tourists related to the geographical situation in this region. This city is located near the north of the country, and due to its location, it is a tourist crossing point from the north of the country to Ardabil Province and vice versa. Therefore, in the current situation, many tourism entrepreneurs have been engaged in activities in this city in various forms, and it is necessary to pay attention to the approach of the tourism ecosystem.

To achieve this, it is necessary to plan and take action within the paradigm of the entrepreneurial ecosystem because the entrepreneurial ecosystem provides a growth model for entrepreneurs and by identifying relevant indicators and elements, identifies opportunities and threats and the ground for the growth of activities provides entrepreneurship. Therefore, supporting and strengthening the entrepreneurship and innovation ecosystem is one of the essential measures in identifying and strengthening some desirable strategies to meet economic changes and social needs in rural areas.

### **Materials and Methods:**

The present research is applied in terms of purpose and mixed in terms of method and nature. Its purpose is to identify and design a model for the tourism entrepreneurship ecosystem in Khalkhal city. The study's statistical population included 15 local experts active in entrepreneurship and tourism, which were collected using the Delphi method. Then, after matching the information with the theoretical foundations of the research, the identified ecosystem elements were classified. For this purpose, the opinions of 5 participating academic experts and entrepreneurs were used.

### **Discussion and Results:**

According to the results obtained from the direct influence and effect situation, the elements of governance and leadership with a score of 1639 and networks / social capital with a score of 1475 have the most influence on other elements, respectively. In interviews with entrepreneurs and experts, the existence of a complex administrative bureaucracy is one thing that entrepreneurs mentioned as an essential obstacle to the development of tourism in the city. Issuing a license in the tourism sector requires numerous inquiries from various departments, to which delays of inefficient administration must be added.

According to the results, the first floor of the matrix of influence and effect are the two elements of governance and leadership and physical infrastructure and attractions, which significantly impact other elements. However, the elements of community culture, networks and social capital, education, and transmission, and business support services are located on the second floor, which shows these elements' high impact and effectiveness in the ecosystem. Also, the elements of human resources, financial infrastructure, and quality of life are in the second class, which indicates the high impact of these elements on the elements of the previous two classes. The first category also includes the element of contextual and general factors that act autonomously and have little influence on other elements.

**Conclusions:**

Nowadays, with the introduction of a hybrid and systematic view of issues by thinkers, especially in the field of humanities, the need to pay attention to studies of the entrepreneurial ecosystem, which is the dominant paradigm in entrepreneurship studies, is felt more than ever. Therefore, in the present article, an attempt was made to deal with rural entrepreneurship in Khalkhal city with an ecosystem approach. According to the results of the analysis of information obtained from local experts in two complementary steps of the research, it was found that the element of governance and leadership is the most fundamental element of the rural tourism entrepreneurship ecosystem in the study area. This issue can be justified considering the broad dimensions of government in Iran, which play the same role in both designed models. Therefore, it can be said that the initiative of tourism entrepreneurship in the region is in the hands of the government and the reform of the legal environment, especially the laws supported and encouraged by the government, is the first step to the success of the tourism entrepreneurship ecosystem.

**Keywords:** Entrepreneurship Ecosystem, Tourism, Interpretive Structural Modeling, MicMac Software, Khalkhal City.



## شناسایی و طراحی الگوی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری روستایی

استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

محمد رضا ربیعی مندجین <sup>ID</sup>

دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

علی غلامی \* <sup>ID</sup>

دکتری گردشگری دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

محمد علیزاده <sup>ID</sup>

دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

فاطمه محمدزاده لاریجانی <sup>ID</sup>

### چکیده

هدف تحقیق حاضر شناسایی و طراحی الگوی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری در شهرستان خلخال است. تحقیق حاضر برحسب هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت از نوع آمیخته است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان محلی فعال در حوزه کارآفرینی و گردشگری است. نتایج نشان داد که هر یک از عناصر بسته به نوع ارتباط با سایر عناصر که از نوع رابطه مستقیم، غیرمستقیم و بالقوه است، جایگاه متفاوتی در دو روش تحلیل یادشده دارند. باین حال نتایج طراحی الگوی نهایی نشان داد که دو عنصر حاکمیت و رهبری و زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها زیربنایی‌ترین عناصر اکوسیستم به شمار می‌روند. در مقابل عناصر کیفیت زندگی، عوامل زمینه‌ای، منابع انسانی و زیرساخت‌های مالی رو بنایی‌ترین عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری در منطقه هستند.

**کلیدواژه‌ها:** اکوسیستم کارآفرینی، گردشگری، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، نرم‌افزار میک‌مک، شهرستان خلخال.

## مقدمه

گردشگری و اقتصاد گردشگری در حال حاضر در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است (ترکاشوند، ۱۳۹۷: ۲۴۸). در واقع گردشگری یکی از ارکان اساسی فرایند توسعه در کشورهای در حال توسعه به شمار می‌رود (میرواحدی و اسفندیاری بیات، ۱۳۹۵: ۶۳). در این راستا، گردشگری رویکرد جدیدی است که می‌تواند در توانمندسازی مردم محلی و توسعه منابع انسانی، تنوع بخشی اقتصادی و رشد آن، خلق فرصت های شغلی و ارتقاء استانداردهای زندگی از طریق خدمات اجتماعی نقش عمده ای را ایفا نماید (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۸). با توجه به اینکه جوامع روستایی در سراسر جهان در معرض تغییرات اجتماعی - اقتصادی قرار دارند (گاناسدوتیر و جان هسن، ۲۰۱۶: ۴) و در حال تجربه کردن مشکلات ناشی از رکود، ایستایی و کساد اقتصادی هستند و هر روز با چالش های راهبردی افزایش فاصله ی توسعه ای بین شهر و روستا مواجه می باشند (رکن الدین افتخاری و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۸)، اهمیت توجه به گردشگری به عنوان منبع جدید درآمد و اشتغال و همچنین نقش عمده ای که در از بین بردن انزوای اجتماعی و تشویق جمعیت به زندگی در روستاها دارد دوچندان شده است (گاناسدوتیر و جان هسن، ۲۰۱۶: ۴).

امروزه توجه به کارآفرینی در تحقیقات گردشگری نشان دهنده نقش مهم کارآفرینی و کسب و کارهای جدید در نوآوری و ایجاد ارزش در فعالیت های گردشگری است (سولوول<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۴). جایگاه و نقش کسب و کارهای کوچک و متوسط در فعالیت گردشگری و ارتباط آن با توسعه اجتماعی و اقتصادی مناطق روستایی، توسعه فرصت های کارآفرینی را به عنوان یک عامل پویا در توسعه جوامع محلی برجسته می کند (ایولیان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۶۴)؛ بنابراین افزایش توجه به بنگاه های اقتصادی کوچک در حوزه گردشگری منجر به توجه صاحب نظران به اهمیت کارآفرینی در چنین کسب و کارهایی شده است (ویلیامز و شاو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۹۹). در واقع به اعتقاد آنها تلفیق مناسب و دقیق گردشگری و کارآفرینی، ضمن پاسخگویی به نیازهای روستاییان، موجب توسعه پایدار گردشگری

- 
1. Gunnarsdóttir & Jóhannesson
  2. Solvoll
  3. Iuliana
  4. Williams & Shaw

روستایی می‌شود (حسام و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۰۴). کارآفرینی با توجه به ماهیت خود، مستلزم ورود به حوزه‌ای ناآشناست که معمولاً با ابهام و خطر شناخته می‌شود. در بسیاری از مناطق در حال توسعه، گردشگری هنوز هم به‌عنوان یک روش معیشتی جدید برای مردم محلی است که در صورت وجود شرایط و منابع کافی می‌تواند به‌طور چشم‌گیری توانایی کارآفرین بالقوه را برای درک فرصت‌های جدید و ارزیابی و امکان‌سنجی آن افزایش دهد (ژائو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۵۷۲). از سوی دیگر برخی صاحب‌نظران، دلایل جذابیت کارآفرینی گردشگری برای مناطق روستایی را در ارائه‌ی راه‌حل‌های اقتصادی در داخل جامعه، بسیج استعدادهای محلی، ایجاد هویت منطقه‌ای، توسعه‌ی محلی و حمایت از تولیدات محلی می‌دانند. همچنین آن‌ها معتقد هستند که ارتباط کارآفرینان محلی با جامعه بخصوص در حوزه‌های مادی و معنوی از دیگر دلایل جذابیت کارآفرینی در مناطق روستایی است (مک‌گی و کلاین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۱۲۳).

شهرستان خلخال با دارا بودن جاذبه‌های فراوان، در سال‌های اخیر مورد توجه کارآفرینان بومی و غیربومی شده است. بعد از سال ۱۳۹۰، شهرستان خلخال با حجم عظیمی از ورود گردشگران روبه‌رو شد که بخشی از هجوم گردشگران مربوط به وضعیت جغرافیایی این منطقه بوده است. این شهرستان با قرار گرفتن در نزدیکی شمال کشور و به‌واسطه‌ی موقعیت گذرگاهی‌اش، محل عبور گردشگران از شمال کشور به استان اردبیل و بالعکس است. لذا با وضعیت موجود، انبوهی از کارآفرینان گردشگری، در اشکال مختلف به فعالیت در این شهرستان مشغول شده‌اند. طیف فعالیت این کارآفرینان بیشتر در حوزه‌هایی است که مستقیماً به گردشگری مرتبط است؛ مانند حوزه‌های اقامتی و هتلداری که در روستاهای خمس، اندبیل، خوجین، کزج و منطقه نمونه گردشگری ازناو به شکل گسترده رخ داده است.

با توجه به اهمیت کارآفرینی و بخصوص کارآفرینی گردشگری در توسعه‌ی جوامع، امروزه سیاست‌گذاران به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که چگونه یک اقتصاد کارآفرینی پویا و رقابتی ایجاد کنند (جعفری مقدم و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۳۴)، به اعتقاد آن‌ها اندازه‌گیری کیفیت کارآفرینی برای توسعه ضروری است، زیرا می‌تواند باعث تمرکز بر کسب‌وکارهای کوچک و جدید با رشد بالا (بوسکوف<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۰۰) و

---

1. Zhao  
2. McGehee & Kline  
3. Boskov

شناسایی طیف وسیعی از عوامل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی که می‌توانند بر توسعه کارآفرینی باکیفیت بالا تأثیر بگذارند، کمک کند. همچنین کارآفرینان را قادر می‌سازد تا نقش حیاتی کارآفرینی را در رشد اقتصادی و توسعه روستایی درک کنند (دیمیتروف<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۵۰). برای رسیدن به این مهم لازم است تا در چارچوب پارادایم اکوسیستم کارآفرینی، برنامه‌ریزی و اقدام گردد، چراکه اکوسیستم کارآفرینی یک الگوی رشد را برای کارآفرینان فراهم می‌کند و با تعیین شاخص‌ها و عناصر مرتبط، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و زمینه را برای رشد فعالیت‌های کارآفرینانه فراهم می‌کند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۸۰)؛ بنابراین حمایت و تقویت اکوسیستم کارآفرینی و نوآوری یکی از مهم‌ترین اقدامات در زمینه‌ی شناسایی و تقویت برخی استراتژی‌ها مطلوب است تا پاسخگوی تغییرات اقتصادی و نیازهای اجتماعی در مناطق روستایی باشد (النا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۱۶).

#### مرور پیشینه‌ها

بحث درباره‌ی کارآفرینی گردشگری به‌طور معمول در حوزه‌ی ادبیات توسعه گردشگری قرار دارد (کلاین و میلبرن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۳۲۲). باین حال از آنجایی که امروزه کارآفرین به‌عنوان تنها بازیگر مهم در اقتصاد مدرن به‌شمار می‌رود (لازار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۶۴۹)، لزوم توجه به مقوله‌ی کارآفرینی در حوزه‌ی گردشگری نیز ضروری می‌نماید. از سوی دیگر زمانی که موضوع اکوسیستم کارآفرینی گردشگری مطرح است، توجه به ابعاد و عناصر اکوسیستم کارآفرینی اهمیت می‌یابد؛ زیرا اولاً کارآفرینان گردشگری به‌عنوان عامل اصلی در ایجاد محصولات گردشگری و تحریک و تهیج اقتصاد روستایی به‌شمار می‌روند (رایان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۲) و حمایت از تلاش‌های کارآفرینان می‌تواند به‌اندازه نقشی که سازمان‌های مدیریت مقصد در ایجاد مزیت رقابتی دارند، مهم باشند (کامپولا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۳۶۲) و ثانیاً بررسی ادبیات

- 
1. Dimitrov
  2. Elena
  3. Kline & Milburn
  4. Lazear
  5. Ryan
  6. Komppula



گسترده کارآفرینی نشان می‌دهد که اکوسیستم کارآفرینی و کیفیت فعالیت آن در فهم چگونگی ظهور و رشد کارآفرینان مهم است (اتیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۱۰۰).

بحث اکوسیستم در کارآفرینی توسط جیمز مور در سال ۱۹۹۰ مطرح شد (غلامی و محمدزاده، ۱۳۹۶: ۸۴)، وی ادعا کرد که کسب و کارها در یک فضای تکاملی، تعاملی و روابط متقابل ایجاد می‌شوند و شرکت‌ها با تأمین کنندگان، مشتریان و سرمایه‌گذاران تعامل دارند. استدلال جیمز مور این بود که در اکوسیستم پویا برای شرکت‌های جدید فرصت بهتری جهت رشد و ایجاد اشتغال در مقایسه با شرکت‌ها در شرایط دیگر ایجاد می‌شود (ماسون و براون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۸۱).

برای توسعه هر اکوسیستم چند عامل کلیدی مورد نیاز است. اکوسیستم کارآفرینی نیز از این امر مستثنا نیست و برای توسعه آن لازم است تا شرکت‌های جدید و نوآور به وجود آمده و جایگزین بخش سنتی تولیدی گردند (کالینز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲۵۹).

در حال حاضر تعدادی مدل برای اکوسیستم کارآفرینی وجود دارد اما در سال‌های اخیر رویکردی ویژه توسط آیزنبرگ آغاز شد که به بیان آنچه وی از آن به عنوان یک استراتژی اکوسیستم کارآفرینی برای توسعه اقتصادی یاد می‌کند، معروف است. آیزنبرگ معتقد است که چنین رویکردی به منزله‌ی استراتژی مقرون به صرفه برای تحریک اقتصاد است.

با توجه به ادعای آیزنبرگ، این رویکرد به طور بالقوه، جایگزین یا پیش شرطی برای استقرار موفق استراتژی‌های خوشه‌ای، سیستم‌های نوآوری، اقتصاد دانش و یا سیاست‌های رقابت ملی می‌شود. وی شش حوزه در درون سیستم کارآفرینی را شناسایی کرد که عبارت‌اند از: فرهنگ مساعد، امکان سیاست و رهبری، دسترسی به منابع مالی مناسب، سرمایه انسانی با کیفیت، بازارهای سرمایه‌گذاری و حمایت‌های سازمانی گسترده. به اعتقاد آیزنبرگ هر اکوسیستم کارآفرینی تحت مجموعه‌ی منحصر به فردی از شرایط، اوضاع و احوال پدیدار می‌گردد (ماسون و براون، ۲۰۱۴: ۸۱)؛ بنابراین اکوسیستم کارآفرینی به مجموعه مرتب‌تری از بازیگران، نهادها و مؤسسات، ساختارهای اجتماعی و ارزش‌های فرهنگی اشاره دارد که فعالیت‌های کارآفرینی را ایجاد می‌کنند (روآندی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲۵۲). بدین معنی که چارچوب

- 
1. Autio
  2. Mason & Brown
  3. Collins
  4. Roundy

اکوسیستم کارآفرینی، تعامل کارآفرینان و سایر بازیگران سیستم و همچنین عوامل مؤثر در فعالیت‌های کارآفرینی مولد را در برمی‌گردد (استام و اسپیکل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱).

محققان عوامل مؤثر بر جامعه روستایی کارآفرینانه را که تحت عنوان عوامل مؤثر در فضای کارآفرینی در این مناطق مورد بررسی قرار می‌دهند؛ به عوامل کلان (بین‌المللی و ملی)، عوامل منطقه‌ای و محلی (خانواده، افراد، شرکت‌ها و ...) تقسیم‌بندی کرده‌اند. این محققان متغیرهای کلیدی مهمی از جمله نرخ بیکاری ملی، طرح‌های بازنشستگی ملی، سطح مزایای بیکاری، بیکاری جوانان و سهولت ورود به بازار (کولینگ و بیگراو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۵۵)، افزایش اخلاق پروتستانی، نوسان نرخ بهره، افزایش نرخ مهاجرت، رشد اقتصادی، نرخ شکست کسب‌وکارها، پیشرفت تکنولوژی و میانگین سنی جمعیت را در سطح کلان شناسایی کرده‌اند (شین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۷۷۳).

با وجود اینکه عناصر کلان و منطقه‌ای تأثیر زیادی در فعالیت‌های کارآفرینانه دارند، عوامل محلی کارآفرینی نیز سهم بسزایی در ایجاد کسب‌وکارها و پیدایش رهبران اجتماعی داشته‌اند. این موضوع در ارتباط با کارآفرینان روستایی نشان می‌دهد که این کارآفرینان در مقایسه با هم‌تایان شهری خود با موقعیت‌های متفاوتی در زمینه‌ی سرمایه‌ی مالی، دسترسی به تأمین‌کنندگان و مشتریان، نیروی انسانی، حمل‌ونقل، فناوری، الگوی نقش و شبکه‌های حامی کارآفرینان روبرو هستند (پیجیز و مارکلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۵۳-۵۴). همچنین وابستگی خارجی، فرهنگ محافظه‌کارانه نسبت به تغییرات، سطح درآمد مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات، سطح تحصیلات روستاییان که نسبت به مناطق شهری پایین‌تر است و نبود تنوع در اقتصاد روستایی از دیگر چالش‌های شناسایی‌شده‌ی کارآفرینان روستایی به شمار می‌روند (شیلدز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۵۰-۵۲).

حدود دو دهه قبل پیج، فورر و لاونتن<sup>۶</sup> (۱۹۹۹)، از کارآفرینی گردشگری مقیاس کوچک به‌عنوان «زمینه‌ی کشف نشده» یاد کردند و درک ما از این موضوع را توسعه دادند. مطالعات بیشتر نشان داد که مجموعه گسترده‌ای از عوامل در انگیزش و تصمیم‌گیری‌های

- 
1. Stam & Spigel
  2. Cowling & Bygrave
  3. Shane
  4. Pages & Markley
  5. Shields
  6. Page, Forer and Lawton

کارآفرینان گردشگری نقش دارند که روابط میان کارآفرینان، بروکراسی اداری و روایت‌ها از جمله‌ی آن‌ها به شمار می‌روند (آدامز و سانداراپا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۴). در این ارتباط کوون کوح<sup>۲</sup> از جمله محققانی بود که توجه ویژه‌ای بر نقش کارآفرینان گردشگری داشته است. با توجه به یافته‌های وی حضور کارآفرینان گردشگری در یک جامعه به میزان قابل توجهی سرعت و موفقیت توسعه گردشگری را تعیین می‌کند و کارآفرینان شخصیت‌های علی در توسعه گردشگری هستند.

کوح (۲۰۰۲)، پنج دسته عوامل شرایط اجتماعی - فرهنگی، شرایط فیزیکی، شرایط اقتصادی، شرایط نظارتی و قانونی و شرایط لجستیکی را که به عنوان عوامل محیطی مؤثر در کارآفرینی شناسایی می‌کند (کلاین و میلبرن، ۲۰۱۰: ۳۲۴). علاوه بر این ویلسون، فسنایر و وناس<sup>۳</sup> نیز تعداد ده عامل مؤثر در توسعه کارآفرینی گردشگری در مناطق روستایی را شناسایی می‌کنند که عبارت است از بسته‌های کامل گردشگری، رهبری خوب جامعه، حمایت و مشارکت دولت محلی، منابع مالی کافی برای توسعه گردشگری، برنامه‌ریزی استراتژیک، همکاری و هماهنگی میان رهبران محلی و صاحبان کسب و کارها، کمک‌های تکنولوژیکی و اطلاعاتی برای ترویج و توسعه گردشگری، وجود سازمان‌ها و ادارات متولی امور گردشگری و برگزاری کنفرانس‌ها و همایش‌ها و حمایت گسترده مردم از گردشگری (ویلسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۳۴).

رویکرد اکوسیستمی به کارآفرینی گردشگری را در مطالعه مک‌گی و کلاین که تعداد ۱۲ عنصر کلیدی زیرساخت‌های فیزیکی، زیرساخت‌های مالی، خدمات پشتیبانی تجاری، شبکه‌سازی، منابع مالی، خدمات آموزشی، ظرفیت سازمانی، حاکمیت و رهبری، بازاریابی، کیفیت زندگی، هنجارهای اجتماعی - فرهنگی و زمینه‌های عمومی (مک‌گی و کلاین، ۲۰۰۸: ۱۳۲-۱۳۳)، به خوبی می‌توان مشاهده کرد. این محققین از معدود محققانی هستند که در چارچوب پارادایم اکوسیستم کارآفرینی و با روش شناسی مناسب اقدام به شناسایی عناصر اکوسیستم کارآفرینی کرده‌اند.

- 
1. Adams & Sandarupa
  2. Koon Koh
  3. Wilson, Fesenmaier and Van Es
  4. Wilson

همچنین کلاین و میلبرن<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۰ با رویکرد اکوسیستمی تعداد ده طبقه از عوامل مؤثر در کارآفرینی گردشگری را معرفی می‌کنند که شامل زیرساخت‌های فیزیکی، زیرساخت‌های مالی، خدمات پشتیبانی تجاری، سرمایه انسانی، شبکه‌ها و فرصت‌های شبکه‌سازی، سرمایه اجتماعی، آموزش، حاکمیت و رهبری، فرهنگ جامعه، کیفیت زندگی (مسکن ارزان‌قیمت، تعادل در کار و زندگی و ...) و زمینه‌های عمومی کلی (اندازه جامعه، نزدیکی به مناطق شهری، میزان توسعه گردشگری و ...) می‌باشند (کلاین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۳). از دیگر مطالعات حوزه اکوسیستم کارآفرینی گردشگری مربوط به مطالعه کلاین و همکاران (۲۰۱۴)، است که تعداد ۹ عنصر اکوسیستم کارآفرینی را در کارآفرینی گردشگری مؤثر می‌دانند که عبارت‌اند از کیفیت زندگی، حاکمیت و رهبری، فرهنگ جامعه، زیرساخت‌های فیزیکی، شبکه‌ها، آموزش و مشاوره، سرمایه مالی، خدمات پشتیبانی تجاری و سرمایه انسانی (کلاین و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۱۰)؛ بنابراین همان‌طور که از مطالب فوق برمی‌آید، از دیدگاه صاحب‌نظران تفاوت‌چندانی در عناصر اصلی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری وجود ندارد و تمامی تفاوت‌ها تنها به ماهیت کارآفرینی گردشگری روستایی و تفاوت آن با کارآفرینی گردشگری شهری و ماهیت جغرافیایی (منطقه‌ای) پارادایم اکوسیستم کارآفرینی که بر ویژگی‌های جغرافیایی محلی و منطقه‌ای تأکید دارد مربوط است.

## روش

تحقیق حاضر برحسب هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت از نوع آمیخته است که هدف آن شناسایی و طراحی الگوی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری در شهرستان خلیخال است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان محلی فعال در حوزه کارآفرینی و گردشگری بود که با استفاده از روش دلفی اطلاعات مورد نیاز گردآوری گردید. سپس بعد از مطابقت اطلاعات با مبانی نظری تحقیق، عناصر اکوسیستم شناسایی شده طبقه‌بندی گردید که برای این منظور نیز از نظرات ۵ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده دانشگاهی و کارآفرینان استفاده شد (جدول شماره ۱).

---

1. Kline and Milburn  
2. Kline

جدول شماره ۱: عناصر و مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی سیستم کارآفرینی گردشگری

عنصر	مؤلفه
زیرساخت‌های فیزیکی	فضای ساختمانی مناسب و زمین / وجود مناطقی برای توسعه کسب‌وکارها؛ دسترسی به بزرگ‌راه‌ها و فرودگاه‌ها، خدمات مناسب آب و فاضلاب، خدمات تلفن مناسب، اینترنت با سرعت بالا؛ طراحی خوب و چشم‌انداز و عوامل فیزیکی انسان‌ساخت مناسب تا چه حد درزمینه کارآفرینی روستایی مؤثر و مهم است، حمایت محیط طبیعی درزمینه اشتغال و کسب‌وکار از جوانان و بزرگسالان، جذابیت منطقه و محیط طبیعی محل زندگی، وجود جاذبه‌های تفریحی و فرهنگی.
زیرساخت‌های مالی	سرمایه‌های مالی جامعه (توان مالی افراد جامعه)، انگیزه‌های سرمایه‌گذاری / برنامه‌های کمک مالی، دسترسی به وام / صندوق‌های قرض‌الحسنه برای ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای جدید / سرمایه‌های مالی، خدمات و ابزارهای تأمین مالی / سواد مدیریت مالی، آشنایی با منابع ارائه وام، میزان درآمد شخص و خانواده وی، وجود بودجه‌ی کافی.
خدمات پشتیبانی تجاری	خدمات قانونی، خدمات حسابداری، خدمات چاپ، خدمات حرفه‌ای، خدمات بازاریابی.
منابع انسانی	سطح مهارت و سواد نیروی کار، تنوع در ترکیب جمعیت (جمعیت‌شناسی).
شبکه‌ها / سرمایه اجتماعی	فرصت‌های ایجاد شبکه‌های رسمی و غیررسمی / مکانی برای دیدار افراد با یکدیگر / زیرساخت‌های اجتماعی کارآفرینانه قدرتمند / شبکه‌های اجتماعی / سرمایه اجتماعی تا چه حد درزمینه کارآفرینی روستایی مؤثر و مهم است؛ هماهنگی میان کارآفرینان / سازمان رسمی کارآفرینی روستایی، شبکه‌هایی که زمینه ارتباط فرد را با سرمایه‌داران (منابع سرمایه)، تأمین‌کنندگان، کارکنان، شریکان و مشتریان ایجاد کند / شبکه‌هایی که با بخش‌های مختلف و ادارات دولتی همپوشانی داشته باشد، استقبال شبکه‌ها از ورود اعضای جدید، برنامه‌های آموزشی درزمینه کسب‌وکارهای کوچک و بین نسلی.
آموزش، انتقال آموزش و توان ارائه کمک درزمینه کارآفرینی	آموزش و پشتیبانی فنی و مشاوره در زمینه‌های مختلف کارآفرینی، تعهد ارائه‌دهندگان خدمات به کارآفرینی / تعهد سازمانی و بلندمدت به حمایت از کارآفرینی، برنامه‌های انعطاف‌پذیر آموزشی با توجه به سبک زندگی و برنامه‌های کارآفرینان، ارائه خدمات ارتباطی و همکاری / سهولت دسترسی به اطلاعات / جریان اطلاعات روشن بین ارائه‌دهندگان خدمات و کارآفرینان، ارائه آموزش‌های تجربی به کارآفرینان از سوی مؤسسات آموزش عالی، در دسترس بودن کارآموزی برای جوانان و دانشجویان، ارائه آموزش‌های تجربی به جوانان از سوی مدارس و آموزشگاه‌ها، تمرکز جامعه بر دانشگاهیان.

ادامه جدول شماره ۱.

مؤلفه	عنصر
<p>سیستم باز حکومتی / حکومت تا چه اندازه اجازه دسترسی به نوآوری را می‌دهد تا چه حد در زمینه کارآفرینی روستایی مؤثر و مهم است؛ رویکرد متعادل نهادهای متولی گردشگری نسبت به جاذبه‌ها، حفظ و ایجاد آن‌ها، میزان همکاری ارگان‌های دولتی با کسب‌وکارهای شهری و روستایی مانند مزارع، میزان عدالت سیاست‌گذاران در ارتباط با توسعه کسب‌وکارها میان مناطق شهری و روستایی؛ حمایت ساختارهای مالیاتی از کسب‌وکارهای کوچک و جدید و در حال توسعه، پاسخگو بودن حکومت محلی در قبال مسائل مختلف، حمایت دولت محلی از کسب‌وکارهای کوچک/ پشتیبانی محیط سیاسی، قانونی و مقرراتی از کسب‌وکارهای کوچک و جدید، حمایت دولت استانی (ایالتی) از کسب‌وکارهای کوچک و جدید، نبود بوروکراسی اداری در سیستم دولتی، صرف منابع دولتی در زمینه سرمایه‌گذاری در جامعه، نفوذ گسترده رهبری در جامعه / حمایت جامعه و نهادها از توسعه اقتصادی / همکاری رهبران با انجمن کسب‌وکارهای محلی، وجود فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی (بین اعضای محروم و ضعیف جامعه و اعضای قدرتمند) در جامعه، مشارکت جامعه محلی در برنامه‌ریزی‌ها، کارکرد منطقه‌ای رهبری و تمرکز آن بر خوشه‌های منطقه‌ای با تأکید بر توسعه، تمایل و فعالیت رهبری در زمینه تحقیق و توسعه، همکاری میان رهبران در زمینه توسعه.</p>	<p>حکومت و رهبری</p>
<p>نگرش مثبت افراد محلی به کارآفرینی و گردشگری، حمایت جامعه از نوآوری، تغییر، ریسک‌پذیری و کسب‌وکارهای جدید، درک جامعه از کارآفرینی، میزان تحمل شکست، وجود برنامه‌هایی در جامعه که موفقیت‌ها را جشن بگیرند، حس مشترک افراد جامعه در ارتباط با هویت جامعه، آستانه تحمل جامعه در ارتباط با قومیت‌های مختلف، دیدگاه‌های مختلف و ...، منطق جامعه درباره پذیرش مسائل مختلف، تمایل افراد محلی به خرید محصولات محلی، تمایل جامعه به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های اجتماعی، تمایل جامعه به هزینه کردن مالیات پرداختی خود در زمینه زیرساخت‌ها، نگرش مثبت ساکنان به مسائل و مشکلات و توانایی آن‌ها در حل مسائل، رسانه‌ها نماینده تمام اقشار جامعه هستند.</p>	<p>فرهنگ جامعه</p>
<p>دسترسی به مسکن ارزان‌قیمت، دسترسی به مراکز بهداشتی و سلامت، وجود امنیت عمومی و میزان پایین جرم و جنایت، شرایط مناسب محیط طبیعی محل زندگی، حفاظت جامعه از منابع طبیعی، وجود فرصت‌های تفریحی و فرهنگی، وجود مراکز تجاری پرجنب‌وجوش و پیاده‌روهای مناسب، وجود نهادهای غیردولتی فعال در زمینه بهبود کیفیت زندگی.</p>	<p>کیفیت زندگی</p>
<p>اندازه جامعه (تراکم جامعه) / درجه‌ای از اقتصاد محلی، نزدیکی به ایستگاه‌های حمل‌ونقل عمومی، سطح توسعه گردشگری در جامعه.</p>	<p>عوامل زمینه‌ای عمومی</p>

برای طراحی الگوی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری دو گام پیموده شد که به ترتیب با استفاده از پرسشنامه ISM و پرسشنامه MicMac طراحی شده نظرات خبرگان محلی گردآوری گردید و پس از ورود به محیط نرم افزارهای فوق، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌گردد:

تکنیک الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) به روابطی که بین اعضای مجموعه‌ای از ایده‌ها و پارامترها ایجاد می‌شود و آن را تسهیل می‌کند، اشاره داد. در این تکنیک مجموعه‌ای از عناصر مختلف که به صورت مستقیم و غیرمستقیم با موضوع مورد نظر در ارتباط هستند تحت قالب یک مدل سیستماتیک جمع‌آوری می‌شوند. در این تکنیک با بهره‌گیری از تجربیات عملی و دانش کارشناسان یک سیستم پیچیده به زیر دستگاه‌هایی تقسیم می‌شود که ساخت مدل را راحت می‌نماید. مراحل تکنیک الگوسازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

#### الف) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

در روش الگوسازی ساختاری تفسیری کارشناسان و خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش از طریق طوفان فکری و سایر تکنیک‌های مربوطه روابط متقابل میان عوامل و عناصر را مشخص می‌نمایند که نتیجه آن به شکل یک ماتریس ظاهر می‌شود. این ماتریس یک ماتریس، به ابعاد متغیرها است که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود. آنگاه روابط دوطرفه و متغیرها به وسیله نمادهایی مشخص می‌گردد. این نمادها عبارت‌اند از:

V: یعنی i منجر به j می‌شود؛ X: یعنی بین i و j تأثیر متقابل و دوطرفه وجود دارد؛ A: یعنی j بر i تأثیر یک طرفه دارد؛ O: یعنی هیچ رابطه‌ای میان دو شاخص وجود ندارد.

#### ب) تشکیل ماتریس دسترسی اولیه و نهایی (RM<sup>۲</sup>)

ماتریس دسترسی با استفاده از ماتریس ساختاری خودتعاملی توسعه داده می‌شود و این ماتریس به منظور تسری بودن بررسی می‌شود. تسری رابطه‌ی محتوایی یک فرضیه اساسی در مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. تسری یعنی اگر متغیر «الف» با متغیر «ب» در ارتباط باشد و متغیر «ب» با متغیر «ج» در ارتباط باشد در نتیجه متغیر «الف» با متغیر «ج» در ارتباط

1. Structural self-interaction matrix
2. Reachability matrix

است. سپس بر اساس روابطی که در ماتریس دسترسی تعیین شده‌اند، یک گراف جهت‌دار رسم می‌شود و روابط تسری حذف می‌شوند. برای تشکیل ماتریس دستیابی در محیط نرم-افزار الگوسازی ساختاری - تفسیری داده‌های ماتریس خود - تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک (۰ و ۱) تبدیل شد. برای تبدیل داده‌ها به صفر و یک به این گونه عمل می‌شود که در هر سطر عدد یک را جایگزین علامت‌های X و V و عدد صفر را جایگزین علامت‌های A و O می‌کنیم.

### پ) تعیین روابط پسین، پیشین و سطح‌بندی شاخص‌ها<sup>۱</sup>

برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها باید مجموعه‌ی خروجی‌ها و مجموعه‌ی ورودی‌ها را برای هر بعد/شاخص از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه‌ی خروجی‌ها شامل خود بعد/شاخص و ابعاد/شاخص‌هایی که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه‌ی ورودی‌ها شامل خود بعد/شاخص و مجموعه ابعاد/شاخص‌هایی که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه‌ی روابط دوطرفه هر یک از بعد/شاخص‌ها مشخص می‌شود. یعنی تعداد بعد/شاخص‌های که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد/شاخص‌ها بر اساس مجموعه‌های حاصله سطح‌بندی می‌شوند. به‌طور معمول، ابعاد/شاخص‌هایی که مجموعه‌ی خروجی و مجموعه‌ی روابط دوطرفه یکسان داشته باشند، ابعاد/شاخص‌های سطح بالایی سلسله‌مراتب را تشکیل می‌دهند. بنابراین ابعاد/شاخص‌های سطح بالایی منشأ هیچ بعد/شاخص دیگری نخواهند بود. هنگامی که سطح بالایی تعریف گردید، از دیگر ابعاد/شاخص‌ها تفکیک می‌شود. سپس به‌واسطه‌ی یک فرآیند همسان، سطوح بعدی مشخص می‌شوند.

### ت) ترسیم شبکه‌ی تعاملات عوامل مؤثر در اکوسیستم کارآفرینی گردشگری روستایی (ماتریس مخروطی)<sup>۲</sup>

در این مرحله با استفاده از روابط پسین و پیشین و امتیاز سطح هر شاخص موقعیت آن در تعامل با دیگر شاخص‌ها مشخص شده و شبکه‌ی تعاملات آن‌ها ترسیم می‌گردد. همچنین در این مرحله امتیاز قدرت نفوذ و میزان تأثیرپذیری عناصر ارزیابی می‌گردد. برای دستیابی به

1. Level partitions  
2. Conical matrix



امتیاز نفوذ هر عنصر اعداد مربوط به سطر و برای به دست آوردن میزان تأثیرپذیری هر عنصر اعداد ستون مربوط به آن عنصر در ماتریس دستیابی نهایی جمع شده است. با توجه به اینکه تکنیک ISM تنها نوع و جهت روابط میان عناصر را نشان می‌دهد و شدت این روابط و سطوح تأثیرات (بالقوه و مستقیم) در این روش به صورت دقیق مشخص نیست، برای رفع این مشکل از نرم‌افزار میک‌مک استفاده گردید. تجزیه و تحلیل میک‌مک در واقع قدرت تأثیرگذاری و وابستگی (تأثیرپذیری) عناصر را نشان می‌دهد. برای این منظور از مسئولان و خبرگان خواسته شد تا عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری مورد استفاده در تحقیق را بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (روابط متقابل) آن‌ها تحت ماتریس طراحی شده در پرسشنامه و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای<sup>۱</sup> امتیازبندی کنند که بعد از جمع‌بندی نظرات مسئولان محلی در محیط نرم‌افزار میک‌مک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### یافته‌ها

اطلاعات به دست آمده از نظرات کارشناسان در طراحی مدل اکوسیستم کارآفرینی گردشگری مورد استفاده قرار گرفت و از جمع‌بندی این نظرات ماتریس خودتعاملی ساختاری ترسیم گردید (جدول شماره ۲). سپس با تبدیل مفاهیم به اعداد ۰ و ۱ در محیط نرم‌افزار اقدام به تشکیل ماتریس دستیابی گردید که نتایج آن در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

بعد از تشکیل ماتریس دستیابی نهایی و محاسبه‌ی امتیاز قدرت نفوذ و تأثیرپذیری هر یک از عناصر، روابط پسین و پیشین برای هر یک از آن‌ها مطابق جدول شماره ۴ مشخص و سطح‌بندی آن‌ها صورت گرفت (جدول شماره ۵). همان‌طور که ملاحظه می‌شود عنصر حاکمیت و رهبری به دلیل عدم تأثیرپذیری از عناصر دیگر تأثیرگذارترین و عناصر خدمات پشتیبانی تجاری، شبکه‌ها/سرمایه انسانی و فرهنگ جامعه به دلیل تأثیرپذیری از هفت عنصر پیشین خود تأثیرپذیرترین عناصر می‌باشند.

۱. عدد صفر = بدون تأثیر؛ عدد یک = تأثیر ضعیف؛ عدد دو = تأثیر متوسط؛ عدد سه = تأثیر قوی و حرف P = تأثیر بالقوه

جدول شماره ۲: ماتریس خود - تعاملی ساختاری شاخص‌های تحقیق

		J									
		۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	
I											
۱	زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها	X	V	X	A	O	X	O	V	A	
۲	زیرساخت‌های مالی	A	V	X	A	O	A	A	V	-	
۳	خدمات پشتیبانی تجاری	O	O	X	A	A	X	A	-	-	
۴	منابع انسانی	A	V	X	A	X	X	-	-	-	
۵	شبکه‌ها/سرمایه اجتماعی	X	V	X	X	X	-	-	-	-	
۶	آموزش، انتقال آموزش و توان ارائه کمک در زمینه‌ی کارآفرینی	A	V	A	A	-	-	-	-	-	
۷	حاکمیت و رهبری	X	V	X	-	-	-	-	-	-	
۸	فرهنگ جامعه	X	X	-	-	-	-	-	-	-	
۹	کیفیت زندگی	A	-	-	-	-	-	-	-	-	
۱۰	عوامل زمینه‌ای (عمومی)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

جدول شماره ۳: ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ و میزان وابستگی عناصر

شماره	عناصر	قدرت نفوذ									
		۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱
۲	زیرساخت‌های مالی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱
۳	خدمات پشتیبانی تجاری	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰
۴	منابع انسانی	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۵	شبکه‌ها/سرمایه اجتماعی	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰
۶	آموزش، انتقال آموزش و توان ارائه کمک در زمینه‌ی کارآفرینی	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۷	حاکمیت و رهبری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	فرهنگ جامعه	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰
۹	کیفیت زندگی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰	عوامل زمینه‌ای (عمومی)	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میزان وابستگی		۴	۷	۸	۱	۳	۸	۳	۸	۲	۳

جدول شماره ۴: روابط پسین و پیشین عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری

شماره	عنصر	پیشینه	پسینه	مشترک
۱	زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها	۷ و ۲	۳ و ۵ و ۸ و ۹ و ۱۰	-
۲	زیرساخت‌های مالی	۷	۱ و ۳ و ۵ و ۸ و ۹ و ۱۰	-
۳	خدمات پشتیبانی تجاری	۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۸ و ۵	۸ و ۵
۴	منابع انسانی	۷ و ۶	۳ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹	-
۵	شبکه‌ها/سرمایه اجتماعی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۷ و ۸	۸ و ۳	۸ و ۳
۶	آموزش، انتقال آموزش و توان ارائه کمک درزمینه‌ی کارآفرینی	۷ و ۴	۳ و ۴ و ۵ و ۸ و ۹	۴
۷	حاکمیت و رهبری	-	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۰	-
۸	فرهنگ جامعه	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۵ و ۳	۵ و ۳
۹	کیفیت زندگی	۱ و ۲ و ۴ و ۶ و ۷ و ۱۰	-	-
۱۰	عوامل زمینه‌ای (عمومی)	۱ و ۲ و ۷	۹	-

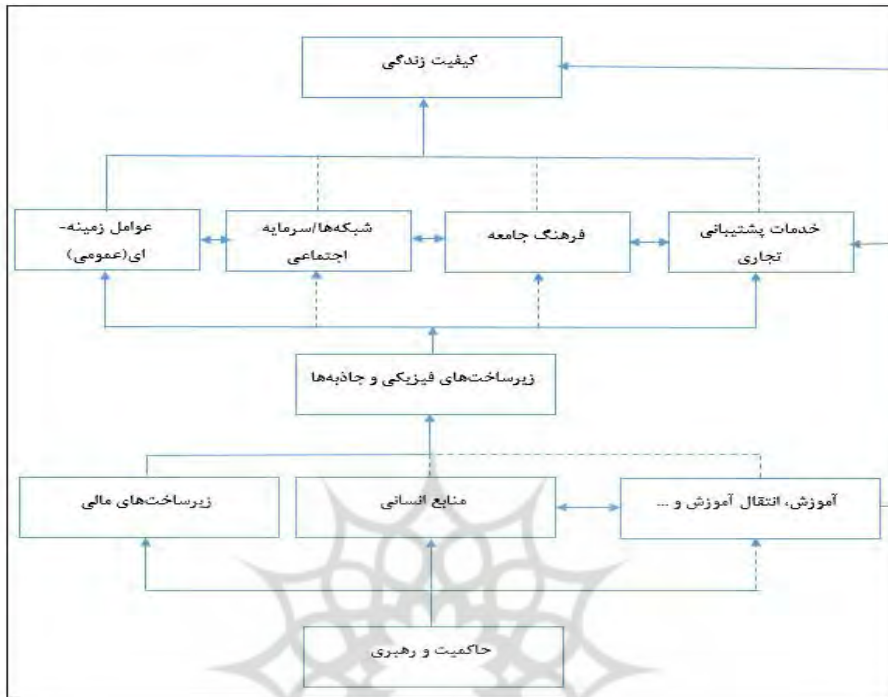
جدول شماره ۵: سطح‌بندی عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری

عنصر	امتیاز پیشینه	امتیاز پسینه	امتیاز نقش	خالص امتیاز پسینه و پیشینه	مجموع امتیاز	سطح
زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها	۲	۵	۷	۳	۶	۳
زیرساخت‌های مالی	۱	۶	۷	۵	۹	۴
خدمات پشتیبانی تجاری	۷	۲	۹	-۵	-۳	۲
منابع انسانی	۲	۵	۷	۳	۷	۴
شبکه‌ها/سرمایه اجتماعی	۷	۲	۹	-۵	-۳	۲
آموزش، انتقال آموزش و توان ارائه کمک درزمینه‌ی کارآفرینی	۲	۵	۷	۳	۷	۴
حاکمیت و رهبری	۰	۹	۹	۹	۱۴	۵
فرهنگ جامعه	۷	۲	۹	-۵	-۳	۲
کیفیت زندگی	۶	۰	۶	-۶	-۵	۱
عوامل زمینه‌ای (عمومی)	۳	۱	۴	-۲	۰	۲

ترسیم مدل اولیه‌ی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری برای منطقه مورد مطالعه با توجه به شکل شماره ۱، عنصر حاکمیت و رهبری که نشان‌دهنده‌ی نقش مؤثر سیاست‌گذاری‌ها، میزان حمایت دولت از فعالیت‌های کارآفرینانه گردشگری، وضعیت سیستم مالی و مالیاتی، میزان فساد اداری و شایسته‌سالاری، میزان مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها، میزان همکاری‌های ارگان‌های متولی گردشگری با یکدیگر و کارآفرینان و ... است، به‌عنوان زیربنایی‌ترین عنصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری به شمار می‌رود. این عنصر از طریق تأثیر مستقیمی که بر زیرساخت‌های مالی، آموزش کارآفرینی و انتقال آن و منابع انسانی دارد، زمینه را برای بهبود و بهره‌برداری از زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها فراهم می‌کند که در این بین نقش عنصر زیرساخت‌های مالی از طریق تأثیر بر بهبود توان مالی افراد جامعه و آشنایی و دسترسی با افراد و مراکز ارائه‌کننده منابع مالی، بیشتر است. همچنین از طریق ارائه‌ی آموزش‌های کارآفرینی در بهبود وضعیت خدمات پشتیبانی تجاری به‌صورت رسمی (آموزش رسمی) و غیررسمی (ارائه خدمات بازاریابی، قانونی و ... توسط کارآفرینان) به کارآفرینان بالقوه نقش ایفا می‌نماید.

عنصر زیرساخت‌های فیزیکی نیز با توجه به تأثیری که در شبکه‌سازی و فعالیت شبکه‌ها، بهبود فرهنگ کارآفرینی در جامعه، ارائه خدمات پشتیبانی تجاری و عوامل زمینه‌ای دارد، در بالا رفتن کیفیت زندگی از طریق دسترسی آسان و کم‌هزینه بر نیازهای ضروری کارآفرینان و کارآفرینان بالقوه مانند مراکز تفریحی و تجاری نقش مؤثری دارد که در این میان نقش عنصر عوامل زمینه‌ای نسبت به سایر عناصر بیشتر است؛ بنابراین می‌توان گفت که عنصر کیفیت زندگی رو بنایی‌ترین عنصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری در منطقه مورد مطالعه از دیدگاه صاحب‌نظران است.

شکل شماره ۱: الگوی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری منطقه با استفاده از روش ISM



### تحلیل MicMac و توسعه‌ی مدل (طراحی سناریو عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری)

با توجه به امتیاز تأثیرگذاری و وابستگی به‌دست‌آمده از تحلیل ISM برای هر یک از عناصر (جدول شماره ۵) که بر این اساس عناصر در چهار طبقه عناصر خودمختار، عناصر پیونددهنده، عناصر وابسته و عناصر تأثیرگذار طبقه‌بندی می‌شوند (باگ و آناند، ۲۰۱۴: ۱۰۶۰)، در طبقه‌ی اول ماتریس عنصر عوامل زمینه‌ای (۱۰) قرار گرفته است که نشان می‌دهد این عنصر به‌صورت خودمختار و مستقل در مدل عمل می‌کند. به‌عبارت‌دیگر عنصر عوامل زمینه‌ای قدرت نفوذ و تأثیرپذیری چندانی نسبت به دیگر عناصر ندارد. در طبقه‌ی دوم که نشان‌دهنده‌ی عناصری است که وابستگی زیادی به دیگر عناصر دارند (امتیاز وابستگی بالا)، سه عنصر خدمات پشتیبانی تجاری (۳)، شبکه‌ها/سرمایه اجتماعی (۵) و فرهنگ جامعه (۸) قرار دارند. در مقابل در طبقه‌ی سوم که نشان‌دهنده عناصری است که با دیگر عناصر رابطه

دو طرفه دارند، هیچ عنصری جای نگرفته است. همچنین پنج عنصر حاکمیت و رهبری (۷)، زیرساخت‌های مالی (۲)، زیرساخت‌های فیزیکی (۱)، منابع انسانی (۴) و آموزش و انتقال آن (۶) در طبقه چهارم که جایگاه عنصری است که بر روی عناصر دیگر تأثیر قابل توجهی دارند (امتیاز نفوذ بالا)، قرار گرفته‌اند. به عبارت دیگر این عناصر بیشترین تأثیرگذاری را بر روی سایر عناصر دارند (شکل شماره ۲).

شکل شماره ۲: ماتریس قدرت نفوذ - تأثیرپذیری عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری با

استفاده از روش ISM

زیاد	۱۰	۷								
	۹			IV				III		
	۸									
	۷		۲							
	۶		۱ و ۴							
قدرت نفوذ	۵		۶ و							
	۴			I				II		
	۳							۳ و ۵		
	۲							۸ و		
کم	۱			۱۰						
							۹			
										زیاد

سپس نظرات حاصل از مقایسه زوجی عناصر توسط کارشناسان جمع‌بندی و ماتریس روابط آن‌ها ترسیم گردید (جدول شماره ۶).

جدول شماره ۶: ماتريس روابط عناصر اکوسيستم کارآفرینی گردشگری از دیدگاه خبرگان

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱: زیرساخت های فیزیکی و جاذبه ها	۰	۲	۱	۰	۱	۲	۲	۱	۳	۲
۲: زیرساخت های مالی	۰	۰	P	P	۰	P	۰	۱	۳	P
۳: خدمات پشتیبانی تجاری	۰	۲	۰	۲	۳	۲	۰	۱	P	P
۴: منابع انسانی	۰	۲	۲	۰	۳	۲	۰	۲	۰	۰
۵: شبکه ها و سرمایه اجتماعی	۱	۳	۲	۲	۰	۳	۲	۲	۲	۱
۶: آموزش و انتقال آن	۲	P	۳	۳	۲	۰	۰	۳	۳	۰
۷: حاکمیت و رهبری	۳	۳	۲	۲	۱	۳	۰	۲	۲	۲
۸: فرهنگ جامعه	۱	۱	۱	۳	۳	P	۲	۰	۳	۳
۹: کیفیت زندگی	P	۰	۰	۲	۲	۰	۰	۱	۰	P
۱۰: عوامل زمینه ای	۲	P	۱	۰	۲	۰	۱	۱	۰	۰

© LIPSOR EPTA-MIOMAC

با توجه به نتایج به دست آمده از وضعیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم، عناصر حاکمیت و رهبری با امتیاز ۱۶۳۹ و شبکه ها / سرمایه اجتماعی با امتیاز ۱۴۷۵ به ترتیب بیشترین تأثیرگذاری را بر روی سایر عناصر دارند.

در مصاحبه های صورت گرفته با کارآفرینان و خبرگان، وجود بوروکراسی اداری پیچیده، یکی از مواردی است که کارآفرینان به عنوان مانع مهمی در توسعه گردشگری شهرستان ذکر کردند. ارائه ی یک مجوز در بخش گردشگری نیازمند استعلامات بی شماری از ادارات مختلف است که تأخیرهای حاصل از کم کاری ادارات نیز باید به آن افزود. این در حالی است که عنصر شبکه ها/ سرمایه اجتماعی با امتیاز ۱۳۹۳ بیشترین وابستگی را نیز به سایر عناصر دارد.

در این خصوص باید گفت که شبکه ها و سرمایه اجتماعی، به عنوان عنصر مهمی در توسعه گردشگری شهرستان خلخال است. تجربه موفق برخی از کارآفرینان گردشگری منطقه (به طور مثال هتل پرنیان) که سرمایه گذار آن غیربومی است نشان می دهد که شبکه ها و سرمایه اجتماعی، عنصر مهمی در اکوسیستم کارآفرینی شهرستان خلخال هستند. در مقابل از میان عناصر موردبررسی عنصر زیرساخت های فیزیکی و جاذبه ها هرچند با امتیاز تأثیرگذاری ۱۱۴۷ در رتبه پنجم قرار گرفته است اما از آنجایی که نسبت به عناصر ماقبل خود تأثیرپذیری کمتری دارد در کنار عنصر حاکمیت و رهبری قرار می گیرد.

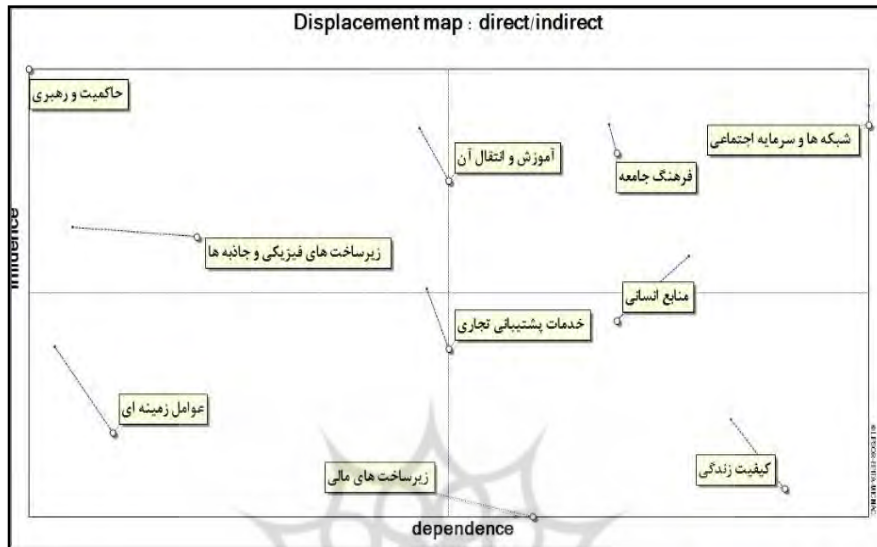
در خصوص زیرساخت‌های فیزیکی باید گفت که بسیاری از مناطق گردشگری، این شهرستان، از زیرساخت‌های مناسبی برخوردار نیستند. البته تلاش‌هایی در خصوص آماده‌سازی زیرساخت‌های اولیه برای برخی مگا پروژه‌ها مانند پل معلق در منطقه ازنوا و بام خلخال صورت گرفته است اما این زیرساخت‌ها تاکنون در حد راه دسترسی باقی مانده است. اصلی‌ترین مشکل مناطق گردشگری خلخال، نبود دسترسی به آنتن تلفن همراه و اینترنت است که علیرغم پیگیری‌های صورت گرفته توسط فعالان گردشگری و مسئولان ذی‌ربط تاکنون به صورت کامل محقق نشده است. در کنار این دو عامل، آموزش با امتیاز تأثیرگذاری ۱۳۱۱ قرار دارد که به دلیل تأثیرپذیری کمتر نسبت به عنصر فرهنگ در طبقه چهارم ماتریس جای می‌گیرد. در طبقه سوم دو عنصر شبکه‌ها / سرمایه اجتماعی و فرهنگ به ترتیب با امتیاز تأثیرگذاری ۱۴۷۵ و ۱۳۹۳ قرار دارند که با توجه به امتیاز تأثیرپذیری آن‌ها که به ترتیب برابر با ۱۳۹۳ و ۱۱۴۷ است، تأثیرپذیری بالایی نیز نسبت به سایر عناصر دارند.

دلیل جایگیری عنصر فرهنگ در طبقه‌ی سوم ماتریس امتیاز، تأثیرگذاری بالای آن نسبت به عناصر کیفیت زندگی و منابع انسانی است. در خصوص عنصر فرهنگ هم باید گفت که فعالان بخش گردشگری به جز استثنائاتی، از آموزش کافی در زمینه‌ی برخورد با گردشگران، برخوردار نیستند. به نظر می‌رسد یکی از چالش‌های پایداری گردشگری در منطقه همین مسئله باشد. در طبقه‌ی دوم ماتریس، سه عنصر منابع انسانی، کیفیت زندگی و زیرساخت‌های مالی به ترتیب با امتیاز تأثیرگذاری ۹۰۱، ۴۰۹، ۳۲۷ و امتیاز تأثیرپذیری ۱۱۴۷، ۱۳۱۱ و ۱۰۶۵ قرار دارند که تأثیرپذیرترین عناصر به شمار می‌روند. در مقابل در طبقه‌ی اول ماتریس دو عنصر خدمات پشتیبانی تجاری و عوامل زمینه‌ای (عمومی) به ترتیب با امتیاز تأثیرگذاری ۸۰۹، ۵۷۳ و امتیاز تأثیرپذیری ۹۸۳ و ۶۵۵ قرار گرفته‌اند که به دلیل تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایین جزو عناصر خودمختار به حساب می‌آیند.

از نظر امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری غیرمستقیم نیز رتبه‌بندی عناصر، تغییر بنیادی را نشان نمی‌دهد؛ بنابراین می‌توان گفت جایگاه عناصر در ماتریس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تغییر اساسی نکرده است و این تغییرات عمدتاً به صورت عرضی بوده است. در این میان تنها عنصر خدمات پشتیبانی تجاری از طبقه اول ماتریس به طبقه چهارم تغییر مکان داده است که این موضوع نشان‌دهنده‌ی تأثیر غیرمستقیم بالای این عنصر بر روی سایر عناصر است (شکل شماره ۴).

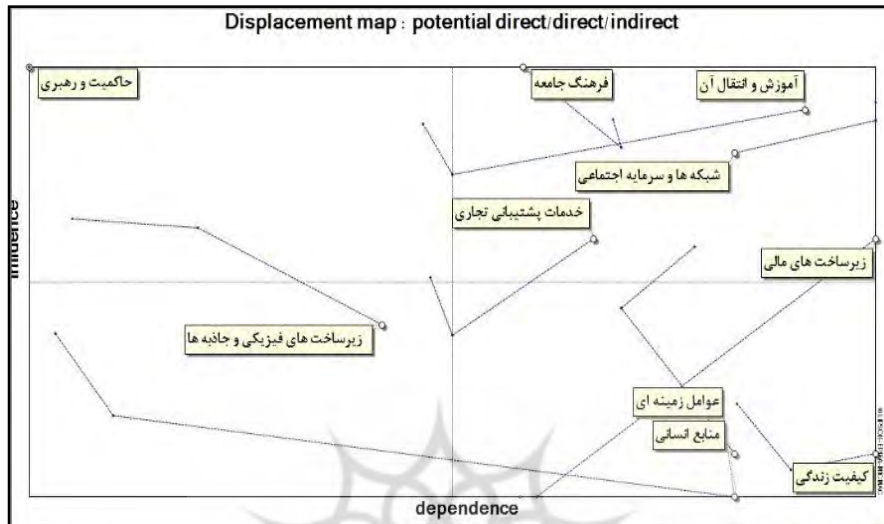


شکل شماره ۴: ماتریس قدرت نفوذ - تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری



از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم بالقوه نیز در طبقه‌ی چهارم عنصر دولت به ترتیب با امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ۱۲۹۰ و ۴۵۱ قرار گرفته است که نشان‌دهنده‌ی تأثیرگذاری بالای این عنصر بر سایر عناصر است. دولت به‌عنوان عنصر مهمی از اکوسیستم کارآفرینی شهرستان خلخال محسوب می‌شود به‌طوری‌که طرح‌های ارائه‌شده توسط دولت، انگیزه و آفری نزد کارآفرینان ایجاد می‌کند. در طبقه‌ی سوم پنج عنصر فرهنگ جامعه، آموزش و انتقال آن، شبکه‌ها/سرمایه اجتماعی، خدمات پشتیبانی تجاری و زیرساخت‌های مالی به ترتیب با امتیاز تأثیرگذاری ۱۲۹۰، ۱۲۲۵، ۱۱۶۱، ۱۰۳۲ و امتیاز تأثیرپذیری ۹۰۳، ۱۱۶۱، ۱۰۹۶، ۹۶۷ و ۱۲۲۵ جای دارند که نشان‌دهنده‌ی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالقوه بالای این عناصر است. در طبقه‌ی دوم که شامل عناصر با تأثیرپذیری بالقوه بالا است، سه عنصر کیفیت زندگی، عوامل زمینه‌ای (عمومی) و منابع انسانی به ترتیب با امتیاز تأثیرپذیری بالقوه ۱۲۲۵ و ۱۰۹۶ قرار دارند. در نهایت عنصر زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها در طبقه‌ی اول قرار گرفته است که با توجه به امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالقوه پایین آن که به ترتیب برابر ۹۰۳ و ۷۷۴ است تنها عنصر با عملکرد خودمختار اکوسیستم در شرایط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالقوه به حساب می‌آید (شکل شماره ۵).

شکل شماره ۵: ماتریس قدرت نفوذ - تأثیرپذیری به ترتیب در شرایط تأثیرات مستقیم بالقوه و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بالفعل عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری



در ادامه برای مشخص شدن جایگاه نهایی هر یک از عناصر، مجموع امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم، غیرمستقیم و مستقیم بالقوه آن‌ها محاسبه گردید تا نقش و جایگاه عناصر در مدل نهایی مشخص گردد (جدول شماره ۷).

با توجه به نتایج، در طبقه اول ماتریس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری دو عنصر حاکمیت و رهبری و زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها قرار دارند که بیشترین تأثیر را بر روی سایر عناصر نشان می‌دهند. این در حالی است که عناصر فرهنگ جامعه، شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی، آموزش و انتقال آن و خدمات پشتیبانی تجاری در طبقه دوم جای گرفته‌اند که نشان‌دهنده تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالای این عناصر در اکوسیستم است. همچنین عناصر منابع انسانی، زیرساخت‌های مالی و کیفیت زندگی در طبقه دوم قرار دارند که گویای تأثیرپذیری بالای این عناصر از عناصر دو طبقه پیشین است. در طبقه اول نیز عنصر عوامل زمینه‌ای و عمومی را شامل می‌شود که به صورت خودمختار عمل کرده و تأثیرپذیری و تأثیرگذاری چندانی روی سایر عناصر ندارد (شکل شماره ۶).

جدول شماره ۷: امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم، غیرمستقیم و بالقوه عناصر

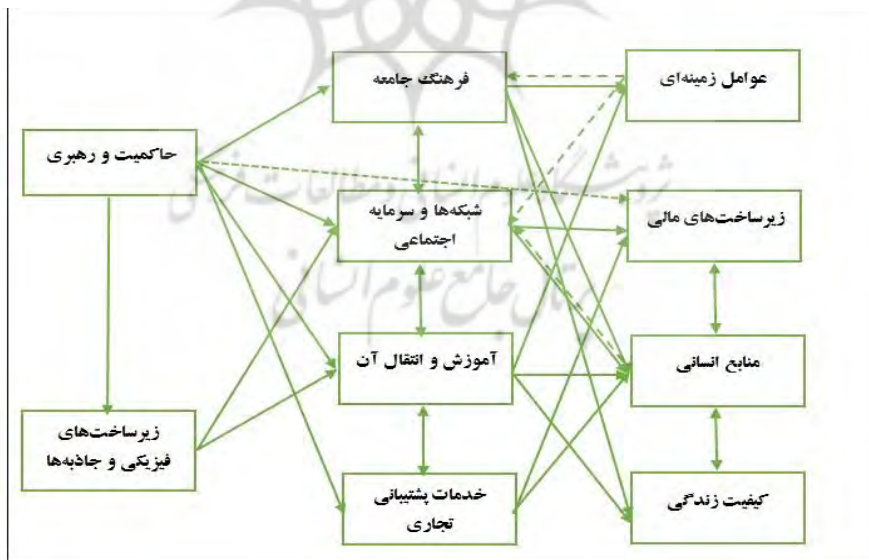
تأثیرگذاری					تأثیرپذیری						
رتبه	عنصر	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم بالقوه	مجموع امتیاز	رتبه	عنصر	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم بالقوه	مجموع امتیاز
۱	حاکمیت و رهبری	۱۶۳۹	۱۵۱۰	۱۲۹۰	۴۴۳۹	۱	شبکه‌ها	۱۳۹۳	۱۴۲۸	۱۰۹۶	۳۹۱۷
۲	شبکه‌ها	۱۴۷۵	۱۴۰۵	۱۱۶۱	۴۰۴۱	۲	کیفیت زندگی	۱۳۱۱	۱۲۹۰	۱۲۲۵	۳۸۱۶
۳	فرهنگ جامعه	۱۳۹۳	۱۳۵۲	۱۲۹۰	۴۰۳۵	۳	منابع انسانی	۱۱۴۷	۱۲۴۸	۱۰۹۶	۳۴۹۱
۴	آموزش و انتقال آن	۱۳۱۱	۱۳۴۲	۱۲۲۵	۳۸۷۸	۴	فرهنگ جامعه	۱۱۴۷	۱۱۶۷	۹۰۳	۳۲۱۷
۵	زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها	۱۱۴۷	۱۰۶۰	۹۰۳	۳۱۱۰	۵	زیرساخت‌های مالی	۱۰۶۵	۱۰۷۴	۱۲۲۵	۳۳۶۴
۶	منابع انسانی	۹۰۱	۹۷۶	۷۰۹	۲۵۸۶	۶	خدمات پشتیبانی تجاری	۹۸۳	۹۸۵	۹۶۷	۲۹۳۵
۷	خدمات پشتیبانی تجاری	۸۱۹	۸۸۴	۱۰۳۲	۲۷۳۵	۷	آموزش و انتقال آن	۹۸۳	۹۷۸	۱۱۶۱	۳۱۲۲
۸	عوامل زمینه‌ای	۵۷۳	۷۱۹	۶۴۵	۱۹۳۷	۸	زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها	۷۳۷	۶۲۹	۷۷۴	۲۱۴۰
۹	کیفیت زندگی	۴۰۹	۵۱۱	۷۰۹	۱۶۲۹	۹	عوامل زمینه‌ای	۶۵۵	۶۱۲	۱۰۹۶	۲۳۳۳
۱۰	زیرساخت‌های مالی	۳۳۷	۳۳۶	۱۰۳۲	۱۵۹۵	۱۰	حاکمیت و رهبری	۵۷۳	۵۸۵	۴۵۱	۱۶۰۹

شکل شماره ۶: ماتریس قدرت نفوذ - تأثیرپذیری مستقیم، غیرمستقیم و بالقوه عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری شهرستان خلخال

زیاد	۵۰۰۰											
	۴۵۰۰	۷										
	۴۰۰۰		IV			۸	۵	III				
	۳۵۰۰					۶						
قدرت نفوذ	۳۰۰۰			۱		۳						
	۲۵۰۰					۴						
کم	۲۰۰۰											
	۱۵۰۰		I	۱۰		۲	۹	II				
	۱۰۰۰											
	۵۰۰											
		۵۰۰	۱۰۰۰	۱۵۰۰	۲۰۰۰	۲۵۰۰	۳۰۰۰	۳۵۰۰	۴۰۰۰	۴۵۰۰	۵۰۰۰	
											کم	
												تأثیرپذیری
												زیاد

بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل سناریوی عناصر اکوسیستم کارآفرینی، مدل نهایی تحقیق ارائه گردید (شکل شماره ۷).

شکل شماره ۷: مدل نهایی تحقیق



همان‌طور که ملاحظه می‌شود در سطح سوم، دو عنصر حاکمیت و رهبری و زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها قرار دارند که زیربنایی‌ترین عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری منطقه مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند. در این میان، عنصر حاکمیت و رهبری با توجه به تأثیرگذاری بالای خود بر روی فرهنگ جامعه، شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی، آموزش و انتقال آن، خدمات پشتیبانی تجاری، زیرساخت‌های مالی و زیرساخت‌های فیزیکی تأثیر مستقیم و تعیین‌کننده‌ای دارد. این عنصر با توجه به سیاست‌ها و برنامه‌های کارآفرینانه و گردشگری همچون رویکرد مناسب ارگان‌های دولتی نسبت به جاذبه‌ها، حفظ و ایجاد آن‌ها، صرف منابع دولتی در زمینه سرمایه‌گذاری در جامعه بخصوص در زمینه رشد و توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و سایت‌های گردشگری و کارکرد منطقه‌ای رهبری و تمرکز آن بر خوشه‌های منطقه‌ای (خوشه‌های کسب‌وکار) بر عنصر زیرساخت‌های فیزیکی و نرم تأثیرگذار است.

همچنین این عنصر با توجه به میزان اهمیت‌دهی به مشارکت جامعه‌ی محلی در برنامه‌ریزی‌ها و توجه به فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی (بین اعضای محروم و ضیف جامعه و اعضای قدرتمند) در جامعه که در منطقه‌ی مورد مطالعه دارای ضعف‌های عمده‌ای است، در بهبود فرهنگ کارآفرینانه جامعه نقش مؤثری ایفا می‌کند. این موضوع در ارتباط با نقش حاکمیت و رهبری در ساماندهی شبکه‌ها و توسعه سرمایه‌های اجتماعی علاوه بر سیاست‌های فوق‌الذکر از طریق استقبال از نوآوری‌ها، میزان همکاری ارگان‌های دولتی با کسب‌وکارهای شهری و روستایی، نفوذ گسترده رهبری در جامعه و حمایت جامعه و نهادها از توسعه اقتصادی در کنار همکاری رهبران با انجمن کسب‌وکارهای محلی است. از طرفی، نقش جاذبه‌های گردشگری در مدل اکوسیستم کارآفرینی منطقه بسیار بالاست؛ اما طبق مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و کارآفرینان بر نقش مدیریت در بهره‌گیری از چنین جاذبه‌هایی گردشگری تأکید شد.

البته این نکته را باید افزود روندی که در کارآفرینی گردشگری به صورت اخص و کارآفرینی در سایر حوزه‌های شهرستان شروع شده است به اندازه زیادی حاصل وضعیت رکود اقتصادی کلان در کشور است که قشرهای مختلف جامعه را مجبور به استفاده از منابع مختلف برای درآمدزایی کرده است. حتی تغییر رفتار ارگان‌های ذی‌ربط با سرمایه‌گذاران و کارآفرینان، این تغییر روند را تأیید می‌کند. به‌طور مثال دعوت از سرمایه‌گذاران حوزه‌های

مختلف و تجلیل از آن‌ها در همایش‌های مختلف. از طرفی، زمینه آموزش و انتقال آن نیز نقش تعیین‌کننده عنصر حاکمیت و رهبری از طریق تمایل و فعالیت در زمینه‌ی تحقیق و توسعه امکان‌پذیر خواهد بود.

البته در حوزه آموزش و انتقال آن، اقداماتی توسط نهادهای دولتی مانند جهاد کشاورزی در حال انجام است از آن میان می‌توان به پرورش گل محمدی و زنبورداری اشاره کرد. البته اقدامات انجام‌شده توسط اداره‌ی میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری خلخال نیز شایان‌ذکر است اما باید به این مسئله توجه داشت که برگزاری چنین دوره‌های آموزشی اگر باکیفیت همراه نباشد، خروجی خوبی نخواهد داشت. تلاش‌های بیشتری در مرکز استان توسط شرکت‌های مختلف غیردولتی که با مجوز و نظارت اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری در حال انجام است. این عنصر علاوه بر تأثیرگذاری در حوزه‌های یادشده نقش مؤثری در ایجاد و بهبود خدمات پشتیبانی تجاری که یکی از کمبودهای برجسته اکوسیستم کارآفرینی گردشگری در منطقه است، از طریق سیاست‌های کاهش بروکراسی اداری در ارگان‌های دولتی، حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و جدید، پاسخگو بودن حکومت محلی در قبال مسائل مختلف و ضابطه‌گرایی ایفا می‌نماید. کاهش بروکراسی اداری یکی از مواردی است که در صورت اصلاح آن، شاهد شکوفایی بیشتر گردشگری در این شهرستان خواهیم بود.

با تشکیل دومین جامعه تأسیسات گردشگری خلخال و کوثر، پیچیدگی بروکراسی اداری کاهش‌یافته و مجوزهای مراکز اقامتی توسط شهرستان صادر خواهد شد. از طرفی، نبود کارشناس متخصص در تمام حوزه‌های میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری در شهرستان و ارجاع امورات گردشگری به مرکز استان، روند پیچیده‌ای را برای کارآفرینان ایجاد کرده است که این مسئله برخی کارآفرینان را از سرمایه‌گذاری دلسرد می‌کند. لذا به نظر می‌رسد، اداره میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری خلخال، نیاز به جذب نیروی متخصص در تمام حوزه‌های تخصصی، دارد. درنهایت حاکمیت و رهبری در دسترسی به منابع مالی و بهبود زیرساخت‌های مالی از طریق حمایت ساختارهای مالیاتی از کسب‌وکارهای کوچک و جدید و درحال توسعه، ارائه منابع مالی قرضی (وام و یارانه) و تحریک بازار از طریق تدوین استراتژی‌های مناسب تجاری مؤثر است. در خصوص اعطای وام و تسهیلات نیز علیرغم تأیید وام‌های مدنظر کارآفرینان در شورای اشتغال شهرستان و

حتی استان، بانک‌ها به انجای مختلف از ارائه تسهیلات به کارآفرینان سر باز می‌زنند. همچنین عنصر زیرساخت‌های فیزیکی نیز ضمن تأثیرپذیری از سیاست‌ها و برنامه‌های گردشگری دولت، بر روی دو عنصر شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی و آموزش و انتقال آن تأثیر مستقیم و قدرتمندی دارد.

شهرستان خلخال در سال‌های اخیر به دلیل موقعیت گذرگاهی و طبیعت بکر و جذاب آن مورد توجه دولت و کارآفرینان قرار گرفته است. بخشی از سرمایه‌گذاری‌های مرکز استان، در این شهرستان به دلیل جاده دسترسی به مرکز کشور (تهران) است و این امر موقعیت ویژه و خاصی را برای این شهرستان فراهم آورده است لذا این شرایط موقعیت مناسبی را برای بهبود و ساماندهی شبکه‌ها و سرمایه‌های اجتماعی که یکی از ارکان اصلی اکوسیستم کارآفرینی بخصوص در اقتصادهای توسعه‌یافته به شمار می‌روند، فراهم می‌آورد. از سویی، بهبود شبکه‌های ارتباطی (به‌خصوص اینترنت و شبکه خطوط حمل‌ونقل مانند جاده دارم-کلور) و ارائه جاذبه‌های گردشگری در ایجاد شبکه‌های کارآفرینی و توسعه سرمایه‌های اجتماعی که عمده‌تأ حاصل بهبود در زیرساخت‌ها و ارتباطات است، نقش مؤثری در منطقه ایفا می‌کند.

همچنین با بهبود شبکه‌ها که نقش مؤثری در آموزش کارآفرینی در جامعه محلی به‌واسطه دسترسی و فعالیت کارآفرینان و دسترسی به آموزش‌های مجازی دارد و وجود مراکز آموزشی کارآفرینی در منطقه (مؤسسات آموزشی)، عنصر زیرساخت‌های فیزیکی نقش مؤثری در بهبود آموزش‌های کارآفرینانه نیز ایفا می‌کند. با گسترش گردشگری در منطقه، اولین گام برای بهبود شبکه‌ی گردشگری با تشکیل جامعه تأسیسات گردشگری خلخال و کوثر، برداشته است. با توجه به تأثیری که عنصر زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها در بهبود عملکرد دو عنصر مذکور دارد، در بهبود فرهنگ جامعه و خدمات پشتیبانی تجاری از طریق ایجاد و بهبود آموزش کارآفرینی و ساماندهی روابط و عملکردها به‌واسطه شبکه‌سازی کارآفرینان و جامعه‌ی محلی مؤثر است.

در سطح نخست الگوی نهایی اکوسیستم نیز چهار عنصر عوامل زمینه‌ای، زیرساخت‌های مالی، منابع انسانی و کیفیت زندگی جای گرفته‌اند که میان سه عنصر اخیر روابط دوطرفه برقرار است. با بهبود فرهنگ کارآفرینی در جامعه که حاصل تغییر نگرش و رفتار جامعه محلی نسبت به کارآفرینی، کارآفرینان و فعالیت‌های آن‌ها است، زمینه برای توسعه

گردشگری در جامعه فراهم می‌گردد که این موضوع از طریق تأثیر این عنصر بر عنصر عوامل زمینه‌ای در مدل قابل مشاهده است. از سوی دیگر بهبود عملکرد عنصر فرهنگ کارآفرینی در جامعه باعث بهبود عملکرد عناصر منابع انسانی و کیفیت زندگی آن‌ها خواهد شد. در این رابطه فرهنگ کارآفرینی در جامعه از طریق تسهیل مشارکت مردم در فعالیت‌های کارآفرینانه و افزایش مهارت شبکه‌سازی آن‌ها امکان افزایش دانش و مهارت‌های کارآفرینانه جامعه محلی را فراهم می‌کند و با افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه و ایجاد تنوع در اقتصاد محلی زمینه برای بالا رفتن سطح رفاه اجتماعی و اقتصادی مردم با توجه به آثار فرهنگی (تلاش برای حفظ جاذبه‌ها و منابع) و زیرساختی (ایجاد مراکز تجاری و ...) که به دنبال دارد، فراهم می‌شود.

از سوی دیگر عنصر شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی بر روی زیرساخت‌های مالی و منابع انسانی مؤثر است. با ساماندهی شبکه‌ها و ارتباطات میان کارآفرینان با یکدیگر و جامعه محلی و امکان دسترسی کارآفرینان بالقوه به مهارت‌ها و دانش آن‌ها ضمن بالا رفتن سطح مهارت و دانش مردم، زمینه برای آگاهی بهتر مردم جهت استفاده از منابع سرمایه‌های مالی جامعه و مؤسسات ارائه‌کننده منابع مالی به کارآفرینان فراهم می‌گردد. در این مورد، باید گفت، در برخی مناطق گردشگری شهرستان، شبکه‌ای از همکاری‌های کارآفرینان شکل گرفته است که موجبات رونق روستاهای این شهرستان را فراهم آورده است. بهترین مثال روستای خمیس است که با ورود یک کارآفرین غیربومی و شبکه‌سازی‌های وی، زمینه مشارکت بخش اعظمی از کارآفرینان دیگر در فعالیت‌های مرتبط با گردشگری فراهم شده است. قبل از ورود این کارآفرین، مردم محلی نحوه‌ی فروش محصولات خود را به صورت سنتی انجام می‌دادند اما با ورود وی و انتقال دانش بازاریابی به مردم محلی، فروش محصولات آن‌ها به گردشگران بیشتر از گذشته شده است. همچنین با ایجاد و بهبود آموزش و انتقال مؤثر آن به افراد توانایی آن‌ها در شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه گردشگری در جامعه افزایش خواهد یافت و ضمن افزایش مهارت و دانش آن‌ها زمینه برای دسترسی کارآفرینان بالقوه به نیروی انسانی ماهر بیشتر می‌شود. به عنوان یک شاهد مثال، فعالیت‌هایی است که توسط کارآفرین روستای خمیس انجام شده است را می‌توان ذکر کرد. با تحقق این شرایط زمینه برای بالا رفتن کیفیت زندگی جامعه محلی و متعاقب آن ظهور فرصت‌های کارآفرینانه گردشگری فراهم می‌گردد. در نهایت با بهبود عملکرد عنصر خدمات پشتیبانی



تجاری نیز عملکرد عناصر زیرساخت‌های مالی و منابع انسانی از طریق ارائه خدمات بازاریابی، حقوقی، حرفه‌ای و ... بهبود می‌یابد که این موضوع هرچند در سطح اول مدل مطرح شده است اما با توجه به نقش مؤثر آن در توسعه کارآفرینی در اقتصادهای پیشرفته می‌تواند در آینده به‌عنوان یکی از عناصر پایه‌ای اکوسیستم نقش ایفا نماید.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه با مطرح شدن دیدگاه ترکیبی و سیستمی به موضوعات از سوی اندیشمندان بخصوص در حوزه علوم انسانی، ضرورت توجه به مطالعات اکوسیستم کارآفرینی که پارادایم غالب در مطالعات کارآفرینی به شمار می‌رود، بیش‌ازپیش احساس می‌گردد؛ بنابراین در مقاله‌ی حاضر نیز تلاش شد تا با رویکرد اکوسیستمی به کارآفرینی گردشگری روستایی شهرستان خلخال پرداخته شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده از خبرگان محلی در دو گام تکمیلی تحقیق مشخص شد که عنصر حاکمیت و رهبری زیربنایی‌ترین عنصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری روستایی را در منطقه مورد مطالعه تشکیل می‌دهد. این موضوع با توجه به ابعاد گسترده دولت در ایران قابل توجه است که در هر دو الگوی طراحی شده نقش یکسانی را ایفا می‌کند. لذا می‌توان گفت ابتکار عمل کارآفرینی گردشگری در منطقه در دستان دولت است و اصلاح محیط قانونی و بخصوص قوانین حمایتی و تشویقی از سوی دولت نخستین گام برای موفقیت اکوسیستم کارآفرینی گردشگری است. این یافته‌ها با نتایج حاصل از مطالعات ویلسون، فسمایر و وناس (۲۰۰۱) که رهبری خوب جامعه، حمایت و مشارکت دولت محلی، برنامه‌ریزی استراتژیک، همکاری و هماهنگی میان رهبران محلی و صاحبان کسب و کارها، کمک‌های تکنولوژیکی و اطلاعاتی دولت به کارآفرینان و وجود سازمان‌ها و ادارات تولی امور گردشگری را از مهم‌ترین و زیربنایی‌ترین عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی گردشگری روستایی می‌دانند همسو است.

عناصر زیرساخت‌های فیزیکی و جاذبه‌ها نیز در هر دو الگوی طراحی شده جایگاه یکسانی دارد، با این تفاوت که تأثیرگذاری غیرمستقیم و بالقوه این عنصر در الگوی نهایی نقش زیربنایی‌تر آن را نشان می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر وجود پتانسیل‌های فرهنگی - اجتماعی، طبیعی، تاریخی و ... برای جذب گردشگران و همچنین وجود زیرساخت‌های فیزیکی برای اقامت و حمل‌ونقل آن‌ها از زیربنایی‌ترین عوامل در موفقیت کارآفرینی گردشگری در منطقه

می‌باشند که بر سایر عوامل محیطی مؤثر است. هرچند در اکثر مطالعات صورت گرفته در حوزه‌ی کارآفرینی گردشگری و بخصوص در زمینه‌ی تشخیص فرصت از سوی کارآفرینان گردشگری وجود زیرساخت‌ها و پتانسیل‌های فرهنگی - اجتماعی، طبیعی و تاریخی از جمله محرک‌های کارآفرینان در شناسایی و ارزیابی ایده‌های کارآفرینی گردشگری دارند، اما به‌طور خاص می‌توان نتایج حاصل از بررسی‌های تحقیق حاضر را با یافته‌های مک‌گی و کلاین (۲۰۰۸) و یافته‌های کلاین و همکاران (۲۰۱۸ و ۲۰۱۴) که هنجارهای فرهنگی - اجتماعی، کیفیت زندگی، زمینه‌های عمومی و زیرساخت‌های فیزیکی را به‌عنوان عناصر تأثیرگذار در تشخیص فرصت و همچنین شروع و موفقیت کسب و کارهای کارآفرینانه گردشگری می‌دانند و همچنین در عین حال این عناصر را متأثر از عناصری همچون شرایط جغرافیایی منطقه، دولت و دسترسی به آموزش ذکر می‌کنند، مطابقت داد.

همچنین دیگر نتایج نشانگر تغییر جایگاه چهارعنصر آموزش و انتقال آن، شبکه‌ها، فرهنگ و خدمات پشتیبانی تجاری است. در حالت نقش‌آفرینی مستقیم و ظاهری این عناصر عمدتاً جزو عناصری هستند که تأثیرپذیری بالایی در اکوسیستم دارند، درحالی‌که نتایج نهایی مشخص نمود که این عناصر به‌صورت غیرمستقیم و بالقوه توان بالایی در تأثیرگذاری بر سایر عناصر نیز دارند که در آینده نقش بسیار قوی‌تری در اکوسیستم کارآفرینی گردشگری در منطقه ایفا خواهند کرد که این مهم از طریق تأثیرگذاری بر عناصر منابع انسانی، زیرساخت‌های مالی، کیفیت زندگی و عوامل زمینه‌ای خواهد بود. باین حال هرچند چهارعنصر فوق‌الذکر رول‌بنایی‌ترین عناصر اکوسیستم به‌شمار می‌روند و عملکرد این عناصر به‌شدت به عملکرد مناسب سایر عناصر وابسته است، باین حال در صورت بهبود عملکرد عنصر عوامل زمینه‌ای و منابع انسانی و به فعل رسیدن تأثیرگذاری بالقوه آن‌ها بر روی دو عنصر فرهنگ جامعه و شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی، جایگاه این عناصر در اکوسیستم قابل تغییر است و می‌توانند به عناصر میانجی که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالاتری دارند تبدیل شوند. این موضوع برای عنصر عوامل زمینه‌ای که در هر دو مدل به‌صورت خودمختار عمل می‌کند اهمیت بالاتری دارد. این نتایج نیز ضمن همسو بودن با یافته‌های مک‌گی و کلاین (۲۰۰۸) و کلاین و همکاران (۲۰۱۸)، با یافته‌های پیجیز و مارکلی (۲۰۰۴)، شیلدز (۲۰۰۵) و کوح (۲۰۰۲) که معتقد هستند عناصر در سطح کلان و خرد تأثیر زیادی در فعالیت‌های کارآفرینانه دارند و می‌توانند در ظهور رهبران کارآفرینی در جامعه محلی و

تغییر فرهنگ مردم از طریق انتقال دانش، آموزش و شبکه‌سازی مؤثر عمل نمایند همخوانی دارد.

همچنین از میان محققان فوق‌الذکر، مک‌گی و کلاین معتقد هستند که دسترسی به سرمایه‌های مالی از جمله عوامل تأثیرپذیر در فضای کارآفرینی است که در صورت توانمندسازی مردم محلی می‌تواند نقش تأثیرگذارتری در اکوسیستم ایفا نماید. لذا این مورد نیز با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر مطابقت دارد. با توجه به این نتایج، پیشنهاد تحقیق حاضر برای پژوهشگران و مسئولان محلی و منطقه‌ای متولی گردشگری، الگوی نهایی ارائه‌شده تحقیق است که حاصل بررسی‌ها و تحلیل داده‌های بومی بوده که ضمن شناسایی عناصر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری در منطقه، الگوی روابط این عناصر را در سطوح مختلف و به‌صورت مستقیم، غیرمستقیم و بالقوه نمایش می‌دهد.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### ORCID

Mohammadreza Rabiee Mandejin		<a href="https://orcid.org/0000-0001-8571-1415">https://orcid.org/0000-0001-8571-1415</a>
Ali Gholami		<a href="https://orcid.org/0000-0002-1853-6669">https://orcid.org/0000-0002-1853-6669</a>
Mohammad Alizadeh		<a href="http://orcid.org/0000-0002-1043-2996">http://orcid.org/0000-0002-1043-2996</a>
Fatemeh Mohammadzadeh Larjani		<a href="http://orcid.org/0000-0002-8188-317X">http://orcid.org/0000-0002-8188-317X</a>

### References

- Adams, K. M., & Sandarupa, D. (2018). A Room with a View: Local Knowledge and Tourism Entrepreneurship in an Unlikely Indonesian Locale, *Asian Journal of Tourism Research*, 3(1).
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108.
- Bag, S., & Anand, N. (2014). Modeling green supply chain management framework using ISM and MICMAC analysis. *African Journal of Business Management*, 8(22), 1053-1065.
- Boskov, T., Jakovlev, Z., & Zezova, A. (2016). Accessing finance for fostering entrepreneurship in tourism industry: The case for Republic of Macedonia. In: 5th PAR International Leadership Conference: Leadership through PARTnership, 18-20 March, 2016, Opatija, Croatia.

- Collins, Paul. K (2015); Building A Local Design And Entrepreneurship Ecosystem; *Procedia Technology* 20, PP 258 – 262.
- Cowling, M., & Bygrave, W. D. (2002). Entrepreneurship and unemployment: relationships between unemployment and entrepreneurship in 37 nations participating in the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002. In Babson College, *Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference* (BKERC) (Vol.2006).
- Dimitrov, N., Boskov, T., & Josheski, D. (2018). Challenges of Tourism Business in: *26th International Conference Ecological Truth & Environmental Research*, 12-15 June 2018, Bor, Serbia. (<http://eprints.ugd.edu.mk/20331/>).
- Elena, S. I. M. A. (2016). Agro-tourism entrepreneurship in the context of increasing the rural business competitiveness in Romania. *Agricultural Economics and Rural Development*, 13(1), 119-130.
- Gunnarsdóttir, G. Þ., & Jóhannesson, G. T. (2016). Weaving with witchcraft: Tourism and entrepreneurship in Strandir, Iceland. Destination development in tourism: Turns and tactics, 95-112.
- Iuliana, C., Carmen Maria, I., & Sirbu, A. (2016). Entrepreneurship In The Tourism And Hospitality Industry. *Management Strategies Journal*, 31(1), 264-275.
- Jafari-Moghadam, S., Zali, M., & Sanaeepour, H. (2017). Tourism entrepreneurship policy: a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP (DANP). *Decision Science Letters*, 6(3), 233-250.
- Kline, C., & Milburn, L. A. (2010). Ten categories of entrepreneurial climate to encourage rural tourism development. *Annals of Leisure Research*, 13(1-2), 320-348.
- Kline, C., Duffy, L., & Clark, D. (2018). Fostering tourism and entrepreneurship in fringe communities: Unpacking stakeholder perceptions towards entrepreneurial climate. *Tourism and Hospitality Research*.
- Kline, C., Hao, H., Alderman, D., Kleckley, J. W., & Gray, S. (2014). A spatial analysis of tourism, entrepreneurship and the entrepreneurial ecosystem in North Carolina, USA. *Tourism Planning & Development*, 11(3), 305-316.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination—A case study, *Tourism Management*, 40, 361-371.
- Lazear EP (2005) Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics* 23(4): 649–680.

- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD*, Paris, 30(1), 77-102.
- McGehee, N. G., & Kline, C. S. (2008). Entrepreneurship and the rural tourism industry: *A primer. Building community capacity for tourism development*, 123-141.
- Pages, E. R., & Markley, D. M. (2004). Understanding the environment for entrepreneurship in rural North Carolina. *Center for Rural Entrepreneurship*.
- Roundy PT (2017) Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjoint phenomena? *International Journal of Social Economics* 44(9): 1252–1267.
- Ryan, T., Mottiar, Z., & Quinn, B. (2012). The dynamic role of entrepreneurs in destination development. *Tourism Planning & Development*, 9(2), 119-131.
- Shane, S. (1996). Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899–1988. *Journal of Management*, 22(5), 747-781.
- Shields, J. F. (2005). Does rural location matter? The significance of a rural setting for small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(01), 49-63.
- Solvoll, S., Alsos, G. A., & Bulanova, O. (2015). Tourism entrepreneurship– Review and future directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(sup1), 120-137.
- Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13): 1-15. (<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/347982>).
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2013). From lifestyle consumption to lifestyle production: Changing patterns of tourism entrepreneurship. In *Small firms in tourism* (pp. 109-124). Routledge.
- Wilson, S., Fesenmaier, D. R., Fesenmaier, J., & Van Es, J. C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel research*, 40(2), 132-138.
- Zhao, W., Ritchie, J. B., & Echtner, C. M. (2011). Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1570-1593.
- Torkashvand, Z. (2018) The impact of tourism entrepreneurship on the spatial economy of villages case study: Abbas Barzegar's tourism village, Bavanat. *Geography and Human Relationships*, 2018 Vol.1 No.3 pp.247-262 [In Persian]
- Hesam, M., Rezvani, M. R., Faraji Sabokbar, H. A., Bastani, S., (2017). Assessment of tourism entrepreneurship development in rural areas (case

- study: villages of Larijn), Human Geography Research, Volume 48, Issue 4, Pages 603-616. [In Persian]
- Shiri, N., Rezaei, A., Zarafshani, K., Mojgan Khosh Maram, M., (2017) Identifying Barriers to Tourism Entrepreneurship Development: A Case Study of Marvdasht County, Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development, Volume 3, Issue 3 - Serial Number 11, Pages 57-70. [In Persian]
- Roknodin Eftekhari, A., Pourtaheri, M., Fazli, N., (2014). Analysis of Factors Affecting the Development of Entrepreneurship in Rural Tourism, Volume 3, Issue 8 - Serial Number 8, Pages 87-107. [In Persian]
- Gholami, A., Moohamadzadeh, F., (2017). The Assessment of Utility and the Role of Rural Entrepreneurship Ecosystem in West Azerbaijan Province, journal of Geography and Environmental Sustainability, Volume 7, Issue 2 - Serial Number 23, Pages 83-101. [In Persian]
- Mirvahedi, S., Esfandiari, E., (2017). A study of the entrepreneurial potential of cultural tourism in Iranian Qashqai nomads, Journal of Tourism and Development, Volume 5, Issue 3 - Serial Number 9, Pages 62-78. [In Persian]
- Noroozi, M., Najafi, A., Rashidi, M. M. (2018) Status And Development Of Entrepreneurship Ecosystem In Zanjan Province With An Emphasis On Mystical Background, Journal of religion & mysticism, Volume 15, Issue 57, Pages 175-191. [In Persian]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**استناد به این مقاله:** ربیعی مندجین، محمدرضا، غلامی، علی، علیزاده، محمد، محمدزاده لاریجانی، فاطمه، (۱۴۰۱)، شناسایی و طراحی الگوی اکوسیستم کارآفرینی گردشگری روستایی (مطالعه موردی: شهرستان خلخال)، مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۷(۵۷)، ۲۶۵-۳۰۲.



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License