

Developing an Antifragility Model for Ecolodges in Iran: A Grounded Theory Study

Farzaneh Azari Yekta 

PhD Student in Business Administration-
Policymaking, Department of
Management, Faculty of Management,
Payam Noor University, Tehran, Iran

Vali Mohammad Darini* 

Associate Professor, Department of
Management, Faculty of Management,
Payam Noor University, Tehran, Iran

Hadi Moloudian 

Assistant Professor, Department of
Management, Faculty of Management,
Payam Noor University, Tehran, Iran

Yazdan Shirmohamadi 

Professor, Department of Management,
Faculty of Management, Payam Noor
University, Tehran, Iran

Abstract

As a nexus among the cultural and creative industries, creative tourism, and local sustainable development, ecotourism lodgings have in recent years faced disruptions, including sanctions, currency fluctuations, the impacts of COVID-19, and climate change. In such conditions, antifragility, as a capability that goes beyond resilience, emphasizes businesses' ability to leverage crises for learning, innovation, resource reconfiguration, and the creation of sustainable value. However, the elucidation of this concept in the context of Iran's eco-lodges still faces a theoretical and empirical gap. Therefore, the aim of the present study is to design and explain the antifragility model of Iran's eco-lodges. This study was conducted using an exploratory qualitative approach, employing Strauss and Corbin's systematic grounded theory framework. Primary data were gathered through 12 semi-structured interviews with eco-lodge managers and entrepreneurs across diverse regions

* Corresponding Author: Vm.darini55@pnu.ac.ir

How to Cite: xxxxxxxx

in Iran, continuing until full theoretical saturation was achieved. The subsequent data analysis was performed via MAXQDA 2024 software through three stages: open, axial, and selective coding. Findings show that eco-lodge antifragility as the core category emerges from the interaction among intellectual capital, dynamic cultural capital, stakeholder diversity, environmental risk management, and environmental turbulence Intensity. Its main components include Human Capital and Indigenous Knowledge, Antifragile Leadership and Culture, Flexibility and Resource Diversity, Eco-centric Entrepreneurship and Innovation, and Dynamic Learning and Adaptability. The consequences include socio-cultural, economic, and environmental sustainability, Sustainable Participation of the Local Community, Local Entrepreneurial Growth, Increasing Environmental and Cultural Awareness, and Destination Reputation and Competitive Advantage. The proposed model offers an exploratory, grounded framework that can serve as a foundational baseline for future scholarly inquiries into the antifragility of small, localized, and culture-driven businesses.

Keywords: Antifragility, Eco-lodges, Grounded Theory (GT), Organizational resilience, Sustainability

1. Introduction

The traditional crisis management paradigm has been challenged by fundamental and unprecedented shifts such as the COVID-19 pandemic and recent geopolitical tensions. These occurrences, which Nassim Taleb (2007) characterizes as "Black Swans" often lead to market volatility and expose the severe consequences of organizational unpreparedness. In such a turbulent environment the concepts of "Robustness" and even "Resilience" appear insufficient for sustained survival and growth. In response to this theoretical inadequacy, the concept of "Antifragility" has emerged that refers to a system's capability to thrive on disorder, volatility, and uncertainty.

These macro-environmental transformations have profound and direct implications for CCIs. These industries are inherently vulnerable to external shocks due to their high reliance on human interaction and social dynamics. "Creative Tourism" stands at the intersection of CCIs.

Ecotourism is as a practical manifestation of creative tourism and eco-lodges is the operational core of this. In Iran, over 3,000 active eco-lodges units have created significant potential for local entrepreneurship development. Nevertheless, these lodges operate in a

highly volatile and restrictive environment, affected by international sanctions, extreme currency fluctuations, and structural managerial weaknesses. Eco-lodges must transition from a "survival logic" and traditional risk management toward developing antifragility capabilities.

Despite the vital importance of this subject, a systematic review of theoretical and empirical literature reveals a profound gap regarding antifragility studies in the tourism industry, particularly within eco-lodges. Aiming to bridge this gap, the present study seeks to identify mechanisms through a conceptual and practical model that enable eco-lodges not only to withstand future "Black Swans" but to achieve higher levels of performance and sustainability.

2. Literature Review

Ecotourism is a specialized form of tourism motivated by the preservation of natural environments and the support of local communities with the aim of generate sustainable economic benefits for host communities while simultaneously protecting the biodiversity and ecosystems that serve as tourist attractions.

Eco-lodges are a modern branding concept in tourism, defined as an accommodation facility with an environmental label. These lodges act as accelerators for local businesses and wealth creation (Pourhosseini, 2024). Eco-lodges, as small-scale, culture-based enterprises, are not merely providers of accommodation services but rather 'platforms for value co-creation' (Prahalad & Ramaswamy, 2004). By leveraging their connection to cultural resources, local rituals, intangible heritage, and indigenous lifestyles, these establishments exploit the potentials of creative cultural industries to transform heritage into authentic experiences (Dashchuk et al., 2021).

Antifragility is the ability to gain from disorder rather than lose from it (Taleb, 2012). While a resilient system resists failure and remains unchanged, an antifragile system benefits from shocks and evolves into a superior state (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020).

3. Methodology

This study adopted a qualitative approach using the systematic Grounded Theory design (Strauss & Corbin) within an interpretive-constructivist paradigm. The empirical context comprised eco-lodges in Iran. Sampling began purposively (criterion-based) and transitioned

into theoretical sampling until comprehensive theoretical saturation was achieved. Participants included 12 experienced eco-lodge managers and entrepreneurs (minimum 5 years of experience with crisis management exposure). Data were gathered through in-depth, semi-structured interviews (averaging 60–90 minutes), transcribed verbatim, and analyzed using MAXQDA 2024 software. Data analysis followed a systematic, continuous comparative method through open, axial, and selective coding. To evaluate the quality and trustworthiness of the findings, Lincoln and Guba (1985) criteria were utilized. Credibility was enhanced through prolonged engagement with the data, constant comparative analysis, analytical memoing, and the refinement and validation of the categories and the model by seven independent experts in the field."

4. Data Analysis and Findings

The results of data analysis and in-depth exploration of qualitative findings through systematic coding and quantitative validation indicate that the Antifragility construct is comprised of the following **Internal Dimensions**: "Human Capital and Indigenous Knowledge"; "Antifragile Leadership and Culture", "Flexibility and Resource Diversity", "Eco-centric Entrepreneurship and Innovation" and "Dynamic Learning and Adaptability".

Contextual and Moderating Factors of the model include the following: "Environmental Turbulence Intensity" (primary catalyst); "Institutional and Policy Support" (Acting as either an enabling or a restrictive framework) and "Digital Technology Integration" (Functioning as a strategic amplifier).

Causal Conditions /Effective strategic factors include the following: Foundational Cultural and Social Capital; Comprising "Dynamic Cultural Capital " and "Stakeholder Diversity." AND Strategic and Intellectual Capitals; Encompassing "Intellectual Capital" and "Environmental Risk Management."

Outcomes and Consequences include: "Socio-cultural sustainability", "Economic sustainability", "Environmental sustainability", "Destination Reputation and Competitive Advantage", "local Entrepreneurial Growth", "Sustainable Participation of the Local Community" and "Increasing Environmental and Cultural Awareness".

5. Discussion and Conclusion

This study demonstrates that antifragility in Iran's eco-lodges constitutes an endogenous, culturally grounded, and human-interaction-driven paradigm. This pattern emerges from the dynamic interplay among intellectual and cultural capital, proactive environmental risk management, stakeholder diversity, and entrepreneurial leadership within the context of environmental turbulence. This research emphasizes that antifragility is not a static trait but a social learning process—a dynamic feedback loop where local communities, managers, and tourists co-create knowledge and experience, strengthening their capabilities through continuous engagement with environmental volatility.

The proposed model offers strategic insights for three key stakeholder groups:

- **For Lodge Managers:** Success depends not on state dependency or extensive tech-investment, but on: (1) fostering internal cultural and intellectual capital; (2) diversifying stakeholder networks (NGOs, academia, and local communities); (3) cultivating an organizational learning culture; and (4) proactive environmental risk management.
- **For tourism policymakers:** the findings emphasize that structural supports should be based on local capacity rather than a one-size-fits-all approach, focusing on streamlining bureaucracy and strengthening financial and decision-making autonomy.
- **For local communities:** the model shows that sustainable participation in the management of the lodges ensures not only short-term economic benefits, but also the preservation of cultural identity and the development of entrepreneurship for the next generation.

ارائه الگوی پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران: مطالعه‌ای داده‌بنیاد

فرزانه آذری یکتا دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - مدیریت سیاست گذاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

ولی محمد درینی * دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

هادی مولودیان استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

یزدان شیرمحمدی استادگروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

اقامتگاه‌های بوم‌گردی به‌عنوان یکی از عرصه‌های پیوند میان صنایع خلاق فرهنگی، گردشگری خلاق و توسعه پایدار محلی، در سال‌های اخیر با اختلالاتی مانند تحریم‌ها، نوسانات ارزی، پیامدهای کووید-۱۹ و تغییرات اقلیمی مواجه بوده‌اند. در چنین شرایطی، پادشکنندگی به‌عنوان قابلیت فراتر از تاب‌آوری، بر توان کسب و کارها برای بهره‌گیری از بحران‌ها در جهت یادگیری، نوآوری، بازپیکربندی منابع و خلق ارزش پایدار تأکید دارد. با این حال، تبیین این مفهوم در زمینه اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران همچنان با خلأ نظری و تجربی روبه‌روست. از این رو، هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین الگوی پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران است. این پژوهش با رویکرد کیفی اکتشافی و با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند بر اساس رویکرد استراوس و کوربین انجام شد. داده‌ها از طریق ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارآفرینان اقامتگاه‌های بوم‌گردی در مناطق مختلف ایران و تا حصول اشباع نظری کامل، گردآوری و بر اساس اشباع نظری متوقف شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۴ و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که «پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی» به‌عنوان مقوله محوری، از تعامل میان سرمایه فکری، سرمایه فرهنگی پویا، تنوع ذی‌نفعان، مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی، و شدت تلاطم محیطی شکل می‌گیرد. مؤلفه‌های اصلی این پدیده شامل سرمایه انسانی و دانش بومی، رهبری و فرهنگ پادشکننده، انعطاف‌پذیری و تنوع منابع، کارآفرینی و نوآوری بوم‌محور، و یادگیری و انطباق‌پذیری پویا

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته **مدیریت بازرگانی** دانشگاه پیام نور است.

* نویسنده مسئول: Vm.darini55@pnu.ac.ir

است. پیامدهای آن نیز در قالب پایداری اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی و زیست محیطی، مشارکت پایدار جامعه محلی، رشد کارآفرینی محلی، افزایش آگاهی محیطی و فرهنگی، و شهرت و مزیت رقابتی مقصد تبیین شد. مدل ارائه شده، الگویی داده بنیاد و اکتشافی است که می تواند مبنایی برای مطالعات آینده درباره پادشکنندگی کسب و کارهای کوچک، محلی و فرهنگ محور باشد.

کلیدواژه ها: پادشکنندگی؛ اقامتگاه های بوم گردی؛ نظریه داده بنیاد؛ تاب آوری سازمانی، پایداری.

مقدمه

در دهه های اخیر، سازمان ها و کسب و کارهای محلی با شکل های پیچیده تری از عدم قطعیت، اختلال و ناپایداری محیطی مواجه شده اند. وقوع بحران های مالی، همه گیری های جهانی، تنش های ژئوپلیتیک، نوسانات اقتصادی و تغییرات اقلیمی نشان داده است که بسیاری از نظام های اقتصادی و اجتماعی در برابر شوک های ناگهانی و چندلایه آسیب پذیرند (Taleb et al., 2009; Siegel, 2010; Yarovaya et al., 2022; Corvello et al., 2024).

این رخدادها، که غالباً با پیش بینی ناپذیری و پیامدهای گسترده همراه اند، ناپایداری بازارها و پیامدهای عدم آمادگی سازمان ها را آشکار می سازند (Henderson, 2020; Kraus et al., 2020). در چنین شرایطی، مفاهیمی مانند تاب آوری^۱، چابکی، سازگاری^۲ و پادشکنندگی را می توان به مثابه الگوهای متفاوت مواجهه سازمان ها و کسب و کارها با اختلالات محیطی فهم کرد. تاب آوری عمدتاً بر توانایی باز یابی و بازگشت به سطح پیشین عملکرد پس از شوک تأکید دارد؛ چابکی به ظرفیت واکنش سریع و بازآرایی منابع و فرایندها در برابر تغییرات ناگهانی اشاره می کند؛ و سازگاری ناظر بر انطباق تدریجی با شرایط جدید محیطی است. در مقابل، پادشکنندگی سطحی فراتر از مقاومت، باز یابی یا انطباق را توضیح می دهد؛ وضعیتی که در آن یک سیستم از بی نظمی، نوسان و عدم قطعیت برای یادگیری، نوآوری، بازپیکربندی منابع و ارتقای عملکرد بهره می گیرد (Taleb, 2012; Munoz et al., 2022). از این منظر، مرز عملیاتی تاب آوری و پادشکنندگی در پیامد مواجهه با اختلال آشکار می شود: تاب آوری بر حفظ یا باز یابی عملکرد پیشین تمرکز دارد، در حالی که پادشکنندگی بر تبدیل اختلال به قابلیت های جدید، فرصت های نوآورانه و سطح بالاتری از عملکرد دلالت می کند. باین حال، پادشکنندگی هنوز مفهومی در حال تکوین است و درباره ابعاد، شاخص ها و سازوکارهای عملیاتی آن در زمینه های مختلف

¹ Resilience

² Antifragility

سازمانی و بخشی اجماع کامل وجود ندارد. شواهد این امر را می‌توان در پراکندگی حوزه‌های کاربرد پادشکنندگی، تفاوت سطح تحلیل در مطالعات موجود، غلبه پژوهش‌های مفهومی و فنی، و نبود شاخص‌های تثبیت‌شده برای سنجش آن در کسب‌وکارهای اجتماعی، فرهنگی و گردشگری مشاهده کرد. در بسیاری از مطالعات، پادشکنندگی بیشتر به‌عنوان مفهومی حساس‌کننده برای توضیح رشد در شرایط اختلال به کار رفته است تا سازه‌ای کاملاً عملیاتی‌شده با ابعاد مورد توافق (Bangui, 2020; Ramezani & Camarinha-Matos, 2020; et al., 2022; Holton et al., 2026).

اهمیت این بحث زمانی پررنگ‌تر می‌شود که آن را در حوزه‌هایی بررسی کنیم که حیات آن‌ها به تعامل انسانی، تجربه فرهنگی، جابه‌جایی گردشگران و اعتماد اجتماعی وابسته است. صنایع فرهنگی و خلاق از جمله این حوزه‌ها هستند؛ صنایعی که بر تولید، بازنمایی و تجاری‌سازی ارزش‌های فرهنگی، هنری، نمادین و تجربی استوارند و به‌واسطه اتکا به تعاملات انسانی، یادگیری مشارکتی، روایت‌های محلی و پویایی‌های اجتماعی، در برابر شوک‌های بیرونی آسیب‌پذیرند (Arcos-Pumarola et al., 2023). در عین حال، این صنایع نقش تعیین‌کننده‌ای در احیای گردشگری و تقویت اقتصاد خلاق در سطوح محلی و منطقه‌ای ایفا می‌کنند (Lee & Liu, 2025). نقطه تلاقی این حوزه با گردشگری، به‌ویژه در قالب گردشگری خلاق، آشکار می‌شود؛ رویکردی که با عبور از مصرف منفعلانه مقصد، گردشگران را در فرایندهای یادگیری، هم‌آفرینی تجربه و تولید معانی فرهنگی درگیر می‌سازد (Richards & Raymond, 2000; Richards, 2020; Sharma et al., 2025). گردشگری خلاق با تکیه بر مشارکت فعال گردشگران در فعالیت‌های هنری، میراثی و بومی، پیوندی معنا دار میان ساکنان محلی و بازدیدکنندگان ایجاد می‌کند و از طریق بهره‌گیری از منابع فرهنگی و خلاق، ظرفیت بالایی برای پایداری اجتماعی و فرهنگی فراهم می‌آورد (Richards & Wilson, 2006; Benhaida et al., 2024).

در میان اشکال مختلف گردشگری خلاق، اقامتگاه‌های بوم‌گردی جایگاهی خاص دارند؛ زیرا در آن‌ها تجربه گردشگری مستقیماً با میراث فرهنگی، سبک زندگی محلی، روایت‌های بومی و مشارکت جامعه میزبان گره می‌خورد. این اقامتگاه‌ها تنها محل اقامت گردشگران نیستند، بلکه از طریق معماری بومی، خوراک محلی، صنایع دستی، آیین‌ها، روایت‌های فرهنگی، سبک زندگی جامعه میزبان و تعاملات چهره‌به‌چهره، امکان تجربه،

تفسیر و هم‌آفرینی ارزش فرهنگی را فراهم می‌سازند. از این منظر، اقامتگاه بوم‌گردی نقطه تلاقی گردشگری خلاق، میراث فرهنگی و اقتصاد خلاق محلی است؛ جایی که منابع ناملموس فرهنگی به خدمات، تجربه و ارزش قابل مبادله تبدیل می‌شوند. همین پیوند میان منابع فرهنگی، تجربه گردشگری و کسب‌وکار محلی، اقامتگاه‌های بوم‌گردی را به سطحی ملموس و قابل مطالعه برای بررسی پادشکنندگی در کسب‌وکارهای کوچک، محلی و فرهنگ‌محور تبدیل می‌کند.

این ویژگی‌ها در بافت ایران اهمیت بیشتری می‌یابند؛ زیرا اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایرانی هم‌زمان با فرصت‌های ناشی از غنای فرهنگی و میراثی، با محدودیت‌های نهادی، اقتصادی و زیرساختی نیز مواجه‌اند. در ایران، اقامتگاه‌های بوم‌گردی طی سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از ابزارهای توسعه محلی، حفظ میراث فرهنگی، تقویت سرمایه اجتماعی و ایجاد ارزش اقتصادی درون‌زا برای جوامع میزبان مورد توجه قرار گرفته‌اند (پورحسینی، ۱۴۰۳). بیش از ۳۰۰۰ واحد اقامتگاه بوم‌گردی فعال در کشور، ظرفیت قابل توجهی برای توسعه کارآفرینی محلی و برندسازی پایدار مقصد ایجاد کرده‌اند. با این وجود، این اقامتگاه‌ها در بستری فعالیت می‌کنند که با هم‌زمانی فشارهای نهادی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیطی همراه است؛ از جمله تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی، محدودیت‌های زیرساختی، تغییر الگوهای تقاضای گردشگری، پیامدهای همه‌گیری کووید-۱۹ و ضعف برخی سازوکارهای حمایتی و مدیریتی (اسحق نیوموری و همکاران، ۱۳۹۸). این هم‌زمانی فرصت‌ها و فشارها، اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران را به موردی مناسب برای واکاوی سازوکارهای پادشکنندگی تبدیل می‌کند؛ زیرا در چنین بستری می‌توان بررسی کرد که یک کسب‌وکار فرهنگ‌محور چگونه از اختلالات محیطی برای یادگیری، نوآوری، بازپیکربندی منابع و خلق ارزش محلی استفاده می‌کند. بنابراین، مطالعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران فراتر از توصیف یک بافت خاص است و می‌تواند به توسعه فهم نظری از پادشکنندگی در کسب‌وکارهای کوچک و فرهنگ‌محور کمک کند. شواهد اولیه در برخی مطالعات داخلی نیز نشان می‌دهد که اقداماتی مانند بازارپژوهی، توسعه زیرساخت‌های محلی، تعامل فعال با جامعه میزبان و توجه به برندسازی پایدار می‌تواند بخشی از محدودیت‌های محیطی را به فرصت‌هایی برای تمایز، یادگیری و خلق ارزش محلی تبدیل کنند (Ghaforiyan & Sorourkhah, 2024; Alizadeh et al., 2025; Lukacs et al., 2025). با این حال، این مطالعات بیشتر بر مسائل

مدیریتی، توسعه محلی، برندسازی یا پیامدهای پایداری تمرکز دارند و کمتر توضیح می‌دهند که این اقدامات چگونه در قالب یک سازوکار منسجم، اقامتگاه بوم‌گردی را از سطح بقا و بازیابی به سطح یادگیری، نوآوری و پادشکنندگی سوق می‌دهد.

با این وجود، ادبیات موجود هنوز توضیح کافی از چگونگی گذار کسب‌وکارهای گردشگری از بقا و بازیابی به یادگیری، نوآوری و رشد پس از اختلال ارائه نکرده است. مرور مطالعات مرتبط نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از پژوهش‌های پیشین در حوزه بحران‌های گردشگری و کسب‌وکارهای کوچک، بر راهبردهایی مانند مدیریت ریسک، چابکی، سازگاری، تداوم فعالیت و مدیریت زنجیره تأمین متمرکز بوده‌اند و کانون تحلیلی غالب آن‌ها بازیابی عملکرد یا بازگشت به وضعیت پیش از بحران، یعنی منطق تاب‌آوری، بوده است. در حالی که سازوکار تبدیل فشارهای محیطی به قابلیت‌های جدید، یادگیری سازمانی، بازطراحی تجربه گردشگر، بازپیکربندی منابع، تقویت پیوندهای محلی و خلق ارزش پایدار، که در منطق پادشکنندگی اهمیت دارد، کمتر در سطح اقامتگاه‌های بوم‌گردی کاوش شده است. از این رو، مطالعات پیشین اگرچه برای فهم بقا و بازیابی پس از بحران ارزشمندند، اما هنوز توضیح منسجمی ارائه نمی‌کنند که اقامتگاه‌های بوم‌گردی چگونه می‌توانند نوسانات و فشارهای محیطی را به فرصت‌هایی برای نوآوری، تمایز و ارتقای عملکرد تبدیل کنند.

از آنجا که این سازوکارها در ادبیات موجود به‌طور کامل تبیین نشده‌اند و پادشکنندگی در سطح کسب‌وکارهای کوچک، محلی و فرهنگ‌محور گردشگری، به‌ویژه اقامتگاه‌های بوم‌گردی، هنوز از الگوی مفهومی یکپارچه‌ای برخوردار نیست، فهم این پدیده نیازمند رویکردی زمینه‌مند و اکتشافی است. بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد می‌کوشد پادشکنندگی را نه به‌عنوان مجموعه‌ای از متغیرهای از پیش مفروض، بلکه به‌عنوان فرایندی پویا، زمینه‌مند و برآمده از داده‌های میدانی تبیین کند. دلیل انتخاب راهبرد نظریه داده‌بنیاد به‌جای روش‌هایی مانند تحلیل مضمون آن است که پژوهش حاضر صرفاً در پی شناسایی و دسته‌بندی مضامین تجربه‌شده نیست؛ بلکه هدف آن صورت‌بندی روابط نظام‌مند میان شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش/تعامل و پیامدها، و در نهایت ارائه یک مدل پارادایمی برای توضیح چگونگی شکل‌گیری پادشکنندگی در اقامتگاه‌های بوم‌گردی است.

بر این اساس، و با تمرکز بر اقامتگاه‌های بوم‌گردی به عنوان واحد تحلیل اصلی پژوهش، پرسش اصلی پژوهش چنین صورت‌بندی می‌شود: الگوی پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران چگونه قابل تبیین است؟ در امتداد این پرسش، پژوهش حاضر می‌کوشد روشن سازد که پادشکنندگی در این اقامتگاه‌ها چگونه شکل می‌گیرد، از چه مؤلفه‌هایی تشکیل می‌شود، تحت تأثیر چه شرایطی تقویت یا تضعیف می‌شود، مدیران و کارآفرینان چگونه در مواجهه با اختلالات محیطی عمل می‌کنند، و این فرایند چه پیامدهایی برای پایداری اقامتگاه‌ها و جوامع محلی میزبان به همراه دارد. این جهت‌گیری امکان می‌دهد پادشکنندگی نه به صورت یک ویژگی ایستا، بلکه به عنوان فرایندی پویا، زمینه‌مند و برآمده از تعامل میان بحران، کنش مدیریتی، منابع محلی و خلق ارزش پایدار بررسی شود.

مبانی نظری

این پژوهش در تقاطع سه حوزه مفهومی بررسی می‌شود: ظرفیت‌های خلاقانه و میراث‌محور اقامتگاه‌ها، ویژگی‌های کسب‌وکارهای کوچک و محلی، و ادبیات پادشکنندگی. این ترکیب مفهومی امکان می‌دهد پادشکنندگی نه صرفاً به عنوان بقا در بحران، بلکه به عنوان فرایندی برای تبدیل اختلالات محیطی به یادگیری، نوآوری، بازیگربندی منابع و خلق ارزش پایدار تبیین شود (Taleb, 2012; Ramezani & Camarinha-Matos, 2020).

اقامتگاه بوم‌گردی؛ بسترهای هم‌آفرینی ارزش و گردشگری خلاق اقامتگاه‌های بوم‌گردی، به عنوان کسب‌وکارهای کوچک و فرهنگ‌محور، نه صرفاً عرضه‌کننده خدمات اقامتی، بلکه «بسترهای هم‌آفرینی ارزش» هستند (Prahalad & Ramaswamy, 2004). این اقامتگاه‌ها به واسطه پیوند با منابع فرهنگی، آیین‌های محلی، میراث ناملموس و سبک زندگی بومی، از ظرفیت‌های صنایع خلاق فرهنگی برای تبدیل میراث به تجربه بهره می‌برند (Dashchuk et al., 2021).

در رویکرد «گردشگری خلاق»، ارزش نه در خدمت ارائه‌شده، بلکه در فرایند تعامل فعال میان گردشگر، میزبان و بستر محلی شکل می‌گیرد (Richards, 2020). اقامتگاه‌های بوم‌گردی با بهره‌گیری از معماری بومی، صنایع دستی، روایت‌های فرهنگی و تعاملات چهره‌به‌چهره، مشارکت فعال گردشگر در تولید معنا را تسهیل می‌کنند (اسحق نیوموری و همکاران، ۱۳۹۸؛ جاسمی و همکاران، ۱۴۰۲). از منظر این پژوهش، این «خلاقیت نهفته در

تعاملات»، یک قابلیت راهبردی برای پادشکنندگی است؛ زیرا به اقامتگاه اجازه می‌دهد تا در زمان بروز بحران، با بازتفسیر منابع فرهنگی و تغییر مدل تعامل با گردشگر، مسیرهای جدیدی برای ارزش آفرینی خلق کند.

اقامتگاه بوم‌گردی؛ کسب‌وکار کوچک در تقاطع فرصت و آسیب

اقامتگاه‌های بوم‌گردی بخشی از زنجیره ارزش گردشگری پایدارند که در پیوند با حفاظت از محیط طبیعی، حمایت از جامعه محلی و خلق تجربه اصیل معنا پیدا می‌کنند (Liu & Li, 2021; Hosseini et al., 2020). با این حال، ماهیت محلی و کوچک‌مقیاس و تجربه‌محور این واحدها، آن‌ها را نسبت به اختلالات محیطی آسیب‌پذیر می‌سازد. وابستگی به جریان گردشگران، محدودیت منابع مالی و مدیریتی، اتکا به زیرساخت‌های محلی و نوسانات اقتصادی و نهادی، اقامتگاه‌های بوم‌گردی را در معرض شکنندگی قرار می‌دهد (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020).

از این‌رو، اقامتگاه بوم‌گردی در این پژوهش به‌عنوان واحدی سازمانی در نظر گرفته می‌شود که در تقاطع «فرصت‌های فرهنگی» (سرمایه فکری و محلی) و «فشارهای محیطی» (نوسانات و بحران‌ها) فعالیت می‌کند. بنابراین، مطالعه پادشکنندگی در این سطح، مستلزم توجه هم‌زمان به این تناقض است: این واحدها از یک‌سو حامل منابع فرهنگی و اجتماعی‌اند، و از سوی دیگر با فشارهای محیطی مواجه‌اند. مسئله‌ی اصلی تنها دوام‌آوری آن‌ها در بحران نیست، بلکه چگونگی تبدیل اختلالات به یادگیری، نوآوری و بازپیکربندی منابع است (Teece et al., 1997; Conz & Magnani, 2020).

از تاب‌آوری تا پادشکنندگی

در ادبیات مدیریت بحران و سازمان، شکنندگی، تاب‌آوری، چابکی، سازگاری و پادشکنندگی برای توضیح واکنش سیستم‌ها به اختلالات به کار رفته‌اند. شکنندگی به کاهش عملکرد یا فروپاشی سیستم در برابر شوک اشاره دارد (Taleb & Goldstein, 2011; Johnson & Gheorghe, 2013). تاب‌آوری بر جذب شوک، حفظ کارکردهای اصلی و بازیابی عملکرد تأکید می‌کند (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020). چابکی به واکنش سریع و بازآرایی منابع و فرایندها مربوط است و سازگاری بر انطباق تدریجی با شرایط جدید دلالت دارد (Conz & Magnani, 2020).

پادشکنندگی از این مفاهیم فراتر می‌رود. در صورت‌بندی طالب، سیستم پادشکننده از نوسان، بی‌نظمی، خطا، فشار و عدم قطعیت برای رشد، یادگیری و بهبود عملکرد استفاده می‌کند (Taleb, 2012). بنابراین، درحالی‌که تاب‌آوری بر بازگشت یا بازیابی پس از اختلال تمرکز دارد، پادشکنندگی بر کسب منفعت از اختلال و حرکت به سطحی بالاتر از عملکرد تأکید می‌کند (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020; Bajaba, 2022).

با وجود ظرفیت تحلیلی پادشکنندگی، این مفهوم هنوز در ادبیات سازمانی و گردشگری به‌طور کامل تثبیت نشده و مرزهای مفهومی و عملیاتی آن همچنان در حال تکوین است (Munoz et al., 2022; Corvello et al., 2024). شواهد این امر را می‌توان در پراکندگی کاربردهای پادشکنندگی در حوزه‌های مختلف، تفاوت سطح تحلیل در مطالعات موجود، غلبه رویکردهای مفهومی یا فنی، و نبود شاخص‌های تثبیت‌شده برای سنجش آن در کسب‌وکارهای کوچک، محلی و فرهنگ‌محور مشاهده کرد. بخشی از ادبیات، پادشکنندگی را بیشتر به‌صورت استعاره‌ای الهام‌بخش برای توضیح رشد در شرایط اختلال به کار گرفته و ابعاد عملیاتی آن را به‌روشنی توسعه نداده است. (Holton et al., 2026)

نیز تأکید می‌کنند که پادشکنندگی باید از تاب‌آوری و رشد پس از آسیب متمایز شود؛ زیرا تاب‌آوری غالباً بر بازگشت به سطح پایه و واکنش پس از رخداد تمرکز دارد، درحالی‌که پادشکنندگی بر جهت‌گیری فعال، آمادگی برای مواجهه با فشارهای قابل مدیریت و دستیابی به دستاوردهایی فراتر از سطح پایه دلالت می‌کند.

بر این اساس، صرف بقای اقامتگاه بوم‌گردی پس از بحران یا بازیابی سطح پیشین فعالیت، نشانه پادشکنندگی نیست. پادشکنندگی زمانی قابل طرح است که مواجهه با اختلال به شکل‌گیری قابلیت‌های جدید، بازطراحی خدمات، یادگیری سازمانی، نوآوری، بازیگربندی منابع و خلق ارزش پایدار منجر شود (Conz & Magnani, 2020; Corvello et al., 2024).

از این‌رو، در پژوهش حاضر پادشکنندگی به‌عنوان مفهومی حساس‌کننده برای فهم فرایندهای میدانی در اقامتگاه‌های بوم‌گردی به کار گرفته می‌شود. از این‌رو، جهت ایجاد انسجام مفهومی، پژوهش حاضر پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی را در پیوند با سه رویکرد نظری مکمل بررسی می‌کند: زیست‌بوم گردشگری خلاق، سیستم‌های پیچیده و قابلیت‌های پویا. زیست‌بوم گردشگری خلاق توضیح می‌دهد که ارزش در اقامتگاه بوم‌گردی صرفاً در درون بنگاه تولید نمی‌شود، بلکه حاصل تعامل میان

گردشگر، میزبان، جامعه محلی، میراث فرهنگی، منابع طبیعی، روایت‌های بومی و شبکه‌های حمایتی است (Richards & Raymond, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Richards, 2020). رویکرد سیستم‌های پیچیده به فهم این مسئله کمک می‌کند که اقامتگاه بوم‌گردی در محیطی چندکشگری، غیرخطی و متأثر از پیوندهای متقابل فعالیت می‌کند؛ محیطی که در آن، تغییرات کوچک می‌توانند پیامدهای گسترده ایجاد کنند و واکنش به بحران‌ها معمولاً خطی و کاملاً قابل پیش‌بینی نیست (Taleb, 2012; Ramezani & Camarinha-Matos, 2020). ادبیات قابلیت‌های پویا نیز امکان تبیین این مسئله را فراهم می‌کند که اقامتگاه چگونه منابع، دانش، روابط و خدمات خود را در شرایط ناپایدار بازآرایی می‌کند. از این منظر، پادشکنندگی تنها به تحمل بحران مربوط نیست، بلکه به توانایی شناسایی فرصت‌ها، بازپیکربندی منابع، یادگیری از تجربه، تغییر شیوه ارائه خدمات و ایجاد نوآوری در پاسخ به اختلالات محیطی وابسته است (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Conz & Magnani, 2020; Corvello et al., 2024).

ترکیب این سه رویکرد نظری، جهت‌دهنده صورت‌بندی مفهومی پژوهش حاضر است. زیست‌بوم گردشگری خلاق، زمینه هم‌آفرینی ارزش فرهنگی در اقامتگاه‌های بوم‌گردی را روشن می‌کند؛ رویکرد سیستم‌های پیچیده، ماهیت چندکشگری، غیرخطی و پرنوسان محیط فعالیت این اقامتگاه‌ها را توضیح می‌دهد؛ و ادبیات قابلیت‌های پویا، امکان فهم یادگیری، نوآوری و بازپیکربندی منابع در شرایط اختلال را فراهم می‌سازد. با وجود این، مرور این سه حوزه نشان می‌دهد که خلأ نظری پژوهش حاضر در نبود تبیینی یکپارچه از چگونگی شکل‌گیری پادشکنندگی در سطح اقامتگاه‌های بوم‌گردی قرار دارد. به بیان دیگر، اگرچه ادبیات موجود بر اهمیت سازگاری، یادگیری، نوآوری، تعاملات شبکه‌ای و بازآرایی منابع در شرایط بحران تأکید دارد، اما هنوز به روشنی توضیح نمی‌دهد که این عناصر چگونه در یک کسب‌وکار کوچک، محلی، فرهنگ‌محور و تجربه‌محور با یکدیگر ترکیب می‌شوند و پادشکنندگی را به‌عنوان یک فرایند میدانی شکل می‌دهند.

از این منظر، خلأ اصلی پژوهش حاضر در فقدان مدلی فرایندی و پارادایمی است که نشان دهد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش/تعامل و پیامدها چگونه در بافت پرتلاطم اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران با یکدیگر پیوند می‌یابند و امکان تبدیل اختلال به یادگیری، نوآوری، بازپیکربندی منابع و خلق ارزش پایدار را فراهم می‌کنند.

این صورت‌بندی نظری، ضرورت استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد را پشتیبانی می‌کند؛ زیرا هدف پژوهش حاضر نه آزمون روابط از پیش تعیین‌شده، بلکه فهم و تبیین فرایندی است که از دل داده‌های میدانی و تجربه کنشگران اقامتگاه‌های بوم‌گردی برمی‌آید. این صورت‌بندی مفهومی، مبنای ورود به بخش پیشینه پژوهش را فراهم می‌سازد.

پیشینه پژوهش

ادبیات پادشکنندگی در سال‌های اخیر در حوزه‌های متنوعی گسترش یافته است و همین گستردگی نشان می‌دهد که این مفهوم هنوز در حال تثبیت نظری و تجربی است. با این حال، در حوزه گردشگری و به‌ویژه در سطح اقامتگاه‌های بوم‌گردی، این ادبیات هنوز از انسجام نظری و شواهد میدانی کافی برخوردار نیست. از این رو، بررسی پیشینه پژوهش صرفاً به مطالعات گردشگری محدود نمی‌شود، بلکه پژوهش‌هایی را در برمی‌گیرد که پادشکنندگی را در سازمان‌ها، کسب‌وکارهای کوچک، زنجیره‌های تأمین، سیستم‌های پیچیده، خدمات و بافت‌های مکان‌محور بررسی کرده‌اند. این مطالعات از آن جهت اهمیت دارند که امکان فهم بنیان‌های مفهومی پادشکنندگی، مرزبندی آن با تاب‌آوری و شناسایی ظرفیت‌ها و محدودیت‌های کاربرد آن در زمینه‌های اجتماعی و کسب‌وکار را فراهم می‌سازند.

در بخش مهمی از ادبیات، پادشکنندگی در رابطه با سیستم‌های پیچیده، زیرساخت‌ها، بازارها و زنجیره‌های تأمین مطرح شده است؛ حوزه‌هایی که در آن‌ها اختلال، عدم قطعیت و نوسان می‌تواند به بازتنظیم کارکردهای سیستم و شکل‌گیری قابلیت‌های جدید منجر شود. در این جریان، پادشکنندگی عمدتاً به‌عنوان توان سیستم برای بهره‌گیری از بی‌نظمی، یادگیری از اختلال و حرکت به سطحی فراتر از بازیابی عملکرد تبیین شده است (Taleb, 2012; Ramezani & Camarinha-Matos, 2020; Bangui et al., 2022). با ورود این مفهوم به مطالعات سازمانی، خدماتی و کسب‌وکارهای کوچک، توجه پژوهشگران به سازوکارهایی مانند یادگیری، نوآوری، بازپیکربندی منابع، همکاری و تغییر مدل کسب‌وکار در مواجهه با بحران معطوف شده است (Jaaron & Backhouse, 2014; Kennon et al., 2015; Corvello et al., 2022; Munoz et al., 2025). با این حال، بخش قابل توجهی از این مطالعات یا ماهیتی مفهومی دارد، یا در زمینه‌هایی انجام شده است که با منطق فرهنگی، محلی و تجربه‌محور اقامتگاه‌های بوم‌گردی تفاوت دارد.

مطالعات زنجیره تأمین و سیستم‌های صنعتی، پادشکنندگی را بیشتر از منظر هماهنگی سیستمی، افزونگی، چابکی، اشتراک اطلاعات، مدیریت ریسک، دیجیتال‌سازی و همکاری میان کنشگران بررسی کرده‌اند (Nikookar et al., 2021; Priyadarshini et al., 2022; Bag et al., 2023; Maden et al., 2024; Lotfi et al., 2025). این مطالعات نشان می‌دهند که پادشکنندگی معمولاً حاصل یک عامل منفرد نیست، بلکه در تعامل میان ظرفیت‌های ساختاری، یادگیری، فناوری، همکاری و بازآرایی منابع شکل می‌گیرد. با این حال، تمرکز غالب آن‌ها بر سیستم‌های صنعتی، لجستیکی یا فناوری محور است و کمتر به پویایی‌های فرهنگی، اجتماعی، تجربی و مکان‌محور توجه دارد؛ پویایی‌هایی که برای فهم اقامتگاه‌های بوم‌گردی و کسب و کارهای فرهنگ‌محور اساسی‌اند.

در مقابل، مطالعات مرتبط با خدمات، جوامع محلی، سلامت روستایی، برنامه‌ریزی شهری و گردشگری آهسته، پادشکنندگی را در زمینه‌هایی انسانی‌تر و مکان‌مندتر بررسی کرده‌اند (Blečić & Cecchini, 2017, 2020; Dezio et al., 2020; Petrie et al., 2019, 2023). این مطالعات نشان می‌دهند که پادشکنندگی را نمی‌توان صرفاً به بازطراحی فنی سیستم‌ها فروکاست؛ بلکه این مفهوم می‌تواند در پیوند با مکان، جامعه محلی، تعاملات اجتماعی، یادگیری تدریجی، استفاده مجدد از منابع و بازآفرینی محلی نیز معنا پیدا کند. با این حال، این جریان نیز غالباً بر برنامه‌ریزی شهری، زیرساخت‌های سلامت، گردشگری آهسته یا احیای مناطق داخلی تمرکز دارد و کمتر به اقامتگاه بوم‌گردی به عنوان یک واحد کسب و کار کوچک، فرهنگ‌محور و تجربه‌محور پرداخته است.

در ادبیات داخلی نیز پادشکنندگی عمدتاً در زمینه‌هایی مانند بانک، بیمه، زنجیره تأمین، صنعت نساجی، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های نظامی بررسی شده است. این مطالعات از آن جهت اهمیت دارند که نشان می‌دهند شرایطی مانند تحریم، نوسانات اقتصادی، محدودیت منابع و بی‌ثباتی نهادی، ضرورت توجه به پادشکنندگی را در بافت ایران برجسته کرده‌اند. با این حال، اغلب این پژوهش‌ها در زمینه‌های مالی، اداری، صنعتی یا زنجیره‌ای انجام شده‌اند و کمتر به کسب و کارهای کوچک، محلی، فرهنگی و گردشگری توجه داشته‌اند. افزون بر این، رویکرد غالب در بسیاری از آن‌ها کمی، تصمیم‌محور یا مبتنی بر شناسایی شاخص‌ها بوده و کمتر به فهم فرایندی و تجربه‌زیسته کنشگران در شکل‌گیری پادشکنندگی پرداخته شده است.

بر این اساس، پیشینه پژوهش حاضر در ادامه به صورت تحلیلی در چند جریان اصلی دسته‌بندی می‌شود تا جایگاه هر گروه از مطالعات در ارتباط با مسئله‌ی پژوهش روشن گردد. این سنتز نشان می‌دهد که ادبیات موجود، هرچند برای فهم ابعاد عمومی پادشکنندگی ارزشمند است، هنوز توضیح کافی از سازوکارهای شکل‌گیری آن در اقامتگاه‌های بوم‌گردی به عنوان کسب‌وکارهای کوچک، محلی، فرهنگ‌محور و تجربه‌محور ارائه نمی‌کند. برای نشان‌دادن جایگاه هر جریان پژوهشی در نسبت با مسئله‌ی پژوهش حاضر، جدول ۱ سنتز تحلیلی مطالعات پیشین را ارائه می‌کند.

جدول ۱. سنتز تحلیلی جریان‌های پژوهشی مرتبط با پادشکنندگی

جریان پژوهشی	مطالعات نمونه	کانون مفهومی	بافت/واحد تحلیل	دلالت برای پژوهش حاضر	خلا باقی‌مانده نسبت با پژوهش حاضر
صنایع خلاق، گردشگری خلاق و هم‌آفرینی ارزش	Richards and Raymond (2000); Richards (2016, 2020); Prahalad and Ramaswamy (2004); Vargo and Lusch (2004)	هم‌آفرینی تجربه، مصرف خلاق، اقتصاد تجربه، منطق خدمت‌محور، تبدیل منابع فرهنگی به ارزش	گردشگری خلاق، مقصد، تجربه گردشگر، شبکه‌های مقصد	تبیین اینکه اقامتگاه بوم‌گردی چگونه می‌تواند محل تبدیل فرهنگ، روایت‌های محلی و میراث ناملموس به تجربه و ارزش باشد	تمرکز محدود بر پادشکنندگی و عدم توضیح اینکه اختلالات محیطی چگونه به یادگیری، نوآوری و بازپیکربندی منابع در این کسب‌وکارها منجر می‌شود
اقامتگاه‌های بوم‌گردی، توسعه محلی و پایداری	Liu and Li (2020); Hosseini et al. (2021); Mushkudiani et al. (2023)	بوم‌گردی، توسعه محلی، حفاظت از محیط، مشارکت جامعه‌میزبان، تجربه اخیل	اقامتگاه بوم‌گردی، جامعه محلی، مقصدهای بومی	تثبیت واحد مطالعه به عنوان کسب‌وکاری کوچک، محلی، فرهنگ‌محور و تجربه‌محور	تمرکز بیشتر بر پایداری، توسعه محلی و پیامدهای اجتماعی؛ فقدان تبیین فرایندی پادشکنندگی
تاب‌آوری، مدیریت بحران و تداوم کسب‌وکار	Luthans (2002); Conz and Magnani (2020); Ramezani and Camarinha-Matos (2020); Sevilla-Ruiz et al. (2024)	بازیابی، تداوم فعالیت، مدیریت ریسک، سازگاری، چابکی	سازمان‌ها، کسب‌وکارهای کوچک، سیستم‌های خدماتی	فراهم کردن مبنای مقایسه برای تمایز پادشکنندگی از تاب‌آوری، چابکی و سازگاری	غلبه منطق بقا و بازیابی؛ توضیح ناکافی درباره تبدیل اختلال به قابلیت‌های جدید و ارزش پایدار
پادشکنندگی در سازمان‌ها و کسب‌وکارهای کوچک	Taleb (2012); Jaaron and Backhouse (2014); Kennon et al. (2015); Corvello et al. (2022); Munoz et al. (2025); Sagala and Öri (2025)	یادگیری از اختلال، نوآوری، تغییر مدل کسب‌وکار، بازپیکربندی منابع، بهره‌گیری از عدم قطعیت	سازمان‌های خدماتی، شرکت‌های کوچک، استارت‌آپ‌ها، پروژه‌ها	نشان‌دادن اینکه پادشکنندگی در سطح پنگاه می‌تواند از طریق یادگیری، نوآوری و بازآرایی منابع شکل گیرد	کم‌توجهی به کسب‌وکارهای فرهنگ‌محور، جامعه‌میزبان، تجربه گردشگر و منابع فرهنگی محلی
زنجیره تأمین، زیرساخت و سیستم‌های پیچیده	Nikookar et al. (2021); Bag et al. (2023); Maden et al. (2024); Bangui et al. (2022); Lotfi et al. (2025)	افزونگی، همکاری، دیجیتال‌سازی، مدیریت ریسک، یادگیری	زنجیره تأمین، زیرساخت، سیستم‌های صنعتی و فناوریانه	توضیح نقش تعاملات سیستمی، عدم قطعیت و بازتنظیم منابع در شکل‌گیری پادشکنندگی	زمینه‌ها عمدتاً فنی، صنعتی یا لجستیکی‌اند و به پویایی‌های فرهنگی، اجتماعی و تجربه‌محور بوم‌گردی نمی‌پردازند

سیستمی، بازتنظیم کارکردها					
تمرکز محدود بر اقامتگاه بوم گردی به عنوان واحد کسب و کار و فقدان مدل فرایندی در سطح سازمانی	برجسته کردن نقش مکان، جامعه محلی و منابع محلی در فهم پادشکنندگی	شهر، مناطق داخلی، سلامت روستایی، میراث فرهنگی، گردشگری آهسته	مکان، جامعه محلی، یادگیری از شکست های کوچک، استفاده مجدد از منابع، بازآفرینی محلی	Blečić and Cecchini (2017, 2020); Dezio et al. (2020); Petrie et al. (2019, 2023); Sartorio et al. (2021)	بافت های مکان محور، روستایی و گردشگری آهسته
تمرکز بر زمینه های مالی، صنعتی و اداری؛ فقدان مطالعه در کسب و کارهای کوچک، محلی، گردشگری و فرهنگ محور	نشان دادن اهمیت پادشکنندگی در شرایط عدم قطعیت اقتصادی، نهادی و تحریمی ایران	بانک، بیمه، زنجیره تأمین، سازمان های دولتی، صنعت نساجی، سازمان های نظامی	مدیریت دانش، سرمایه فکری، نوآوری، چابکی، مدیریت ریسک، عملکرد مالی	مومنی و همکاران (۱۴۰۱)؛ خداپرست و همکاران (۱۴۰۲)؛ امید (۱۴۰۳)؛ قدیم قبادی و همکاران (۱۴۰۳)؛ فریادرس و همکاران (۱۴۰۴)	مطالعات داخلی پادشکنندگی در ایران

جدول فوق نشان می دهد که ادبیات پادشکنندگی از مسیرهای گوناگون توسعه یافته است؛ از سیستم های پیچیده، زیرساخت ها و زنجیره های تأمین تا سازمان ها، کسب و کارهای کوچک، خدمات و بافت های مکان محور. این گستردگی نشان می دهد که پادشکنندگی مفهومی میان رشته ای و در حال تکوین است؛ از این رو، استفاده از مطالعات غیر گردشگری در این پژوهش به معنای خروج از موضوع نیست، بلکه برای فهم بیان های مفهومی، روش های صورت بندی و محدودیت های کاربرد این مفهوم ضروری است. با این حال، این مطالعات تنها زمانی برای پژوهش حاضر معنا می یابند که نسبت آن ها با اقامتگاه های بوم گردی به عنوان کسب و کارهای کوچک، محلی، فرهنگ محور و تجربه محور روشن شود.

بر اساس این مرور، خلأ اصلی پژوهش در سه سطح قابل صورت بندی است. نخست، خلأ زمینه ای - تحلیلی؛ زیرا بخش مهمی از مطالعات موجود پادشکنندگی را در سیستم های صنعتی، مالی، فناوری، زنجیره ای یا خدماتی بررسی کرده اند، در حالی که اقامتگاه های بوم گردی در پیوند با جامعه میزبان، میراث فرهنگی، منابع طبیعی، تجربه گردشگر و اقتصاد خلاق محلی فعالیت می کنند. دوم، خلأ روش شناختی؛ زیرا بسیاری از مطالعات پیشین بر مدل سازی کمی، تصمیم گیری چندمعیاره، پیمایش یا چارچوب های مفهومی تکیه دارند و کمتر به فهم اکتشافی و داده بنیاد پادشکنندگی از منظر مدیران و کارآفرینان محلی پرداخته اند. سوم، خلأ مفهومی - فرایندی؛ زیرا هنوز روشن نیست پادشکنندگی در سطح اقامتگاه بوم گردی چگونه از تاب آوری، چابکی و سازگاری متمایز می شود و از طریق چه

سازوکارهایی اختلالات محیطی را به یادگیری، نوآوری، بازپیکربندی منابع، تقویت پیوندهای محلی و خلق ارزش پایدار تبدیل می‌کند.

ادبیات موجود نشان می‌دهد، اگرچه ابعاد مهمی از پادشکنندگی را در سطح سیستم‌های پیچیده، سازمان‌ها، کسب‌وکارهای کوچک، زنجیره‌های تأمین و بافت‌های مکان‌محور روشن کرده است، اما هنوز تبیین منسجمی از این پدیده در زمینه اقامتگاه‌های بوم‌گردی ارائه نمی‌کند. در این حوزه، پادشکنندگی نه صرفاً مسئله‌ای سازمانی یا فناورانه، بلکه فرایندی اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی است که در پیوند میان منابع محلی، تجربه گردشگر، جامعه میزبان، کنش مدیریتی و فشارهای محیطی شکل می‌گیرد. از این رو، پژوهش حاضر می‌کوشد سازوکارهای شکل‌گیری پادشکنندگی را در اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران تبیین کند.

روش

طرح پژوهش و رویکرد روش‌شناختی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شده است. انتخاب این رویکرد از آن جهت مناسب بود که پادشکنندگی در سطح اقامتگاه‌های بوم‌گردی، به‌ویژه در بافت ایران، هنوز از الگوی مفهومی تثبیت‌شده و شواهد میدانی کافی برخوردار نیست و فهم آن مستلزم توجه به تجربه‌ها، تفسیرها، کنش‌ها و زمینه‌های اجتماعی - فرهنگی است که این پدیده در آن‌ها شکل می‌گیرد. نظریه داده‌بنیاد، به‌ویژه در صورت‌بندی استراوس و کوربین، امکان می‌دهد مقولات و روابط مفهومی از خلال داده‌های میدانی و از طریق فرایندی نظام‌مند، رفت‌وبرگشتی و مقایسه‌ای صورت‌بندی شوند (Corbin & Strauss, 1990, 2008).

این پژوهش ذیل جهت‌گیری تفسیری - برساختی قرار می‌گیرد. بر این اساس، پادشکنندگی نه به‌عنوان ویژگی ثابت و از پیش‌داده‌شده سازمان، بلکه به‌عنوان پدیده‌ای فرایندی، زمینه‌مند و برساخته در تعامل میان مدیران و کارآفرینان اقامتگاه‌ها، جامعه میزبان، گردشگران، منابع محلی و فشارهای محیطی در نظر گرفته می‌شود.

در این مطالعه از رویکرد نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شد؛ زیرا این رویکرد ضمن حفظ ماهیت استقرایی تحلیل، امکان استفاده از رویه‌های کدگذاری ساختاریافته و شفاف را فراهم می‌کند. برخلاف نظریه داده‌بنیاد کلاسیک که بر حداقل‌سازی

درگیری پیشینی با ادبیات تأکید دارد، رویکرد استراوسی استفاده از مفاهیم حساس کننده^۱ را مجاز می‌داند، مشروط بر آنکه این مفاهیم به فرضیه‌ها یا مقولات از پیش تحمیل شده تبدیل نشوند (Charmaz, 2014, 2017). بر همین اساس، ادبیات پیشین در این پژوهش برای افزایش حساسیت نظری، صورت‌بندی اولیه مسئله و طراحی پرسش‌های باز مصاحبه به کار گرفته شد؛ اما مقولات، ابعاد و روابط نهایی مدل بر پایه فرایند کدگذاری، مقایسه مداوم و تحلیل داده‌های میدانی استخراج شدند.

بافت پژوهش و واحد تحلیل

بافت تجربی پژوهش، اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران است. تمرکز این مطالعه به صورت مشخص بر اقامتگاه‌های بوم‌گردی قرار دارد و سایر بخش‌های صنایع خلاق فرهنگی مورد بررسی میدانی قرار نگرفته‌اند. بنابراین، اقامتگاه‌های بوم‌گردی در این پژوهش نه به عنوان نماینده کل صنایع خلاق فرهنگی، بلکه به عنوان یکی از مصادیق کسب‌وکارهای کوچک، محلی، فرهنگ‌محور و تجربه‌محور بررسی شده‌اند. این اقامتگاه‌ها در پیوند با جامعه میزبان، میراث فرهنگی، منابع طبیعی و شبکه‌های نهادی فعالیت می‌کنند و به دلیل مواجهه هم‌زمان با فرصت‌های فرهنگی و فشارهای محیطی، زمینه‌ای مناسب برای مطالعه فرایند پادشکنندگی فراهم می‌سازند.

مشارکت‌کنندگان و راهبرد نمونه‌گیری

نمونه‌گیری ابتدا به صورت هدفمند^۲ و معیارمحور انجام شد و سپس، همسو با منطق نمونه‌گیری نظری^۳، بر اساس مقولات در حال ظهور و نیازهای تحلیلی پژوهش ادامه یافت (Strauss & Corbin, 1990). هدف از این شیوه نمونه‌گیری، انتخاب افرادی بود که تجربه مستقیم، عمیق و مرتبط با پدیده مورد مطالعه داشته باشند و بتوانند درباره نحوه مواجهه اقامتگاه‌های بوم‌گردی با اختلالات، بحران‌ها و فشارهای محیطی روایت‌های غنی ارائه کنند. معیارهای ورود^۴ مشارکت‌کنندگان عبارت بودند از: (۱) داشتن حداقل ۵ سال تجربه مستقیم در مدیریت، مالکیت یا راهبری اقامتگاه بوم‌گردی؛ (۲) برخورداری از تجربه عملی در مواجهه با اختلالات اقتصادی، نهادی یا اقلیمی؛ (۳) آشنایی عمیق با چالش‌های عملیاتی

¹ Sensitizing concepts

² Purposive sampling

³ Theoretical sampling

⁴ Inclusion criteria

اقامتگاه‌های بوم‌گردی؛ و ۴) تمایل به مشارکت آگاهانه. به‌منظور اطمینان از رعایت این معیارها، پیش از انجام مصاحبه، اطلاعات عمومی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان، شامل جنسیت، وضعیت تأهل، استان محل فعالیت، نوع نقش در اقامتگاه، سابقه فعالیت و تجربه مواجهه با اختلالات محیطی بررسی شد. بر این اساس، تمامی مشارکت‌کنندگان واجد معیارهای ورود به پژوهش بودند و انتخاب آنان صرفاً بر مبنای دسترسی یا تمایل به مصاحبه انجام نشد، بلکه انطباق آنان با هدف پژوهش و تجربه عملی مرتبط با پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی مورد توجه قرار گرفت.

در مجموع، ۱۲ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. از میان مشارکت‌کنندگان، ۸ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. همچنین، ۱۰ نفر از مشارکت‌کنندگان متأهل و ۲ نفر مجرد بودند. این ترکیب به پژوهش امکان داد تا روایت‌هایی متنوع از تجربه مدیریت، مالکیت، راهبری، مهمان‌نوازی، تعامل با گردشگران، حفظ میراث محلی و اداره روزمره اقامتگاه وارد تحلیل شود. از آنجا که بسیاری از اقامتگاه‌های بوم‌گردی در ایران در پیوند با خانواده، جامعه محلی و شبکه‌های غیررسمی اداره می‌شوند، توجه به ویژگی‌هایی مانند وضعیت تأهل و نقش مشارکت‌کنندگان در ساختار مدیریتی اقامتگاه، به درک بهتر زمینه اجتماعی و عملیاتی فعالیت آنان کمک کرد.

مشارکت‌کنندگان از هشت استان کشور شامل اصفهان، فارس، البرز، تهران، خراسان رضوی، کرمانشاه، گلستان و یزد انتخاب شدند. از نظر توزیع جغرافیایی، چهار نفر از مشارکت‌کنندگان از استان اصفهان، دو نفر از استان فارس و شش نفر دیگر از استان‌های البرز، تهران، خراسان رضوی، کرمانشاه، گلستان و یزد بودند. این پراکندگی جغرافیایی امکان ورود تجربه‌هایی از زمینه‌های متفاوت فرهنگی، اقلیمی و گردشگری را به فرایند تحلیل فراهم کرد. برای نمونه، مشارکت‌کنندگان استانی‌هایی مانند یزد و اصفهان تجربه‌هایی مرتبط با اقامتگاه‌های تاریخی و کویری، مشارکت‌کننده استان گلستان تجربه‌ای نزدیک‌تر به اقلیم جنگلی و مرطوب، و مشارکت‌کنندگان استان‌های تهران و البرز تجربه‌هایی مرتبط با اقامتگاه‌های پیرامون شهری و گردشگری کوتاه‌مدت یا آخر هفته‌ای را بازتاب دادند.

در پژوهش‌های کیفی، کفایت نمونه نه بر اساس تعداد ازپیش تعیین شده، بلکه بر اساس غنای داده‌ها، تنوع تجربه‌ها، تکرارپذیری الگوهای مفهومی و دستیابی به اشباع نظری ارزیابی می‌شود. اگرچه برخی منابع روش‌شناختی نمونه‌هایی در این حدود را برای تحلیل عمیق و

نظریه پردازی اولیه قابل دفاع دانسته‌اند (Saldaña, 2016, p. 55)، ملاک اصلی کفایت نمونه در این پژوهش، تعداد مصاحبه‌ها نبود؛ بلکه غنای داده‌ها، تنوع تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، انطباق آنان با معیارهای ورود، تکرارپذیری الگوهای مفهومی و دستیابی به اشباع نظری مبنای توقف نمونه‌گیری قرار گرفت. بنابراین، هدف از تنوع مشارکت‌کنندگان، تعمیم آماری یافته‌ها به کل جامعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران نبود، بلکه افزایش غنای مفهومی داده‌ها، مقایسه تجربه‌های متفاوت و تقویت قابلیت انتقال‌پذیری نتایج در چارچوب پژوهش کیفی بود.

رویه‌های گردآوری داده‌ها

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. این نوع مصاحبه به مشارکت‌کنندگان امکان داد تا تجربیات خود را با کلمات خودشان توصیف کنند؛ امری که از مقایسه بین‌موردی و اکتشاف عمیق پدیده‌ها پشتیبانی می‌کند (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). راهنمای مصاحبه با پرسش‌های باز طراحی شد و محورهایی چون تجربه مواجهه با بحران‌ها، یادگیری سازمانی و راهبردهای استمرار در شرایط ناپایدار را پوشش می‌داد.

مصاحبه‌ها با میانگین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شدند، ضبط گردیدند، کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند و سپس وارد نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۴ شدند. در روش نظریه داده‌بنیاد، گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌طور همزمان و رفت و برگشتی انجام می‌شود (Birks & Mills, 2022). بر این اساس، تحلیل مصاحبه‌های اولیه، مسیر پرسش‌های کاوشگرانه در مصاحبه‌های بعدی را هدایت کرد تا داده‌ها از توصیف سطحی به سمت روایت‌های فرایندی حرکت کنند.

ملاحظات اخلاقی پژوهش

پیش از انجام مصاحبه‌ها، هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آنان برای مشارکت و ضبط مصاحبه‌ها اخذ گردید. به‌منظور رعایت محرمانگی، نام افراد و اقامتگاه‌ها در متن پژوهش حذف و از کدهای شناسایی استفاده شد. مشارکت در پژوهش داوطلبانه بود و مشارکت‌کنندگان در هر مرحله امکان انصراف از ادامه همکاری را داشتند. فایل‌های صوتی، متون پیاده‌سازی‌شده و داده‌های تحلیلی نیز صرفاً برای اهداف پژوهشی نگهداری و تحلیل شدند.

تحلیل داده‌ها و فرایند کدگذاری

تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در سراسر این فرایند، از روش مقایسه مداوم^۱، به‌طور سیستماتیک برای شناسایی شباهت‌ها، تفاوت‌ها و الگوها در میان مصاحبه‌ها استفاده گردید (Murphy et al., 2017).

در کدگذاری باز، متون پیاده‌سازی‌شده به‌صورت خط‌به‌خط بررسی شدند. به منظور پرهیز از نگاه سطحی و حفظ جزئیات تفسیری، واحدهای معنادار با تراکم بالا کدگذاری شدند. منظور از حجم بالای کدگذاری در این مرحله، تعداد ارجاعات کدگذاری‌شده یا واحدهای معنادار شناسایی‌شده در متن مصاحبه‌هاست، نه تعداد کدهای مفهومی مستقل و نهایی. این ارجاعات در مراحل بعدی کدگذاری، از طریق مقایسه، ادغام، پالایش و انتزاع مفهومی، در قالب مقولات فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند.

در کدگذاری محوری، کدهای اولیه بر اساس روابط زمینه‌ای مقایسه و در قالب مقولات سازمان‌دهی شدند. در کدگذاری انتخابی، مقولات در ارتباط با پدیده مرکزی یکپارچه شده و الگوی مفهومی نهایی صورت‌بندی گردید. در تمام مراحل، یادداشت‌های تحلیلی^۲ برای ثبت ایده‌های نوظهور و منطق کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA ثبت و مدیریت شد (Kuckartz & Rädiker, 2019).

اشباع نظری

ادبیات پژوهش کیفی انواع مختلفی از اشباع، از جمله اشباع داده‌ها، اشباع مضمونی، اشباع معنایی و اشباع نظری^۳ را به رسمیت می‌شناسد (Yang et al., 2022). در پژوهش حاضر، دستیابی به اشباع نظری مد نظر بود. اشباع نظری در این مطالعه صرفاً به معنای تکرار پاسخ‌ها تلقی نشد، بلکه زمانی حاصل شده در نظر گرفته شد که مقولات اصلی پژوهش شکل گرفتند، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها به کفایت تبیین شدند و داده‌های جدید دیگر به ظهور مقوله اصلی تازه یا تغییر اساسی در چارچوب نظری در حال شکل‌گیری منجر نشدند (Bowen, 2008). به‌منظور مستندسازی این فرایند، روند گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان و مرحله‌ای پیگیری شد. در مصاحبه‌های نخست، مفاهیم متنوعی درباره تجربه مواجهه اقامتگاه‌ها با بحران، فشارهای محیطی، یادگیری، تعاملات محلی، نوآوری و راهبردهای

¹ Constant comparison method

² Memos

³ Theoretical Saturation

استمرار فعالیت پدیدار شد. در این مرحله، تمرکز اصلی تحلیل بر شناسایی کدهای اولیه و شکل‌گیری مقولات مقدماتی بود. در مصاحبه‌های میانی، با مقایسه مداوم داده‌های جدید با کدها و مقولات پیشین، تمرکز تحلیل از تولید کدهای پراکنده به سمت پالایش مقولات، ادغام کدهای هم‌پوشان، تفکیک ابعاد مفهومی و روشن‌سازی روابط میان مقولات حرکت کرد.

در مصاحبه‌های پایانی، به‌ویژه مصاحبه‌های یازدهم و دوازدهم که با هدف کنترل کفایت مقولات و بررسی تجربه‌های مناطق جدید انجام شد، داده‌های جدید عمده‌تاً نقش تأییدی و تکمیلی داشتند. در این مرحله، روایت‌های جدید به غنی‌تر شدن ابعاد مقولات موجود کمک کردند، اما مقوله اصلی تازه‌ای که ساختار مدل را تغییر دهد یا نیازمند بازنگری اساسی در چارچوب نظری در حال شکل‌گیری باشد، پدیدار نشد. بنابراین، توقف نمونه‌گیری نه صرفاً بر اساس تعداد مصاحبه‌ها، بلکه بر مبنای کفایت مفهومی مقولات، تکرارپذیری الگوهای تحلیلی، تکمیل روابط میان مقولات و عدم ظهور مقوله اصلی جدید صورت گرفت.

بر این اساس، می‌توان گفت اشباع نظری در سطح مقولات محوری و روابط اصلی مدل حاصل شد. با این حال، این اشباع به معنای پایان یافتن همه امکان‌های تفسیری یا تعمیم آماری یافته‌ها نیست، بلکه نشان می‌دهد داده‌های گردآوری‌شده برای صورت‌بندی مدل داده‌بنیاد پژوهش و تبیین فرایند پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی از کفایت تحلیلی برخوردار بوده‌اند.

بازاندیشی پژوهشگر^۱

هسته مرکزی رویکرد تفسیری در اذعان به دانش پیشین پژوهشگر و استفاده از بازاندیشی است (Charmaz & Thornberg, 2021). پژوهشگر از طریق نگارش مستمر یادداشت‌های تأملی^۲، تلاش کرد پیش‌فرض‌های ذهنی خود درباره بحران و تاب‌آوری را شناسایی و کنترل نماید. مواردی که با برداشت‌های اولیه محقق همسو نبودند، نادیده گرفته نشدند، بلکه دقیقاً همان موارد برای شفاف‌سازی مرزهای مقولات مورد استفاده قرار گرفتند. معیارهای اعتمادپذیری پژوهش

^۱ Reflexivity

^۲ Reflexive memos

برای تضمین قابلیت اعتماد^۱ یافته‌ها، از معیارهای Lincoln and Guba (1985) استفاده شد. اعتبارپذیری از طریق درگیری مستمر با داده‌ها، مقایسه مداوم، استفاده از نقل قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان و بازبینی مقولات و مدل اولیه توسط ۷ خبره مستقل در حوزه گردشگری، بوم‌گردی و روش‌شناسی کیفی تقویت شد. انتقال‌پذیری با ارائه توصیف غنی از بافتار، تنوع جغرافیایی اقامتگاه‌ها و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان رعایت گردید. اتکاپذیری و تأییدپذیری نیز از طریق مسیر ممیزی در نرم‌افزار MAXQDA، نگارش یادداشت‌های تحلیلی، حفظ ردپای تصمیم‌های کدگذاری و امکان رهگیری ارتباط میان داده‌های خام، کدها، زیرمقوله‌ها، مقولات اصلی و مدل نهایی فراهم شد.

افزون بر معیارهای فوق، برای بررسی سازگاری در اعمال دفترچه کدها، بخشی از مصاحبه‌ها پس از تثبیت کتابچه کدهای نهایی، توسط یک کدگذار خبره مستقل بازکدگذاری شد. نقش کدگذار دوم در این مرحله، تولید مجدد مقولات یا جایگزینی تحلیل پژوهشگر نبود، بلکه بررسی میزان وضوح، انسجام و قابلیت اعمال تعاریف عملیاتی کدها بر داده‌ها بود. از این رو، پس از طی فرایند اصلی کدگذاری، پالایش، ادغام کدهای هم‌پوشان و تثبیت مقولات، کدگذار دوم بخشی از داده‌ها را براساس دفترچه کدهای نهایی به صورت مستقل بررسی و کدگذاری کرد.

لازم به توضیح است که ضریب توافق هولستی در این پژوهش بر مبنای کدگذاری خام و اولیه محاسبه نشده است، بلکه پس از طی فرایند طولانی کدگذاری، بازبینی، ادغام کدهای هم‌پوشان، پالایش مقولات و تثبیت تعاریف عملیاتی کدها محاسبه گردید. فرایند کدگذاری و بازبینی داده‌ها طی حدود هشت ماه انجام شد و در این مدت، کدهای اولیه به تدریج در قالب مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقولات اصلی پالایش و سازمان‌دهی شدند. در مرحله نخست مقایسه، توافق اولیه میان دو کدگذار پیش از رفع اختلافات در محدوده ۸۷ درصد قرار داشت که در دامنه قابل قبول برای توافق میان کدگذاران در پژوهش‌های کیفی و تحلیل محتواست. سپس موارد اختلاف، ابهام در مرزبندی برخی کدها و هم‌پوشانی‌های احتمالی میان آن‌ها بررسی شد و با شفاف‌سازی تعاریف عملیاتی، ادغام کدهای نزدیک و تثبیت دفترچه کدها، میزان توافق نهایی افزایش یافت.

در این مرحله، شاخص توافق هولستی بر مبنای ارجاعات کدگذاری شده، و نه تعداد کدهای مفهومی مستقل، محاسبه گردید. کسب ضریب توافق کلی ۰/۹۹۱، طبق جدول ۲،

¹ Trustworthiness

نشان‌دهنده شفافیت تعاریف عملیاتی، کاهش هم‌پوشانی میان کدها، انسجام دفترچه کدها و سازگاری در اعمال کدهای نهایی بر بخش باز کدگذاری شده داده‌هاست. بنابراین، این ضریب باید به عنوان توافق نهایی پس از پالایش و تثبیت دفترچه کدها تفسیر شود، نه توافق خام اولیه در نخستین مرحله کدگذاری باز. با این حال، این شاخص در پژوهش حاضر صرفاً به عنوان معیار تکمیلی اتکاپذیری فرایند کدگذاری گزارش شده است و جایگزین معیارهای اصلی اعتمادپذیری در پژوهش کیفی، مانند مقایسه مداوم، یادداشت‌های تحلیلی، مسیر ممیزی، بازبینی خبرگان و ارائه شواهد متنی از داده‌ها نیست.

جدول ۲. محاسبه سازگاری بین کدگذاران بر اساس ارجاعات کدگذاری شده به روش هولستی

عنوان مصاحبه	تعداد ارجاعات کدگذاری شده توسط پژوهشگر	تعداد ارجاعات کدگذاری شده توسط کدگذار دوم	تعداد ارجاعات مورد توافق	ضریب توافق هولستی
مصاحبه ۱	۶۳۲	۶۲۹	۶۲۹	۰/۹۹۷
مصاحبه ۲	۱۱۰۰	۱۰۵۶	۱۰۵۶	۰/۹۷۹
مصاحبه ۳	۹۴۲	۹۳۶	۹۳۶	۰/۹۹۶
مصاحبه ۴	۹۵۲	۹۴۸	۹۴۸	۰/۹۹۷
مصاحبه ۵	۵۹۰	۵۸۰	۵۸۰	۰/۹۹۱
مجموع کل	۴۲۱۶	۴۱۴۹	۴۱۴۹	۰/۹۹۱

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، داده‌ها وارد نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۴ شد و بر اساس رویه نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. تحلیل داده‌ها با اتکا به منطق مقایسه مداوم انجام شد؛ به این معنا که واحدهای معنایی، کدهای اولیه و مقولات در سراسر مصاحبه‌ها به صورت رفت و برگشتی مقایسه شدند تا الگوهای تکرارشونده، تفاوت‌های مفهومی و موارد متمایز شناسایی و در فرایند نظریه‌پردازی لحاظ شوند (Strauss & Corbin, 1998; Corbin & Strauss, 2008).

مرحله اول: کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد و سپس داده‌ها به صورت خط به خط و قطعه به قطعه بررسی گردید. در این مرحله، واحد تحلیل، جمله‌ها، عبارات و بندهایی از متن مصاحبه‌ها بود که در آن‌ها مشارکت کنندگان به تجربه‌های زیسته، میدانی و عملی خود در مواجهه با شرایط متلاطم محیطی، چالش‌های مدیریت اقامتگاه و راهبردها و کنش‌های اتخاذ شده برای عبور از محدودیت‌ها اشاره کرده بودند. این واحدهای معنایی ابتدا از متن خام مصاحبه‌ها استخراج شدند و سپس با حفظ نزدیکی به زبان مشارکت کنندگان، در قالب کدهای اولیه نام‌گذاری گردیدند. هدف از این شیوه کدگذاری، حفظ پیوند میان داده‌های تجربی و مفاهیم اولیه و جلوگیری از تحمیل مفاهیم نظری از پیش تعیین شده بر داده‌ها بود.

کدهای اولیه حاصل از مصاحبه‌های نخست، در تحلیل مصاحبه‌های بعدی با داده‌های جدید مقایسه شدند. بدین ترتیب، کدهای هم‌پوشان، تکراری یا نزدیک به هم به تدریج پالایش شدند و کدهایی که دلالت مفهومی قوی‌تری داشتند، برای ورود به مرحله کدگذاری محوری حفظ گردیدند. جدول ۳ نمونه‌ای از مسیر حرکت از متن خام مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی و سپس کدهای اولیه را نشان می‌دهد و به عنوان بخشی از رد پای تحلیلی پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز (واحدهای معنایی و مفاهیم اولیه)

واحدهای معنایی	کدهای اولیه
این تغییرات و تنوع بخشی، صرفاً یک تدبیر اقتصادی نیست؛ بلکه یک راهبرد اجتماعی و فرهنگی است. با فعال کردن فضاهای تازه، برای مردم محلی فرصت‌های کاری و مشارکت اجتماعی ایجاد می‌کنم که حس تعلقشان به این بافت زنده را تقویت می‌کند.	تقویت مشارکت جامعه محلی در تصمیم‌گیری‌ها
تلفیق هوشمندانه ابزارهای نوین با دانش سنتی، به ما قدرت داده تا با چالش‌ها به شیوه‌ای خلاقانه و کارآمد مقابله کنیم و اطمینان یابیم ما را به سوی آینده‌ای روشن‌تر هدایت می‌کند.	افزایش نوآوری کارآفرینانه در خدمات
کسی که می‌خواهد مجوز بگیرد، باید حداقل چند ماهی را در یک خانه بوم‌گردی فعال به صورت تمام‌وقت بگذراند تا بفهمد مدیریت فضا، تعامل با مهمان، ارتباط با جامعه محلی و حفظ اصالت فرهنگی یعنی چه.	افزایش انعطاف‌پذیری با همکاری ذی‌نفعان متنوع
این فرهنگ یادگیری سازمانی که در آن اختلالات به نقاط قوت تبدیل می‌شوند، به جامعه امکان می‌دهد تا از هر مشکل برای پیشرفت کارآفرینی محلی، افزایش دانش زیست‌محیطی و فرهنگی و تقویت همکاری پایدار جامعه محلی استفاده کند.	فرهنگ یادگیری سازمانی

کمک‌گیری از منابع جایگزین در برابر اختلالات	اینها با همدیگر بده‌ویستان دارند؛ یعنی طبیعتاً اون کارگاه سفالی که در بازارچه صنایع دستی هست به بخش اقامتی که فعالیت اقامتی دارد انرژی میده و با همدیگر پیش میرن و وقتی که این اتفاق صورت می‌گیره، تو همه تخم‌مرغ‌ها رو توی یک سبد نمیداری
منابع استراتژیک و پشتیبان	با تعریف پروژه‌های جانبی و کاربری‌های متنوع، حتی در اوج بحران، با فعال‌تر کردن یک بخش، فشار از روی بخش دیگر برداشته می‌شود و این همان پادشکنندگی است که باعث پایداری اقتصادی و حفظ اعتبار برند در نگاه مشتری و جامعه محلی می‌شود.
ایجاد فرصت رشد با ناپایداری‌های اجتماعی - سیاسی	فلسفه اصلی ما، کشف فرصت‌ها در دل چالش‌هاست. وقتی بحرانی مانند همه‌گیری جهانی یا محدودیت‌های سیاسی پیش می‌آید، به جای تسلیم شدن، آن را به دریچه‌ای برای نگاهی نو به بازار، مثلاً تمرکز بر گردشگر داخلی فرهنگی، تبدیل می‌کنیم.
چابکی در برابر تغییرات غیرمنتظره	چون شرایط بازار و سیگنال‌های محیطی مدام تغییر می‌کنند. آموزش تجربه‌محور باعث می‌شود که میزبان‌ها انطباق‌پذیری سریع پیدا کنند و در بحران‌ها واکنش درستی نشان دهند.
شناسایی فرصت‌های نهفته در اختلالات	البته برای ما یک متفاوت بود و همان‌طور که گفتیم در دوران کرونا ما از گردشگر خارجی به گردشگر داخلی تغییر جهت دادیم که زنده بمانیم.
ایجاد انگیزه برای نوآوری در عدم قطعیت	اگر من که معماری می‌خواندم و ریشه‌ام در این خاک بود کاری نمی‌کردم، چه کسی باید می‌کرد؟ این نگاه، موتور محرک من برای شروع یک مسیر طولانی و پر از مانع شد.

مرحله دوم: کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری، تحلیل از سطح کدهای نزدیک به داده به سطح مقولات مفهومی حرکت کرد. در این مرحله، کدهای اولیه بر اساس شباهت معنایی، پیوندهای زمینه‌ای، نقش آن‌ها در فرایند پادشکنندگی و جایگاهشان در مدل در حال شکل‌گیری، در قالب مقولات و زیرمقولات سازمان‌دهی شدند. هدف از کدگذاری محوری، صرفاً جمع‌کردن کدها نبود، بلکه روشن‌سازی روابط میان مقولات و تعیین نقش آن‌ها در فرایند شکل‌گیری پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی بود.

بر اساس تحلیل داده‌ها، «پادشکنندگی اقامتگاه بوم‌گردی» به عنوان مقوله هسته^۱ شناسایی شد. این مقوله به فرایندی اشاره دارد که در آن اقامتگاه بوم‌گردی در مواجهه با اختلالات اقتصادی، نهادی، اجتماعی، فرهنگی و محیطی، صرفاً به حفظ وضعیت موجود یا بازایی پس از بحران اکتفا نمی‌کند، بلکه از فشارها و نوسانات برای یادگیری، نوآوری، بازآرایی منابع، تقویت پیوندهای محلی و خلق ارزش پایدار بهره می‌گیرد. همه مقولات اصلی و فرعی پژوهش حول این مقوله هسته تحلیل و سازمان‌دهی شدند.

¹ Core Category

بر مبنای کدگذاری محوری، مقولات پژوهش در منطق پارادایمی نظریه داده‌بنیاد در شش بخش اصلی جای گرفتند: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مقوله هسته، راهبردهای کنش/تعامل و پیامدها.

شرایط علی شامل عواملی است که زمینه شکل‌گیری یا تقویت پادشکنندگی را فراهم می‌کنند؛ از جمله سرمایه فکری، سرمایه فرهنگی پویا، تنوع ذی‌نفعان و مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی.

شرایط زمینه‌ای به ویژگی‌های محیط فعالیت اقامتگاه‌ها اشاره دارد که شدت و جهت کنش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از جمله شدت تلاطم محیطی، نوسانات اقتصادی، محدودیت‌های نهادی و فشارهای اجتماعی - فرهنگی.

شرایط مداخله‌گر شامل عواملی است که می‌توانند فرایند تبدیل منابع و قابلیت‌ها به پادشکنندگی را تسهیل یا محدود کنند؛ از جمله حمایت‌های نهادی و سیاستی و یکپارچگی فناوری دیجیتال.

در مرکز مدل، مقوله هسته یعنی پادشکنندگی اقامتگاه بوم‌گردی قرار دارد. این مقوله از طریق پنج مؤلفه اصلی تبیین می‌شود: سرمایه انسانی و دانش بومی، رهبری و فرهنگ پادشکننده، انعطاف‌پذیری و تنوع منابع، کارآفرینی و نوآوری بوم‌محور، و یادگیری و انطباق‌پذیری پویا. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که پادشکنندگی یک ویژگی منفرد یا ایستا نیست، بلکه فرایندی چندبعدی است.

پیامدهای پادشکنندگی نیز در چند سطح شناسایی شد: پایداری اجتماعی - فرهنگی، پایداری اقتصادی، پایداری زیست‌محیطی، مشارکت پایدار جامعه محلی، رشد کارآفرینی محلی، افزایش آگاهی محیطی و فرهنگی، شهرت و مزیت رقابتی مقصد و تأثیرگذاری منطقه‌ای. این پیامدها نشان می‌دهند که پادشکنندگی به بازآفرینی ظرفیت‌های جامعه میزبان منجر می‌شود.

جدول ۴ ساختار نهایی کدگذاری محوری را نشان می‌دهد. این جدول به‌عنوان خروجی کدگذاری داده‌بنیاد گزارش شده است و مقصود از آن نمایش مسیر تحلیلی حرکت از کدهای اولیه به مقولات و زیرمقولات است.

جدول ۴. ساختار کدگذاری داده‌بنیاد: مقوله پارادایمی، مقوله اصلی، مؤلفه‌های فرعی و کدهای اولیه
(منبع: یافته‌های محقق حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته)

جایگاه در مدل پارادایمی	مقوله اصلی	مؤلفه / بعد اصلی	زیرمقوله	کدهای اولیه منتخب
شرایط علی	تنوع ذی نفعان			کمک تنوع دیدگاه‌ها به تبدیل چالش به فرصت؛ ایجاد فرصت رشد با تعامل ذی نفعان؛ افزایش انعطاف پذیری با همکاری ذی نفعان متنوع؛ کمک تنوع ذی نفعان به نوآوری در خدمات
	سرمایه فکری			ارزیابی مستمر سرمایه فکری برای نوآوری؛ استفاده از روابط با شرکای محلی برای کسب دانش جدید؛ بهره‌گیری از ساختار سازمانی برای یادگیری از تجربیات؛ استفاده از دانش کارکنان برای شناسایی فرصت‌ها
	مدیریت ریسک‌های زیست محیطی			اجرای برنامه‌های مدیریت ریسک زیست محیطی؛ تبدیل ریسک‌های زیست محیطی به فرصت‌های نوآوری؛ استفاده از ابزارهای پیش‌بینی زیست محیطی؛ بهبود عملکرد با پروتکل‌های مدیریت ریسک
شرایط زمینه‌ای	سرمایه فرهنگی پویا			تبدیل اختلافات فرهنگی به فرصت همکاری؛ افزایش مقاومت در برابر چالش‌های فرهنگی؛ استفاده از تنوع فرهنگی برای خلق تجربیات منحصر به فرد؛ ترویج تعاملات فرهنگی برای تقویت هویت بومی
	شدت تلاطم محیطی			ایجاد فرصت رشد با ناپایداری‌های اجتماعی - سیاسی؛ تشویق به نوآوری با تهدیدهای زیست محیطی؛ الزام به انطباق سریع با تغییر قوانین؛ سوق به پادشکنندگی با نوسانات اقتصادی

افزایش انعطاف پذیری با همسویی سیاست‌ها؛ کمک حمایت‌های قانونی و سیاستی در مدیریت بحران؛ کمک سیاست‌ها به تبدیل چالش به فرصت	حمایت‌های نهادی و سیاستی	
استفاده از فناوری دیجیتال برای کاهش تأثیر نوسانات اقتصادی؛ بهره‌برداری از اختلالات محیطی برای خلق فرصت با ابزارهای دیجیتال؛ دیجیتالی‌سازی فرایندها برای افزایش چابکی سازمانی؛ خلق ارزش در شرایط ناپایدار با فناوری‌های نوین	یکپارچگی فناوری دیجیتال و تحول‌آفرینی	شرایط مداخله‌گر
تقویت مشارکت جامعه محلی در تصمیم‌گیری‌ها؛ بهبود رفاه اجتماعی محلی؛ حفاظت عملیاتی از هویت فرهنگی بومی؛ تقویت تعهد به عدالت اجتماعی	پایداری اجتماعی - فرهنگی	
ایجاد فرصت‌های کارآفرینی جدید برای جامعه محلی؛ رشد کسب و کارهای کوچک محلی؛ افزایش نوآوری کارآفرینانه در خدمات؛ توسعه کسب و کارهای پایدار محلی	رشد کارآفرینی محلی	
افزایش آگاهی زیست‌محیطی گردشگران؛ تقویت آگاهی فرهنگی جوامع محلی؛ افزایش توجه گردشگران به حفاظت محیطی؛ ترویج آگاهی فرهنگی - زیستی با برنامه‌های آموزشی	افزایش آگاهی محیطی و فرهنگی	پیامدها
افزایش مشارکت فعال جوامع محلی؛ تقویت همکاری‌های پایدار با جوامع محلی؛ ایجاد برنامه‌های مشارکتی بلندمدت؛ تقویت حس مالکیت جامعه محلی	مشارکت پایدار جامعه محلی	

تقویت شهرت مقصد در سطح جهانی و محلی؛ بهبود جایگاه رقابتی مقصد؛ جذب گردشگران بین‌المللی و محلی؛ تقویت تصویر مسئولیت‌پذیر اجتماعی و حضور رسانه‌ای	شهرت و مزیت رقابتی مقصد	
افزایش توانایی جذب سرمایه‌های پایدار؛ بهبود کارایی عملیاتی؛ کاهش وابستگی به منابع غیر پایدار؛ ایجاد مشاغل پایدار محلی	پایداری اقتصادی	
کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی؛ حفاظت فعال از اکوسیستم‌های محلی؛ بهینه‌سازی مصرف منابع طبیعی؛ استفاده از فناوری‌های سبز؛ کاهش ردپای کربن اقامتگاه	پایداری زیست‌محیطی	
تقویت اقتصاد منطقه‌ای؛ بهبود توسعه زیرساخت‌های منطقه‌ای؛ جذب سرمایه‌گذاری منطقه‌ای برای پروژه‌های بوم‌گردی؛ تقویت جایگاه منطقه در بازارهای گردشگری	تأثیرگذاری منطقه‌ای	
تناسب شایستگی کارکنان با نیازهای بوم‌گردی؛ ادغام دانش بومی در خدمات؛ استفاده از دانش محلی برای بهبود تعامل با گردشگر و جامعه میزبان؛ آموزش‌های فرهنگی برای ارائه خدمات بوم‌گردی	شایستگی‌های بومی و محلی	پدیده مرکزی / مقوله محوری
ارائه برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌ها؛ توانمندسازی کارکنان برای پاسخ به چالش‌ها؛ توسعه قابلیت‌های تیمی برای نوآوری در خدمات	توانمندسازی نیروی انسانی	پادشکنندگی اقامتگاه بوم‌گردی
تفویض اختیار برای افزایش انعطاف‌پذیری؛ پاسخ به تغییرات با	تمرکززدایی و آینده‌نگری	رهبری و فرهنگ پادشکننده

آینده‌نگری راهبردی؛ تسريع واکنش سازمانی از طریق توزیع قدرت تصمیم‌گیری			
تشویق شکست‌های کوچک به‌عنوان فرصت یادگیری؛ ترویج پذیرش تغییر و آزمایش ایده‌ها؛ استفاده از شکست‌های گذشته برای اصلاح و بهبود راهبردها	فرهنگ آزمون و خطا		
ایجاد انگیزه برای نوآوری در شرایط عدم قطعیت؛ پذیرش ریسک‌های حساب‌شده برای رشد؛ هدایت الهام‌بخش کارکنان به سوی خلاقیت و ابتکار	رهبری الهام‌بخش و ریسک‌پذیر		
هماهنگی سریع ساختار اقامتگاه با تغییرات محیطی؛ پاسخ انعطاف‌پذیر به اختلالات ناگهانی؛ چابکی در برابر تغییرات غیرمنتظره بازار و محیط	انعطاف‌پذیری ساختاری		
استفاده از منابع درآمدی متعدد برای کاهش ریسک؛ کاهش آسیب‌پذیری در برابر نوسانات اقتصادی؛ توسعه منابع درآمدی جایگزین	تنوع منابع مالی	انعطاف‌پذیری و تنوع منابع	
حفظ منابع استراتژیک برای شرایط بحران؛ استفاده از منابع جایگزین در برابر اختلالات؛ آمادگی از طریق ذخایر و ظرفیت‌های پشتیبان	منابع استراتژیک و پشتیبان		
طراحی خدمات جدید بر اساس نیازهای محلی؛ هماهنگی نوآوری‌ها با فرهنگ و منابع بومی؛ طراحی خلاقانه خدمات متناسب با تجربه بوم‌گردی	نوآوری محلی در خدمات	کارآفرینی و نوآوری بوم‌محور	
بهره‌گیری از بحران‌ها برای ایجاد خدمات جدید؛ طراحی بازارهای منحصربه‌فرد در شرایط عدم قطعیت؛	کشف فرصت‌های بحران‌محور		

شناسایی فرصت‌های نهفته در دل اختلالات			
استفاده از تجربیات گذشته برای بهبود عملکرد؛ اشتراک گذاری مداوم دانش؛ ترویج یادگیری از شکست‌ها و تجربه‌های بحرانی	فرهنگ یادگیری سازمانی		
بهره‌گیری از اختلالات برای ایجاد خدمات جدید؛ شناسایی و پاسخ سریع به سیگنال‌های محیطی؛ تبدیل اختلالات محیطی به فرصت نوآوری	تبدیل اختلالات به مزیت	یادگیری و انطباق‌پذیری پویا	

پس از تکمیل کدگذاری باز و محوری، برای افزایش شفافیت تحلیلی و نمایش میزان برجستگی نسبی مقولات در داده‌ها، از امکانات تحلیلی MAXQDA برای بررسی توزیع کدها استفاده شد. این تحلیل، جایگزین کدگذاری داده‌بنیاد نیست، بلکه به‌عنوان ابزار کمکی برای مشاهده میزان حضور و پراکندگی مقولات در داده‌های مصاحبه به کار رفت. در این مرحله، صرفاً به‌عنوان یک ابزار توصیفی و مکمل، کدها بر اساس فراوانی استاندارد شده و شاخص آنتروپی شانون بررسی شدند. هدف از این تحلیل، ارائه تصویری توصیفی از میزان تمرکز یا پراکندگی کدها در داده‌ها (به‌جای کمی‌سازی ماهیت پدیده) و کمک به خواننده برای درک برجستگی نسبی مقولات بود.

نمودار ۱. ماتریس نمایش برجستگی کدها بر اساس فراوانی استاندارد شده و آنتروپی شانون

[illegible]

نتایج این تحلیل (جدول ۴ و نمودار ۱)، بیشترین تراکم معنایی خود را در پنج مؤلفه درونی نشان می‌دهد: سرمایه انسانی و دانش بومی، رهبری و فرهنگ پادشکننده، انعطاف‌پذیری و تنوع منابع، کارآفرینی و نوآوری بوم‌محور، و یادگیری و انطباق‌پذیری پویا. این یافته با تحلیل تفسیری داده‌ها همسوست؛ زیرا روایت‌های مشارکت‌کنندگان نشان می‌دادند که اقامتگاه‌های پادشکننده، نه صرفاً از طریق منابع مالی یا حمایت‌های رسمی، بلکه از طریق یادگیری، دانش محلی، انعطاف‌پذیری عملیاتی، فرهنگ آزمون‌وخطا و توان کارآفرینانه می‌توانند اختلالات را به فرصت تبدیل کنند.

مرحله سوم: کدگذاری انتخابی و صورت‌بندی مدل پارادایمی

اکنون با پیروی از رویکرد نظام‌مند تولید نظریه در استراتژی داده‌بنیاد، وارد مرحله «کدگذاری انتخابی» می‌شویم. اگر هدف غایی پژوهش کیفی را طبق نظر Brennen (2025)، «تولید فرضیه» بدانیم، نظریه داده‌بنیاد ابزاری است که ما را از داده‌های جزئی (مصاحبه‌ها) به یک کل نظام‌یافته می‌رساند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقولات اصلی و فرعی حول مقوله‌ی هسته یکپارچه شدند و مدل پارادایمی پژوهش شکل گرفت. در این مرحله، هدف، حرکت از فهرست مقولات به سوی تبیین فرایندی پدیده بود؛ یعنی روشن‌سازی اینکه پادشکنندگی اقامتگاه بوم‌گردی چگونه شکل می‌گیرد، چه عواملی آن را تقویت یا محدود می‌کنند، از طریق چه راهبردهایی تحقق می‌یابد و چه پیامدهایی به همراه دارد.

بر این اساس، مدل پارادایمی پژوهش نشان می‌دهد که پادشکنندگی اقامتگاه بوم‌گردی حاصل رابطه خطی و ساده میان چند متغیر نیست، بلکه فرایندی پویا و زمینه‌مند است. اقامتگاه پادشکننده در مواجهه با اختلال، تنها به کاهش آسیب یا بازگشت به وضعیت پیشین بسنده نمی‌کند، بلکه از همان اختلال برای بازطراحی خدمات، توسعه بازارهای جدید، تقویت پیوندهای محلی، یادگیری از شکست‌ها و خلق ارزش پایدار بهره می‌گیرد.

از اینرو، به‌منظور افزایش شفافیت تحلیلی و بررسی الگوهای برجستگی و ارتباط میان مقولات، در کنار کدگذاری داده‌بنیاد از تحلیل اکتشافی روابط میان مقولات بر پایه فراوانی و هم‌رخدادی کدها استفاده شد. در این مرحله، فراوانی و توزیع کدها در سطح مصاحبه‌ها و همچنین الگوهای هم‌رخدادی و هم‌تغییری میان مقولات بررسی گردید. این تحلیل جایگزین فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیست، بلکه ابزاری مکمل برای پشتیبانی

از تفسیر کیفی، پالایش روابط میان مقولات و صورت‌بندی دقیق‌تر گزاره‌های نظری پژوهش به شمار می‌رود. از این رو، ضرایب گزارش شده در جدول ۵، به منزله آزمون آماری فرضیه‌ها یا مبنای تعمیم آماری تفسیر نمی‌شوند، بلکه صرفاً شاخصی اکتشافی برای مشاهده شدت هم‌تغییری درون‌داده‌ای میان مقولات کدگذاری شده هستند.

در این پژوهش، واحد تحلیل در این مرحله «مصاحبه» بود. ضرایب گزارش شده در جدول ۵ نشان‌دهنده شدت هم‌تغییری درون‌نمونه‌ای میان مقولات هستند. این تحلیل به عنوان ابزار پشتیبان برای پالایش گزاره‌های نظری به کار گرفته شده است. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و تعداد محدود مصاحبه‌ها، روابط گزارش شده در جدول ۵، روابط اکتشافی تلقی می‌شوند و می‌توانند در پژوهش‌های آینده مورد آزمون قرار گیرند.

جدول ۵. تحلیل اکتشافی هم‌تغییری مقولات بر اساس فراوانی کدها در سطح مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله اول	مقوله دوم	ضریب هم‌تغییری درون‌نمونه‌ای	تفسیر اکتشافی رابطه
۱	تنوع ذی‌نفعان	پادشکنندگی	۰/۵۷۷	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۲	سرمایه فکری	پادشکنندگی	۰/۵۹۹	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۳	مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی	پادشکنندگی	۰/۶۱۳	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۴	سرمایه فرهنگی پویا	پادشکنندگی	۰/۵۷۹	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۵	پادشکنندگی	پایداری اجتماعی - فرهنگی	۰/۷۸۶	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۶	پادشکنندگی	پایداری اقتصادی	۰/۶۷۹	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۷	پادشکنندگی	پایداری زیست‌محیطی	۰/۵۹۴	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۸	پادشکنندگی	مشارکت پایدار جامعه محلی	۰/۶۵۶	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۹	پادشکنندگی	رشد کارآفرینی محلی	۰/۵۷۶	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۱۰	پادشکنندگی	افزایش آگاهی محیطی و فرهنگی	۰/۵۷۸	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۱۱	پادشکنندگی	شهرت و مزیت رقابتی مقصد	۰/۵۷۶	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۱۲	شدت تلاطم محیطی	پادشکنندگی	۰/۸۱۲	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۱۳	سرمایه فرهنگی پویا	پایداری اجتماعی - فرهنگی	۰/۷۲۸	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۱۴	سرمایه فرهنگی پویا	مشارکت پایدار جامعه محلی	۰/۶۸۸	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۱۵	سرمایه فکری	رشد کارآفرینی محلی	۰/۷۹۹	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۱۶	سرمایه فکری	پایداری زیست‌محیطی	۰/۷۷۱	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۱۷	سرمایه فکری	افزایش آگاهی محیطی و فرهنگی	۰/۷۳۷	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۱۸	مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی	پایداری زیست‌محیطی	۰/۸۸۲	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۱۹	مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی	رشد کارآفرینی محلی	۰/۷۹۸	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها

۲۰	پایداری اجتماعی - فرهنگی	مشارکت پایدار جامعه محلی	۰/۸۲۰	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۲۱	پایداری اجتماعی - فرهنگی	شهرت و مزیت رقابتی مقصد	۰/۶۶۷	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۲۲	رشد کارآفرینی محلی	پایداری زیست محیطی	۰/۸۲۶	رابطه بسیار برجسته در داده‌ها
۲۳	شهرت و مزیت رقابتی مقصد	پایداری اقتصادی	۰/۷۱۷	رابطه برجسته در داده‌ها
۲۴	پایداری اقتصادی	پایداری زیست محیطی	۰/۶۴۴	رابطه مثبت و قابل توجه در داده‌ها
۲۵	پادشکنندگی	تأثیرگذاری منطقه‌ای	۰/۰۲۲	رابطه ناچیز در داده‌ها
۲۶	حمایت‌های نهادی و سیاسی	پادشکنندگی	-۰/۲۷۹	رابطه ضعیف و معکوس در داده‌ها
۲۷	یکپارچگی فناوری دیجیتال	پادشکنندگی	-۰/۳۸۸	رابطه ضعیف و معکوس در داده‌ها

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که برخی روابط میان مقولات در داده‌های پژوهش برجستگی بیشتری دارند. برای نمونه، هم‌تغییری برجسته میان شدت تلاطم محیطی و پادشکنندگی نشان می‌دهد که در تجربه مشارکت‌کنندگان، اختلالات محیطی صرفاً پس‌زمینه بحران نیستند، بلکه می‌توانند محرکی برای فعال‌شدن ظرفیت‌های یادگیری، نوآوری و بازیگربندی منابع باشند. این یافته با منطق پادشکنندگی همسوست؛ زیرا پادشکنندگی زمانی معنا می‌یابد که فشارها و نوسانات، امکان یادگیری و ارتقای قابلیت‌ها را فراهم کنند.

همچنین، رابطه برجسته پادشکنندگی با پایداری اجتماعی - فرهنگی نشان می‌دهد که کارکرد اصلی پادشکنندگی در اقامتگاه‌های بوم‌گردی صرفاً به سودآوری اقتصادی محدود نیست، بلکه حفظ، بازآفرینی و تقویت هویت فرهنگی، مشارکت جامعه محلی و پیوندهای اجتماعی نیز بخش مهمی از پیامدهای آن است. این یافته اهمیت ماهیت فرهنگ‌محور اقامتگاه‌های بوم‌گردی را برجسته می‌کند؛ زیرا در این نوع کسب‌وکار، پایداری اجتماعی و فرهنگی بخشی از منطق خلق ارزش است، نه پیامدی فرعی.

رابطه قوی سرمایه فکری با رشد کارآفرینی محلی، پایداری زیست محیطی و افزایش آگاهی محیطی - فرهنگی نیز نشان می‌دهد که دانش، تجربه، یادگیری و توان تفسیر شرایط محیطی، نقش مهمی در تبدیل اختلال به فرصت دارند. در روایت مشارکت‌کنندگان، اقامتگاه‌هایی که از دانش کارکنان، شبکه‌های محلی، تجربه‌های گذشته و یادگیری از بحران‌ها استفاده کرده‌اند، توان بیشتری برای طراحی خدمات جدید، مدیریت منابع و ایجاد ارزش محلی داشته‌اند.

در مقابل، رابطه ناچیز میان پادشکنندگی و تأثیرگذاری منطقه‌ای نشان می‌دهد که پادشکنندگی در داده‌های این پژوهش بیشتر در سطح اقامتگاه و جامعه محلی قابل مشاهده است و هنوز به سطح اثرگذاری گسترده منطقه‌ای نرسیده است. همچنین، رابطه ضعیف یا معکوس حمایت‌های نهادی و یکپارچگی فناوری دیجیتال با پادشکنندگی نشان می‌دهد که این دو عامل در بافت مطالعه‌شده هنوز به صورت پیشران‌های تثبیت‌شده پادشکنندگی عمل نکرده‌اند. این یافته به معنای بی‌اهمیت بودن نهادها یا فناوری نیست، بلکه نشان می‌دهد در تجربه مشارکت‌کنندگان، پادشکنندگی بیشتر از دل قابلیت‌های محلی، سرمایه‌های فرهنگی، یادگیری تجربی و کنش کارآفرینانه شکل گرفته است تا از طریق حمایت‌های رسمی یا تحول دیجیتال ساختاریافته.

از سوی دیگر، عوامل محیطی می‌توانند نقش مهمی در شدت و ضعف روابط داشته باشند و به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر پیشنهاد می‌شوند. بر این اساس، «شدت تلاطم محیطی» به عنوان یک کاتالیزور، رابطه میان پیشایندهای راهبردی و توسعه پادشکنندگی را تعدیل می‌کند، به طوری که انتظار می‌رود در شرایط آشوبناک‌تر، اتکا به سرمایه‌های درونی تأثیر قوی‌تری بر شکل‌گیری پادشکنندگی داشته باشد. در مقابل، عوامل بیرونی همچون «حمایت‌های نهادی و سیاستی» و «یکپارچگی فناوری دیجیتال» احتمالاً نقش تعدیل‌گر را در بخش پیامدها ایفا می‌کنند؛ به این صورت که وجود حمایت‌های ساختاری می‌تواند تبدیل پادشکنندگی به پیامدهای پایدار را تسهیل کند و فناوری دیجیتال نیز می‌تواند شدت تأثیر پادشکنندگی بر «شهرت و مزیت رقابتی» را تقویت نماید.

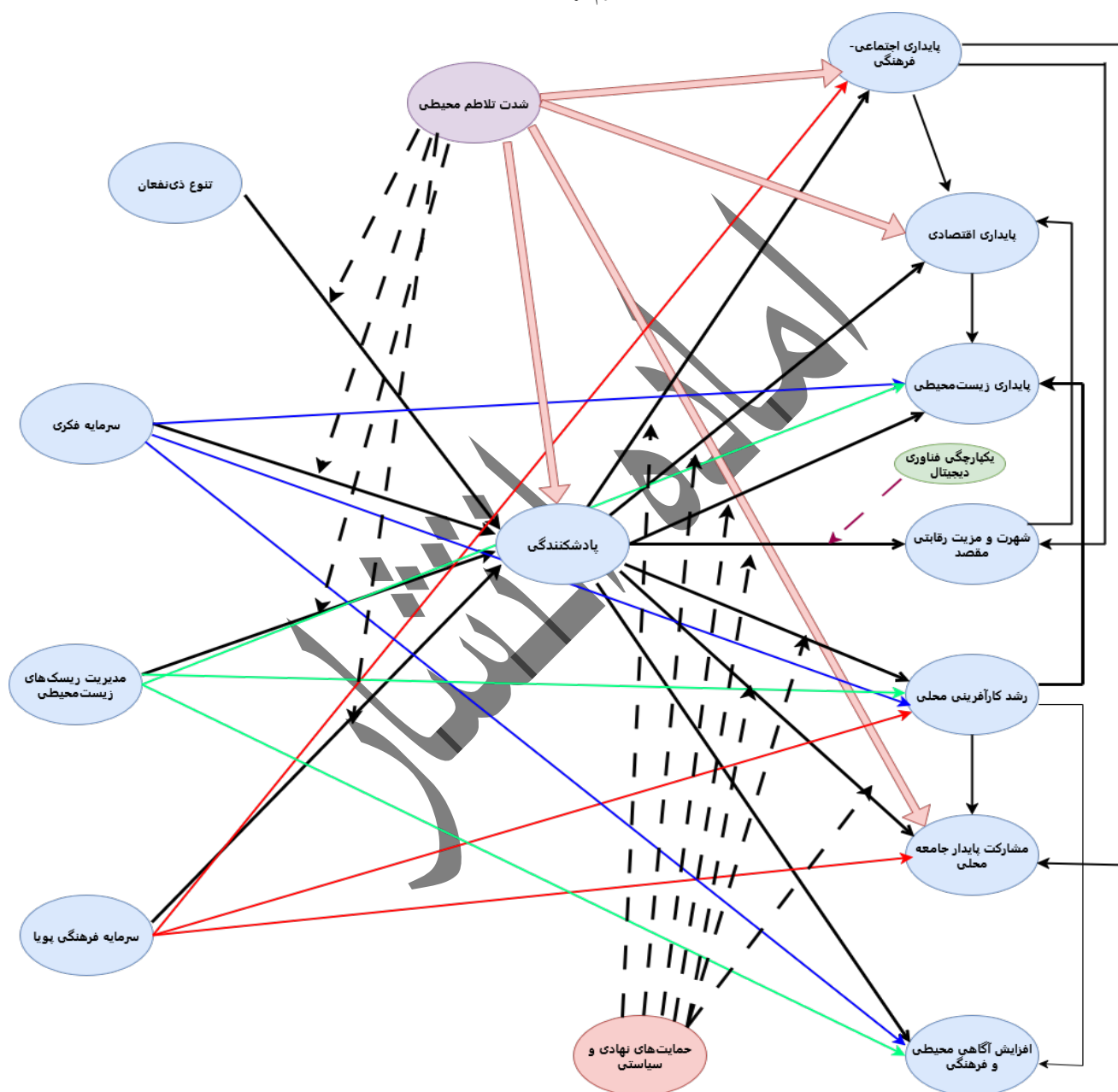
برآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، همراه با تحلیل کمکی روابط میان مقولات، به صورت‌بندی مجموعه‌ای از گزاره‌های نظری انجامید. این گزاره‌ها به عنوان روابط پیشنهادی برآمده از داده‌های میدانی ارائه می‌شوند و ماهیت اکتشافی دارند. بنابراین، مقصود از آن‌ها آزمون آماری فرضیه نیست، بلکه تبیین روابط مفهومی قابل پیگیری در پژوهش‌های آینده است.

۱. تنوع ذی‌نفعان می‌تواند از طریق افزایش دیدگاه‌ها، منابع، روابط و ظرفیت‌های همکاری، زمینه شکل‌گیری پادشکنندگی اقامتگاه بوم‌گردی را تقویت کند.

۲. سرمایه فکری، از طریق فعال‌سازی دانش کارکنان، یادگیری از تجربه، استفاده از روابط دانشی و توان تفسیر شرایط ناپایدار، در شکل‌گیری پادشکنندگی اقامتگاه نقش دارد.

۳. مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی می‌تواند اقامتگاه را قادر سازد تهدیدهای محیطی را به فرصت‌هایی برای نوآوری، بهبود عملکرد و افزایش پایداری زیست‌محیطی تبدیل کند.
۴. سرمایه فرهنگی پویا، از طریق بازآفرینی هویت بومی، تبدیل تنوع فرهنگی به تجربه گردشگری و تقویت تعاملات فرهنگی، در تقویت پادشکنندگی اثرگذار است.
۵. شدت تلاطم محیطی می‌تواند نقش زمینه‌ای و محرک داشته باشد؛ به گونه‌ای که در شرایط ناپایدارتر، ضرورت یادگیری، نوآوری و بازپیکربندی منابع برجسته‌تر می‌شود.
۶. پادشکنندگی اقامتگاه بوم‌گردی می‌تواند پیامدهایی چون پایداری اجتماعی - فرهنگی، پایداری اقتصادی، پایداری زیست‌محیطی، رشد کارآفرینی محلی، مشارکت پایدار جامعه میزبان، افزایش آگاهی محیطی و فرهنگی و ارتقای شهرت مقصد را به همراه داشته باشد.
۷. حمایت‌های نهادی و سیاستی و یکپارچگی فناوری دیجیتال، در بافت مطالعه‌شده، بیشتر به عنوان شرایط مداخله‌گر یا تسهیل‌گر بالقوه ظاهر می‌شوند تا پیشایندهای قطعی پادشکنندگی.
۸. پادشکنندگی در اقامتگاه‌های بوم‌گردی ماهیتی فرایندی دارد و از تعامل میان منابع درونی، کنش مدیریتی، روابط محلی، سرمایه فرهنگی و فشارهای محیطی شکل می‌گیرد.
۹. تبدیل سرمایه‌های فرهنگی، فکری و اجتماعی به پیامدهای پایدار، مستلزم فعال‌شدن قابلیت پادشکنندگی است؛ بنابراین، پادشکنندگی می‌تواند به عنوان سازوکاری میانجی در رابطه میان پیشایندهای راهبردی و پیامدهای پایداری عمل کند.
۱۰. شدت تلاطم محیطی می‌تواند رابطه میان پیشایندهای راهبردی و شکل‌گیری پادشکنندگی را تشدید کند؛ زیرا در شرایط ناپایدارتر، ارزش قابلیت‌هایی مانند یادگیری، انعطاف‌پذیری، تنوع منابع و نوآوری بوم‌محور آشکارتر می‌شود.
۱۱. حمایت‌های نهادی و سیاستی می‌توانند رابطه میان پادشکنندگی و پیامدهای پایداری را تسهیل یا محدود کنند؛ اما در بافت مورد مطالعه، نقش آن‌ها در تجربه مشارکت‌کنندگان به صورت منسجم و قوی ظاهر نشده است.

شکل ۲. مدل نهایی استخراج شده از روابط میان پیشایندها، پادشکنندگی و پیامدها در اقامتگاه‌های بوم‌گردی



۱۲. یکپارچگی فناوری دیجیتال می‌تواند در آینده رابطه میان پادشکنندگی و شهرت یا مزیت رقابتی مقصد را تقویت کند؛ با این حال، در داده‌های این پژوهش، فناوری دیجیتال هنوز به عنوان یکی از پیشران‌های بالغ پادشکنندگی ظاهر نشده است.

شکل ۲ مدل نهایی استخراج شده از داده‌ها را نشان می‌دهد. این مدل، شبکه روابط میان پیشایندهای راهبردی، مقوله محوری پادشکنندگی و پیامدهای حاصل از آن را در اقامتگاه‌های بوم گردی ترسیم می‌کند. در این سطح، هدف اصلی، نمایش الگوی ارتباطی میان مقولات و گزاره‌های نظری حاصل از کدگذاری انتخابی است.

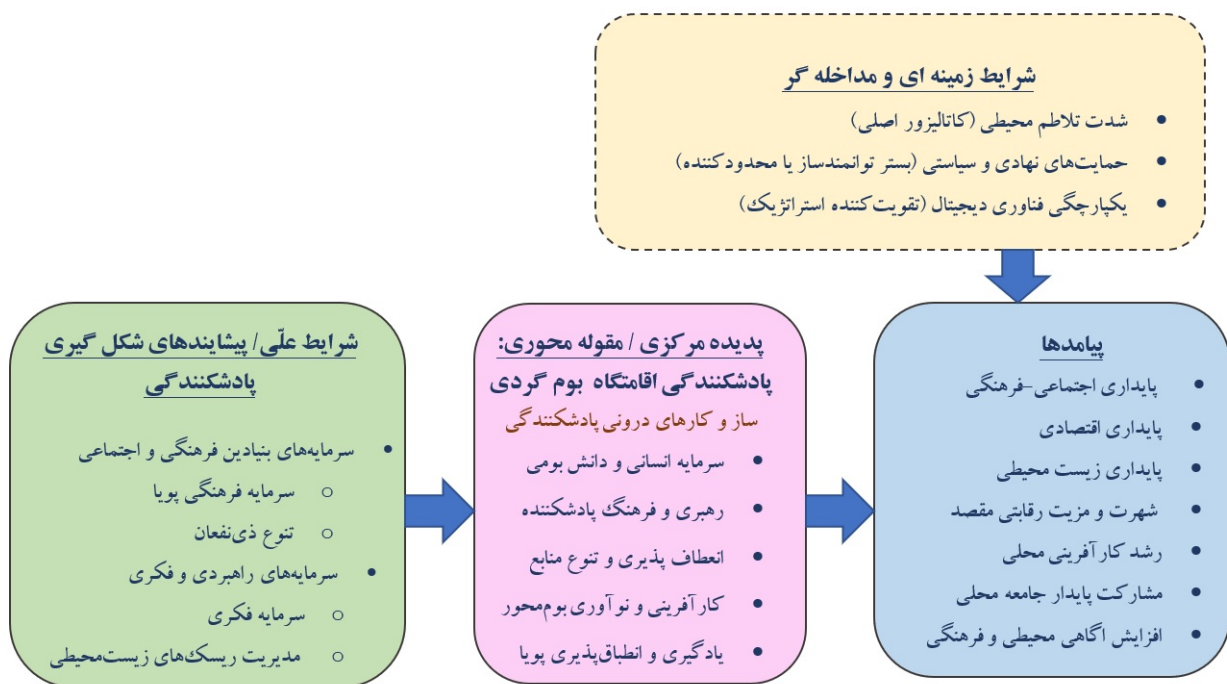
در نهایت، سنتز تمامی این روابط در شکل ۳ تحت عنوان «مدل پارادایمی پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم گردی» ارائه شده است که پارادایم نهایی پژوهش را شکل می‌دهد. این مدل نشان می‌دهد که پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم گردی نتیجه یک عامل منفرد نیست، بلکه حاصل تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله گر، راهبردهای کنش/تعامل و پیامدهاست. در این مدل، شرایط علی مانند سرمایه فکری، سرمایه فرهنگی پویا، تنوع ذی‌نفعان و مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی، ظرفیت اولیه شکل‌گیری پادشکنندگی را فراهم می‌کنند. این ظرفیت‌ها در بستر شرایط زمینه‌ای، از جمله شدت تلاطم محیطی، محدودیت‌های نهادی، نوسانات اقتصادی و تغییرات اجتماعی - فرهنگی فعال می‌شوند.

در مرکز مدل، پادشکنندگی اقامتگاه بوم گردی قرار دارد که از طریق سرمایه انسانی و دانش بومی، رهبری و فرهنگ پادشکننده، انعطاف‌پذیری و تنوع منابع، کارآفرینی و نوآوری بوم‌محور، و یادگیری و انطباق‌پذیری پویا تبیین می‌شود. راهبردهای کنش/تعامل نشان می‌دهند که مدیران و کارآفرینان چگونه با استفاده از دانش محلی، تجربه‌های پیشین، آزمون و خطا، تنوع بخشی به منابع و طراحی خدمات جدید، اختلالات را به فرصت تبدیل می‌کنند. پیامدهای این فرایند نیز در قالب پایداری اجتماعی - فرهنگی، پایداری اقتصادی، پایداری زیست‌محیطی، مشارکت جامعه محلی، رشد کارآفرینی و ارتقای شهرت مقصد ظاهر می‌شود.

مدل پارادایمی نشان می‌دهد که اقامتگاه‌های پادشکننده در مواجهه با شوک‌هایی مانند همه‌گیری، نوسانات ارزی، کاهش گردشگر خارجی، تغییر قوانین یا فشارهای محیطی، تنها به مقاومت یا بازایی اکتفا نمی‌کنند. آن‌ها از این شرایط برای بازطراحی خدمات، تمرکز بر بازارهای جدید، تقویت همکاری با جامعه محلی، توسعه منابع جایگزین، یادگیری از

شکست‌ها و ارتقای تجربه گردشگر بهره می‌گیرند. از این منظر، پادشکنندگی در اقامتگاه‌های بوم‌گردی نه یک وضعیت ثابت، بلکه فرایندی تکاملی و زمینه‌مند است که در تعامل میان منابع درونی و فشارهای محیطی شکل می‌گیرد.

شکل ۳. مدل پارادایمی پادشکنندگی اقامتگاه‌های بوم‌گردی



ذکر این نکته روش‌شناختی ضروری است که مدل مفهومی حاصل از این پژوهش، یک الگوی داده‌بنیاد و اکتشافی است و هدف آن ارائه تبیینی فرایندی از چگونگی شکل‌گیری پادشکنندگی است تا در مطالعات کمی آینده مورد آزمون و توسعه بیشتر قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

ساختار این بخش بر مبنای الگوی هرمی هفت‌لایه پیشنهادی توسط Moradi & Kheiri (2025) شکل گرفته است که از تفسیر یافته‌های محوری به سمت مقایسه با ادبیات، شناسایی نوآوری‌ها، بیان محدودیت‌ها و ارائه پیشنهادها حرکت می‌کند. این یافته‌ها در مجموع، تصویری جامع از مکانیسم‌های عملکرد پادشکنندگی در بافتار خاص ایران ارائه می‌دهند.

با این حال، تفسیر یافته‌ها باید با توجه به ماهیت اکتشافی و داده‌بنیاد پژوهش صورت گیرد. مدل ارائه‌شده، الگویی نهایی و قطعی برای تمام اقامتگاه‌های بوم‌گردی نیست، بلکه تبیینی زمینه‌مند از چگونگی شکل‌گیری پادشکنندگی در میان مشارکت‌کنندگان این مطالعه است. از این منظر، ارزش مدل نه در ادعای تعمیم آماری، بلکه در آشکارسازی سازوکارهایی است که از خلال تجربه مدیران و کارآفرینان اقامتگاه‌ها قابل مشاهده شده‌اند. بنابراین، برخی روابط شناسایی شده باید به‌عنوان گزاره‌های نظری قابل توسعه در پژوهش‌های آینده فهم شوند، نه به‌عنوان روابط قطعی و جهان‌شمول.

نخستین یافته بنیادین پژوهش، تأیید نقش کاتالیزوری شدت تلاطم محیطی در فعال‌سازی قابلیت‌های پادشکنندگی است. این نتیجه با فرضیه اصلی Taleb (2012) مبنی بر اینکه سیستم‌های پادشکننده نه تنها از استرس آسیب نمی‌بینند؛ بلکه از آن تقویت می‌شوند، همسویی کامل دارد. در بافتار اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران، این تلاطم‌ها شامل نوسانات ارزی شدید (افزایش ۴۰٪ نرخ ارز طی دهه اخیر)، تحریم‌های بین‌المللی و بحران کووید-۱۹ بوده که منجر به تعطیلی بسیاری از واحدها شد. با این حال، واحدهایی که توانستند این شوک‌ها را به فرصت تبدیل کنند، از مکانیسم‌های خاصی بهره‌بردند که در مدل شناسایی شده است. دومین یافته محوری، نشان‌دهنده الگویی از پیوند میان سرمایه فکری و سرمایه فرهنگی پویا با توسعه قابلیت‌های پادشکنندگی در تجربیات مشارکت‌کنندگان است. این نتیجه با مطالعات Corvello et al. (2023) که بر نقش سرمایه فکری در تاب‌آوری شرکت‌های کوچک تأکید داشتند، همخوانی دارد؛ اما با این تفاوت اساسی که در مطالعه حاضر، سرمایه فرهنگی پویا به‌عنوان یک عامل زمینه‌ساز مستقل شناسایی شده است. این مفهوم که در ادبیات بررسی‌شده پیرامون پادشکنندگی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، به توانایی اقامتگاه‌ها برای بازآفرینی و بازتفسیر میراث فرهنگی بومی در قالب‌های نوین (مانند تجربه‌های خلاق برای گردشگران) اشاره دارد. یافته‌های کیفی نشان داد که مدیرانی که توانستند دانش بومی (مانند معماری سنتی، صنایع دستی و آداب محلی) را با نیازهای گردشگران معاصر تلفیق کنند، در مواجهه با شوک‌های محیطی توانستند از مرحله تاب‌آوری عبور کرده و با بازطراحی خدمات خود، به سطح بالاتری از رشد و پادشکنندگی دست یابند. سومین یافته کلیدی، برجسته شدن نقش مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی به‌عنوان یکی از پیشران‌های احتمالی پادشکنندگی است. این رابطه در ادبیات موجود پادشکنندگی

کمتر مشاهده شده بود. نتایج نشان داد که اقامتگاه‌هایی که سیستم‌های مدیریت پسماند، بهینه‌سازی مصرف آب و انرژی و حفاظت از اکوسیستم محلی را پیاده‌سازی کرده بودند، نه تنها هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دادند؛ بلکه در دوران بحران (خشکسالی یا قطعی برق) انعطاف‌پذیری بالاتری نشان دادند. این یافته حاکی از وجود پیوندی مفهومی و محتمل میان پادشکنندگی و پایداری زیست‌محیطی در تجربیات مشارکت‌کنندگان است که در مطالعات پیشین (مانند Liu & Li, 2020) به صورت تلویحی مطرح شده بود، و در این پژوهش نیز شواهدی کیفی در تأیید آن شناسایی گردید. چهارمین یافته، تأیید تأثیر تنوع ذی‌نفعان بر پادشکنندگی است. این نتیجه با استدلال Asamoah et al. (2020) مبنی بر اینکه شبکه‌های خارجی دسترسی به منابع متنوع را فراهم می‌کنند، همخوانی دارد. در بافتار بوم‌گردی، تنوع ذی‌نفعان شامل همکاری با جامعه محلی، شرکت‌های گردشگری، دانشگاه‌ها و NGOها بود که به اقامتگاه‌ها امکان می‌داد در زمان بحران از منابع چندگانه (دانش، نیروی انسانی، بازار) بهره‌برداری کنند.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند که پادشکنندگی به صورت دفعی و هم‌زمان پدید نمی‌آید، بلکه از خلال یک چرخه تدریجی شکل می‌گیرد. در مرحله نخست، اقامتگاه با یک اختلال یا فشار محیطی مواجه می‌شود؛ مانند کاهش ورود گردشگران خارجی، نوسانات ارزی، محدودیت‌های نهادی، بحران سلامت عمومی یا فشارهای زیست‌محیطی. در مرحله دوم، مدیر یا کارآفرین اقامتگاه این اختلال را صرفاً به عنوان تهدید تفسیر نمی‌کند، بلکه آن را به مسئله‌ای برای بازاندیشی در مدل کسب و کار، خدمات، منابع و بازار تبدیل می‌کند. در مرحله سوم، منابع درونی و محلی مانند دانش بومی، سرمایه فرهنگی، تجربه مدیریتی، روابط اجتماعی و شبکه ذی‌نفعان بسیج می‌شوند. سپس، از طریق آزمون و خطا، تنوع‌بخشی به خدمات، بازطراحی تجربه گردشگر و یادگیری از شکست‌ها، شکل‌های تازه‌ای از کنش پدید می‌آید. در نهایت، اگر این کنش‌ها در عمل تثبیت شوند، به قابلیت‌های پایداری در سطح اقامتگاه تبدیل شده و پیامدهایی مانند پایداری اجتماعی - فرهنگی، رشد کارآفرینی محلی و ارتقای شهرت مقصد را تقویت می‌کنند. بنابراین، پادشکنندگی در این پژوهش نه یک وضعیت ایستا، بلکه چرخه‌ای از مواجهه با اختلال، تفسیر بحران، بسیج منابع، نوآوری عملی و نهادینه‌سازی یادگیری است.

در خصوص پیامدها، تأثیر بسیار قوی بر پایداری اجتماعی - فرهنگی نشان می‌دهد که پادشکنندگی در این بافتار، فراتر از یک استراتژی اقتصادی، یک مکانیسم حفظ هویت فرهنگی و تقویت سرمایه اجتماعی است. تأیید رابطه پادشکنندگی با شهرت و مزیت رقابتی مقصد یافته‌ای نوآورانه است، که نشان می‌دهد اقامتگاه‌هایی که توانایی مدیریت بحران را دارند، در ذهن گردشگران به عنوان مقاصد قابل اعتماد و منحصر به فرد جایگاه می‌یابند.

یافته‌های این پژوهش در برخی ابعاد با ادبیات موجود همسویی دارد و در برخی موارد تضادهای معناداری را آشکار می‌سازد. از منظر همسویی، تأیید نقش سرمایه فکری با مطالعات Mubarik et al. (2021) و Corvello et al. (2023) که بر اهمیت ظرفیت جذب دانش و منابع مازاد تأکید داشتند، همخوانی دارد. همچنین، یافته مربوط به نقش تلاطم محیطی با مطالعات Conz et al. (2023) که نشان دادند منابع مازاد تنها در صورت فعال‌سازی توسط نگرش کارآفرینانه به پادشکنندگی منجر می‌شوند، سازگار است. با این حال، دو یافته اصلی این پژوهش با جریان اصلی ادبیات در تضاد قرار دارد. نخست، رابطه منفی و معکوس حمایت‌های نهادی و سیاستی با پادشکنندگی است. این نتیجه با مطالعاتی مانند Bartuseviciene & Butkus (2024) که نقش مثبت حاکمیت دیجیتال و حمایت نهادی را در بخش عمومی لیتوانی نشان دادند، در تضاد آشکار است. تحلیل کیفی داده‌ها نشان داد که در بافتار ایران، حمایت‌های دولتی غالباً با بوروکراسی طولانی، عدم تداوم سیاست‌ها و وابستگی بیش از حد همراه بوده که منجر به کاهش چابکی و افزایش شکنندگی شده است. دومین تضاد، رابطه منفی یکپارچگی فناوری دیجیتال با پادشکنندگی است. این یافته با مطالعات Sagala and Öri (2025) و Bag et al. (2023) که بر نقش تحول دیجیتال در تقویت پادشکنندگی تأکید داشتند، در تضاد است. تحلیل عمیق‌تر نشان داد که این تضاد ناشی از تفاوت‌های زمینه‌ای است. در کشورهایی مانند فنلاند یا بریتانیا، زیرساخت دیجیتال پایدار، دسترسی به پلتفرم‌های بین‌المللی و حمایت نهادی وجود دارد؛ اما در ایران، اقامتگاه‌ها با محدودیت‌هایی مانند فیلترینگ پلتفرم‌های بین‌المللی رزرواسیون (Airbnb, Booking.com)، ناپایداری اینترنت، هزینه‌های بالای توسعه سایت و نرم‌افزار و فقدان دانش فنی مواجه‌اند. این یافته نشان می‌دهد، فناوری دیجیتال خود به خود پادشکننده نیست، بلکه تنها در صورت وجود زیرساخت مناسب و دانش فنی می‌تواند نقش مثبت ایفا کند. سومین نکته قابل توجه، رد شدن فرضیه تأثیر پادشکنندگی بر تأثیرگذاری منطقه‌ای

است. این یافته نشان داد، اگرچه اقامتگاه‌ها در سطح محلی موفق عمل کرده‌اند، اما هنوز به بلوغ لازم برای ایجاد اثرات سرریز¹ در سطح منطقه‌ای نرسیده‌اند. این نتیجه با مطالعه Khlystova et al. (2022) که نقش صنایع خلاق در تاب‌آوری اقتصادی منطقه‌ای بریتانیا را نشان دادند، متفاوت است. تحلیل کیفی نشان داد که در ایران، ضعف زیرساخت‌های گردشگری، فقدان شبکه‌های یکپارچه بین اقامتگاه‌ها و عدم حمایت سیستماتیک از برندسازی منطقه‌ای، مانع از تحقق این تأثیرات شده است. این روابط ضعیف یا معکوس، یکی از وجوه مهم مدل را آشکار می‌سازند و مانع از تفسیر بیش‌ازحد تأییدگرایانه یافته‌ها می‌شوند. نخست، نقش حمایت‌های نهادی در داده‌های این پژوهش دوگانه و تا حدی حل‌نشده باقی می‌ماند. از یک‌سو، انتظار می‌رود سیاست‌های حمایتی بتوانند فرایند پادشکنندگی را تسهیل کنند؛ اما از سوی دیگر، تجربه مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که حمایت‌های ناپایدار، بوروکراتیک یا غیرمتناسب با نیازهای محلی می‌توانند چابکی اقامتگاه را کاهش دهند. دوم، فناوری دیجیتال در این مطالعه به‌عنوان پیشران بالغ پادشکنندگی ظاهر نشد. این یافته به معنای نفی ظرفیت فناوری نیست، بلکه نشان می‌دهد که اثر آن وابسته به سطح زیرساخت، سواد دیجیتال، دسترسی به پلتفرم‌های پایدار و توان ادغام فناوری با تجربه اصیل بوم‌گردی است. سوم، تأثیرگذاری منطقه‌ای هنوز در سطح داده‌های این پژوهش به‌روشنی تثبیت نشده است. این امر نشان می‌دهد که پادشکنندگی در اقامتگاه‌های مطالعه‌شده بیشتر در سطح سازمانی و محلی قابل مشاهده است و برای تبدیل شدن به اثرات منطقه‌ای، نیازمند شبکه‌سازی بین اقامتگاه‌ها، برندسازی مقصد، زیرساخت‌های مکمل و سیاست‌های هماهنگ‌تر گردشگری است. بنابراین، مدل حاضر هم‌زمان با معرفی سازوکارهای پادشکنندگی، مرزهای آن را نیز نشان می‌دهد.

این مطالعه سه نوآوری اصلی در ادبیات پادشکنندگی ارائه می‌دهد. نخست، مفهوم‌سازی سرمایه فرهنگی پویا به‌عنوان یک پیشران مستقل پادشکنندگی است. در ادبیات موجود، سرمایه فرهنگی عمدتاً در چارچوب نظریه Bourdieu (1986) و به‌عنوان یک منبع و دارایی انباشته، نمادین و نسبتاً ایستا (نهادینه‌شده) بررسی شده بود. در مقابل، سرمایه فرهنگی پویا در این پژوهش به قابلیت فعال و چابک بنگاه در بازتفسیر، انطباق و هم‌آفرینیِ مواریث فرهنگی با نیازهای روز و شرایط بحرانی اشاره دارد. این پژوهش نشان داد که، سرمایه فرهنگی زمانی به پادشکنندگی منجر می‌شود که پویا باشد؛ یعنی قابلیت بازآفرینی، تطبیق و

¹ spillover effects

نوآوری در آن وجود داشته باشد. این مفهوم با ادبیات گردشگری خلاق (Richards & Padeskandegi, 2021) به عنوان یکی از مفاهیم نوپدید و مستخرج از داده‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌گردد. دوم، کشف نقش مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی به عنوان یک پیشران پادشکنندگی است. در ادبیات پیشین، مدیریت ریسک عمدتاً بر ریسک‌های مالی، عملیاتی یا زنجیره تأمین متمرکز بود (مانند Priyadarshini et al., 2022). این مطالعه نشان داد که در صنعت بوم‌گردی، ریسک‌های زیست‌محیطی (مانند خشکسالی، آلودگی و تخریب اکوسیستم) تهدیدی اساسی هستند و مدیریت فعال آن‌ها نه تنها به حفظ محیط کمک می‌کند، بلکه قابلیت انطباق را افزایش می‌دهد. این یافته شواهدی از یک پیوند مفهومی و محتمل میان پادشکنندگی و پایداری زیست‌محیطی ارائه می‌دهد که در مطالعات قبلی (مانند Liu & Li, 2020) به صورت تلویحی مطرح شده بود. با این حال، نوآوری‌های مفهومی این پژوهش باید در چارچوب ماهیت اکتشافی مطالعه تفسیر شوند. مفاهیمی مانند سرمایه فرهنگی پویا، پادشکنندگی زیست‌محیطی و رهبری پادشکننده، در این مقاله به عنوان مفاهیم برآمده از داده‌های میدانی صورت‌بندی شده‌اند و برای تثبیت نظری، توسعه شاخص‌ها و آزمون در بافت‌های متنوع، نیازمند پژوهش‌های تکمیلی هستند. از این رو، سهم نظری پژوهش بیش از آنکه در نهایی‌سازی یک نظریه کامل باشد، در گشودن مسیر مفهومی تازه برای فهم پادشکنندگی در کسب و کارهای فرهنگ‌محور و تجربه‌محور قرار دارد. سوم، شناسایی نقش تعدیل‌گر منفی عوامل نهادی و فناوری در بافتار کشورهای در حال توسعه است. این یافته نشان می‌دهد که مدل‌های پادشکنندگی نمی‌توانند به صورت مکانیکی از یک زمینه به زمینه دیگر منتقل شوند. در کشورهایی با ساختارهای نهادی ضعیف و زیرساخت‌های دیجیتال ناپایدار، استراتژی‌هایی که در غرب موفق بوده‌اند ممکن است اثر معکوس داشته باشند. از منظر نظری، این پژوهش به گسترش مرزهای دانش در چند حوزه کمک می‌کند. نخست، در حوزه نظریه پادشکنندگی، با معرفی مفاهیم جدیدی چون پادشکنندگی فرهنگی - محور و پادشکنندگی زیست‌محیطی، این نظریه را از حوزه‌های فنی و مالی به حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی گسترش می‌دهد. دوم، در حوزه مدیریت صنایع خلاق، نشان می‌دهد که در این صنایع، منابع ناملموس (دانش، فرهنگ، شبکه) اهمیت بیشتری از منابع ملموس (سرمایه مالی، فناوری) دارند. سوم، در حوزه گردشگری پایدار، پیوندی مستقیم

میان پادشکنندگی و سه بعد پایداری (اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی) برقرار می کند که نشان می دهد پادشکنندگی یک استراتژی جامع برای توسعه پایدار است. همچنین، شناسایی یادگیری پویا به عنوان سازوکار اصلی تبدیل شکست به دانش، پیوند نظری میان ادبیات پادشکنندگی (Taleb, 2012) و نظریه قابلیت های پویا (Teece, 2007) را تقویت می کند. نوآوری دیگر، مفهوم سازی رهبری پادشکننده به عنوان ترکیبی از چابکی استراتژیک، فروتنی فرهنگی^۱ و ریسک پذیری محاسبه شده است که در ادبیات رهبری در بافت های غیر غربی کمتر بررسی شده بود.

از منظر دلالت های کاربردی، مدل ارائه شده برای سه گروه ذی نفع کاربرد دارد. مدیران اقامتگاه ها؛ نتایج نشان می دهد که استراتژی بقا و رشد نه از مسیر انتظار حمایت های دولتی یا سرمایه گذاری گسترده در فناوری، بلکه از طریق (۱) تقویت سرمایه های فرهنگی و فکری درونی، (۲) تنوع بخشی به شبکه ذی نفعان (ترکیبی از بخش خصوصی، NGO، دانشگاه و جامعه محلی)، (۳) ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی و (۴) مدیریت پیش دستانه ریسک های زیست محیطی می گذرد. سیاست گذاران صنعت گردشگری؛ یافته ها تأکید می کنند که حمایت های ساختاری به جای رویکرد یکسان نگر، باید بر اساس ظرفیت محلی متمایز باشد و بر ساده سازی بوروکراسی و تقویت استقلال مالی و تصمیم گیری تمرکز داشته باشد. جوامع محلی؛ مدل نشان می دهد، مشارکت پایدار در مدیریت اقامتگاه ها، نه تنها منافع اقتصادی کوتاه مدت، بلکه حفظ هویت فرهنگی و توسعه کارآفرینی نسل آینده را تضمین می کند.

همانند هر پژوهش علمی، این مطالعه نیز با محدودیت هایی مواجه بوده است که تفسیر یافته ها را با احتیاط همراه می سازد و در عین حال، مسیرهایی برای پژوهش های آتی ترسیم می کند. نخستین محدودیت، تمرکز جغرافیایی است؛ بر اساس داده های جمعیت شناختی، ۳۳ درصد مشارکت کنندگان از اصفهان، ۱۷ درصد از فارس و مابقی از استان های گلستان، البرز، تهران، خراسان رضوی، یزد و کرمانشاه بودند. این توزیع اگرچه تنوع نسبی را نشان می دهد، اما تمرکز عمده بر مناطق شمالی و مرکزی کشور، و حضور تنها یک نماینده از شهر یزد، تعمیم پذیری نتایج به اقامتگاه های کویری (مانند کرمان)، کوهستانی (مانند کردستان و لرستان) یا جزیره ای (مانند هرمزگان) را محدود می سازد. این مناطق با چالش های محیطی متفاوتی (مانند کمبود آب در کویرها یا انزوای جغرافیایی در مناطق کوهستانی) مواجه اند که ممکن است مکانیسم های پادشکنندگی متفاوتی را طلب کند. بنابراین، پیشنهاد می شود

¹ Cultural humility

پژوهش‌های آتی مدل را در این بافت‌های متنوع آزمون کنند تا مشخص شود کدام مؤلفه‌ها جهانی (قابل تعمیم به همه اقامتگاه‌ها)، و کدام بافت‌مدار (خاص هر منطقه) هستند. دومین محدودیت، ماهیت مقطعی گردآوری داده‌هاست که پویایی بلندمدت فرایند پادشکنندگی را به‌طور کامل منعکس نمی‌کند. پادشکنندگی یک قابلیت ایستا نیست، بلکه فرایندی پویاست که در طول زمان و در واکنش به مواجهه‌های مکرر با اختلال، یادگیری انباشتی، تثبیت رویه‌های جدید و بازآفرینی منابع شکل می‌گیرد. داده‌های این پژوهش در یک بازه زمانی مشخص، یعنی پس از دوران کووید-۱۹، گردآوری شده‌اند و از این رو، بیشتر تصویری مقطعی از پدیده ارائه می‌دهند تا بازسازی کامل توالی زمانی آن. برای مثال، شهرت و مزیت رقابتی که برخی اقامتگاه‌ها در دوران بحران کسب کرده‌اند، ممکن است در دوران ثبات نسبی تضعیف شود یا برعکس، به یک دارایی راهبردی بلندمدت تبدیل گردد. بر این اساس، هرچند مدل حاضر عناصر و روابط اصلی پادشکنندگی را نشان می‌دهد، اما برای توضیح دقیق‌تر مسیر زمانی شکل‌گیری آن، انجام مطالعات طولی، روایت‌محور و موردکاوانه ضروری است. چنین مطالعاتی می‌توانند روشن سازند که آیا قابلیت‌های پادشکننده پس از یک بحران در اقامتگاه نهادینه می‌شوند و به رویه‌های عملیاتی پایدار تبدیل می‌گردند، یا صرفاً واکنش‌هایی موقتی به شرایط بحرانی هستند. سومین محدودیت، عدم کنترل کامل متغیرهای مداخله‌گر است. در بافتار ایران، اقامتگاه‌های بوم‌گردی به‌طور هم‌زمان با چندین شوک خارجی (تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات شدید ارزی، پاندمی کووید-۱۹، تغییرات اقلیمی) مواجه بوده‌اند و تفکیک اثرات هر یک از این عوامل بر عملکرد و پادشکنندگی آن‌ها دشوار است. برای مثال، آیا موفقیت یک اقامتگاه در دوران کرونا ناشی از قابلیت‌های پادشکننده آن بوده، یا صرفاً به دلیل موقعیت جغرافیایی مناسب حاصل شده است؟ این پرسش نشان می‌دهد که پژوهش‌های آتی باید از طرح‌های تجربی یا شبه‌تجربی استفاده کنند که در آن، اثرات متغیرهای مداخله‌گر به‌صورت سیستماتیک کنترل شوند.

چهارمین محدودیت، فقدان صدای اقامتگاه‌های شکست‌خورده در این پژوهش است. تمامی مشارکت‌کنندگان از اقامتگاه‌هایی بودند که حداقل ۳ سال سابقه فعالیت داشتند و در دوران کرونا بسته نشدند. این امر ممکن است منجر به سوگیری بازماندگان شده باشد؛ بدین معنا که مدل ارائه‌شده، تنها عوامل موفقیت را منعکس می‌کند و از عوامل شکست غافل

است. برای رفع این محدودیت، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی چرایی شکست اقامتگاه‌هایی که در دوران بحران تعطیل شدند بپردازند. پنجمین محدودیت، تعمیم‌پذیری بین‌المللی یافته‌هاست. پژوهش حاضر در بافتار خاص ایران انجام شده که با چالش‌های منحصر به فردی مانند تحریم‌های بین‌المللی، ساختار نهادی ضعیف، نوسانات شدید ارزی و فرهنگ اجتماعی خاص مواجه است؛ بنابراین، تعمیم مستقیم یافته‌ها به کشورهای توسعه یافته با شرایط اقتصادی و نهادی متفاوت، نیازمند احتیاط است. هرچند، یافته‌های پژوهش می‌تواند برای کشورهای در حال توسعه با چالش‌های مشابه (مانند ناپایداری سیاسی، ضعف زیرساختی و وابستگی به منابع طبیعی) قابل انتقال باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به مطالعات مقایسه‌ای بین‌المللی بپردازند که بتوانند عوامل جهانی را از عوامل بافت‌مدار تفکیک کنند و چارچوبی ارائه دهند که هم دارای قابلیت تعمیم باشد و هم حساس به تنوع زمینه‌ای.

در راستای پیشنهادات پژوهشی، انجام مطالعات زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود، نخست، انجام مطالعات طولی برای رصد تحول پادشکنندگی در طول زمان ضروری است. این مطالعات می‌توانند به پاسخ سؤالاتی بپردازند که آیا اقامتگاه‌هایی که در یک بحران پادشکننده عمل کرده‌اند، در بحران‌های بعدی نیز همان رفتار را نشان می‌دهند؟ آیا یادگیری از یک بحران، سیستم را برای بحران‌های آینده آماده‌تر می‌کند؟ و آیا پیامدهای مثبت (مانند شهرت و مزیت رقابتی) در بلندمدت پایدار می‌مانند یا تضعیف می‌شوند؟ دوم، با توجه به یافته متناقض این پژوهش درباره تأثیر منفی فناوری دیجیتال، ضرورت دارد که پارادوکس فناوری در کسب و کارهای بوم‌گردی ایران به صورت عمیق‌تر واکاوی شود. پژوهش‌های کیفی می‌توانند به کشف اینکه چه نوع فناوری‌هایی (ساده یا پیچیده، داخلی یا خارجی، مبتنی بر اپلیکیشن یا مبتنی بر وب)، تحت چه شرایطی (دسترسی به اینترنت پایدار، سطح سواد دیجیتال، حمایت فنی) و با چه سازوکارهایی (آموزش، یادگیری هم‌تا، پشتیبانی مداوم) می‌توانند به جای ایجاد شکنندگی، به پادشکنندگی کمک کنند، بپردازند. سوم، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر جدید مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری (تحول‌گرا در مقابل تبادل‌گرا)، ساختار مالکیت (خانوادگی در مقابل شرکتی)، سرمایه روان‌شناختی مدیران (خوش‌بینی، امیدواری، تاب‌آوری شخصی) و سطح سواد دیجیتال می‌تواند به درک عمیق‌تر مکانیسم‌های پادشکنندگی کمک کند. چهارم، انجام مطالعات موردی عمیق از اقامتگاه‌هایی که در بحران رشد کرده‌اند در مقایسه با آن‌هایی که تعطیل شده‌اند می‌تواند به

شناسایی «نقاط عطف حیاتی» و «تصمیمات استراتژیک کلیدی» که مسیر یک اقامتگاه را از شکست به موفقیت تغییر داده‌اند، پردازد. پنجم، باتوجه به یافته رابطه منفی حمایت‌های نهادی، ضرورت دارد که نقش سیاست‌های دولتی در شکل‌دهی پادشکنندگی به صورت نظام‌مند بررسی شود. پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های ترکیبی (تحلیل اسناد سیاست‌ها، مصاحبه با سیاست‌گذاران و نظرسنجی از مدیران) به طراحی مدل‌های حمایتی تسهیل‌گر پردازند که به جای ایجاد وابستگی، قابلیت‌های پادشکننده را تقویت کنند.

در حوزه پیشنهادهای کاربردی، یافته‌های این پژوهش دلالت‌های مهمی برای سه گروه ذی‌نفع دارد. مدیران اقامتگاه‌های بوم‌گردی؛ نخست، ضرورت دارد که استراتژی «استقلال از نهاد» را اتخاذ کرده و به جای انتظار حمایت‌های دولتی که اغلب با تأخیر، بوروکراسی و نوسان همراه است، بر تقویت سرمایه‌های درونی تمرکز کنند که شامل (۱) سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه سرمایه فکری کارکنان در حوزه‌های مدیریت بحران، نوآوری در خدمات، تعامل فرهنگی با گردشگران و مدیریت منابع طبیعی؛ (۲) مستندسازی و بازآفرینی سرمایه فرهنگی از طریق ثبت داستان‌های بومی، آداب و رسوم محلی و صنایع دستی و تبدیل آن‌ها به تجربیات خلاق برای گردشگران؛ و (۳) ایجاد کنسرسیوم‌های محلی با سایر اقامتگاه‌ها برای خرید مشترک مواد اولیه، بازاریابی مشترک و اشتراک‌گذاری دانش و تجربه است. دوم، تنوع‌بخشی به شبکه ذی‌نفعان به عنوان یک استراتژی کلیدی برای توزیع ریسک و دسترسی به منابع متنوع توصیه می‌شود. این تنوع باید فراتر از روابط تجاری صرف باشد و شامل همکاری با جامعه محلی (برای حفظ حمایت اجتماعی)، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی (برای دسترسی به دانش و نوآوری)، NGOهای محیط‌زیستی و فرهنگی (برای تقویت اعتبار و دسترسی به شبکه‌های بین‌المللی) و رسانه‌های محلی (برای برندسازی) باشد. سوم، مدیریت فعال و پیش‌دستانه ریسک‌های زیست‌محیطی نه تنها یک مسئولیت اخلاقی، بلکه یک استراتژی اقتصادی هوشمندانه است که شامل (۱) بهینه‌سازی مصرف آب و انرژی از طریق فناوری‌های ساده و بومی (مانند سیستم‌های جمع‌آوری آب باران، استفاده از انرژی خورشیدی و طراحی معماری سازگار با اقلیم)؛ (۲) مدیریت پسماند از طریق تفکیک، کمپوست‌سازی و استفاده مجدد؛ و (۳) حفاظت فعال از اکوسیستم محلی از طریق کاشت گونه‌های بومی، جلوگیری از تخریب پوشش گیاهی و آموزش گردشگران درباره اهمیت حفاظت از طبیعت است. چهارم، فناوری دیجیتال؛ توصیه می‌شود که مدیران به جای اتکای

بیش از حد به پلتفرم‌های خارجی (در معرض فیلترینگ و تحریم هستند)، بر استفاده متعادل و مکمل از فناوری تمرکز کنند. این شامل (۱) ایجاد شبکه‌های ارجاع محلی از طریق روابط شخصی و دهان‌به‌دهان؛ (۲) استفاده از پلتفرم‌های داخلی و رسانه‌های اجتماعی ایرانی برای بازاریابی؛ و (۳) حفظ «اصالت تجربه غیردیجیتال» به عنوان یک مزیت رقابتی است.

سیاست‌گذاران صنعت گردشگری؛ یافته‌ها هشدار می‌دهند که سیاست‌های حمایتی فعلی که بر تأمین مالی مستقیم، پرداخت یارانه و کاهش ریسک تمرکز دارند، ممکن است به جای تقویت پادشکنندگی، به وابستگی و شکنندگی منجر شوند؛ بنابراین، نخست، ضرورت دارد که رویکرد حمایتی از «مداخله مستقیم» به «تسهیل‌گری و توانمندسازی» تغییر یابد. این تغییر شامل (۱) ساده‌سازی بوروکراسی صدور مجوزها و تسهیلات از طریق ایجاد پنجره واحد؛ (۲) سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های نرم؛ مانند برنامه‌های آموزشی عملی (نه کارگاه‌های نظری)، ایجاد مراکز نوآوری محلی، تسهیل دسترسی به مشاوران خبره و ایجاد پلتفرم‌های اشتراک دانش میان اقامتگاه‌ها؛ و (۳) طراحی مکانیزم‌های حمایتی مبتنی بر عملکرد است که به اقامتگاه‌هایی که نوآوری، پایداری زیست‌محیطی و مشارکت جامعه محلی را نشان می‌دهند، پاداش دهد. دوم، باتوجه به یافته منفی فناوری دیجیتال، اگر هدف تشویق به دیجیتال‌سازی است، نخست باید زیرساخت‌های پایدار (اینترنت پرسرعت و قابل اعتماد، برق پایدار و پشتیبانی فنی محلی) فراهم شود. بدون این زیرساخت‌ها، تشویق به دیجیتال‌سازی می‌تواند معکوس عمل کند و شکنندگی را افزایش دهد. سوم، ایجاد سیاست‌های متناسب با بافت محلی است. برای مثال، اقامتگاه‌های کویری با چالش کمبود آب مواجه بوده، و نیازمند حمایت در توسعه فناوری‌های ذخیره و بازیافت آب هستند، درحالی که اقامتگاه‌های کوهستانی با محدودیت دسترسی فصلی مواجه‌اند و نیازمند حمایت در توسعه خدمات چند فصلی (مانند گردشگری زمستانی) هستند. چهارم، تشویق به تشکیل انجمن‌های صنفی مستقل برای خودتنظیمی صنعت و ایجاد استانداردهای کیفی داوطلبانه می‌تواند به جای نظارت دولتی سخت‌گیرانه، به ارتقای کیفیت خدمات و حفظ اعتبار صنعت کمک کند. پنجم، ایجاد صندوق ریسک‌پذیر برای حمایت از نوآوری‌های بومی و استارت‌آپ‌های فناوری گردشگری می‌تواند به توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و متناسب با نیازهای محلی کمک کند.

جوامع محلی؛ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مشارکت پایدار در مدیریت اقامتگاه‌ها نه تنها منافع اقتصادی کوتاه‌مدت، بلکه حفظ هویت فرهنگی و توسعه کارآفرینی نسل آینده

را تضمین می‌کند. نخست، مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی اقامتگاه‌ها (مانند انتخاب نوع خدمات، مدیریت منابع طبیعی و برنامه‌ریزی رویدادهای فرهنگی) از طریق ایجاد شوراهای محلی یا کمیته‌های مشورتی توصیه می‌شود. دوم، سرمایه‌گذاری در آموزش نسل جوان در مهارت‌های کارآفرینی، مدیریت گردشگری، حفاظت زیست‌محیطی و فناوری‌های نوین می‌تواند تضمین‌کننده تداوم و رشد این صنعت در بلندمدت باشد. سوم، ایجاد تعاونی‌های خدماتی (مانند تهیه مواد اولیه، تولید صنایع‌دستی، ارائه خدمات راهنمایی و حمل‌ونقل) می‌تواند به توزیع عادلانه‌تر منافع اقتصادی و تقویت حس مالکیت جمعی نسبت به صنعت بوم‌گردی کمک کند.

در نهایت، این پژوهش نشان داد که پادشکنندگی در اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران یک الگوی درون‌زا، فرهنگ‌مبنا و مبتنی بر تعاملات انسانی است که از تعامل پویای میان سرمایه‌های فکری و فرهنگی، مدیریت فعال ریسک‌های زیست‌محیطی، تنوع‌ذی‌نفعان و رهبری کارآفرینانه در بستر تلاطم‌های محیطی شکل می‌گیرد. برخلاف مدل‌های خطی و تکنوکراتیک پادشکنندگی که در ادبیات غربی غالب است، الگوی استخراج‌شده در این پژوهش تأکید می‌کند که در بافتار ایران، بقا و رشد نه از طریق اتکا به حمایت‌های دولتی یا سرمایه‌گذاری‌های سنگین در فناوری، بلکه از طریق بازگشت به درون، تقویت ریشه‌های فرهنگی و ایجاد شبکه‌های همکاری مبتنی بر اعتماد حاصل می‌شود. اقامتگاه‌هایی که توانسته‌اند این قابلیت را توسعه دهند، نه تنها از بحران‌های اقتصادی و اجتماعی جان سالم به در برده‌اند، بلکه با بازآفرینی هویت خود و تقویت پیوندهای اجتماعی-اقتصادی با جامعه میزبان، به بازیگرانی قدرتمند و تأثیرگذار در صنعت گردشگری و توسعه پایدار محلی تبدیل شده و به پایداری همه‌جانبه (اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و زیست‌محیطی) دست یافته‌اند. این مطالعه با صورت‌بندی مجموعه‌ای از گزاره‌های نظری برآمده از داده‌های میدانی، تلاش کرد مرزهای بحث پادشکنندگی را از حوزه‌های غالباً صنعتی، مالی و فناورانه به سمت اکوسیستم‌های اجتماعی-فرهنگی و کسب‌وکارهای فرهنگ‌محور گسترش دهد. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدل‌های پادشکنندگی را نمی‌توان به‌صورت مکانیکی از یک زمینه به زمینه دیگر منتقل کرد؛ زیرا عواملی مانند کیفیت نهادها، سطح زیرساخت دیجیتال، سرمایه فرهنگی، روابط محلی و نوع تجربه گردشگری، مسیر شکل‌گیری پادشکنندگی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند. در مجموع، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پادشکنندگی در

اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران بیش از آنکه صرفاً نتیجه منابع مالی، فناوری یا حمایت‌های رسمی باشد، از تعامل میان سرمایه‌های فکری و فرهنگی، دانش بومی، رهبری کارآفرینانه، تنوع روابط محلی، مدیریت فعال ریسک‌های زیست‌محیطی و تجربه زیسته مواجهه با بحران شکل می‌گیرد. این الگو نشان می‌دهد که اقامتگاه‌های بوم‌گردی می‌توانند در شرایط تلاطم، از مسیر یادگیری، بازآرایی منابع، نوآوری بوم‌محور و تقویت پیوند با جامعه میزبان، بخشی از فشارهای محیطی را به فرصت‌های خلق ارزش تبدیل کنند. با این حال، پادشکنندگی در این بافت هنوز فرایندی ناتمام، وابسته به زمینه و نیازمند تقویت نهادی، شبکه‌ای و دانشی است. بنابراین، مدل ارائه‌شده بیش از آنکه نسخه‌ای قطعی برای همه اقامتگاه‌ها باشد، چارچوبی نظری-تجربی برای فهم، توسعه و آزمون بیشتر پادشکنندگی در کسب‌وکارهای کوچک، محلی و فرهنگ‌محور فراهم می‌آورد.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان مراتب سپاسگزاری صمیمانه خود را از تمامی کسانی که در این مسیر یاری‌رسان بوده‌اند، از جمله، کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه گردشگری و به‌ویژه مدیران و کارآفرینان اقامتگاه‌های بوم‌گردی در مناطق مختلف ایران که همکاری ارزشمندی در گردآوری داده‌ها داشتند، ابراز می‌دارند. همچنین از اساتید پرگواری که با راهنمایی‌های ارزشمند خود به ارتقای کیفیت علمی این پژوهش کمک کردند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌شود.

ORCID

Farzaneh Azari Yekta



<https://orcid.org/0000-0003-3011-3519>

Vali Mohammad Darini



<https://orcid.org/0009-0008-0353-002X>

Hadi Moloudian



<https://orcid.org/0000-0002-9068-632X>

Yazdan Shirmohamadi



<https://orcid.org/0000-0001-5838-7592>

منابع

- اسحق نیوموری، روح اله، حقانی بانی، مرتضی، و اسحق نیوموری، حسین. (۱۳۹۸). اقامتگاه‌های منتخب بوم گردی ایران و مفاهیم بوم گردی. ایران بوم گرد. <https://www.iranbomgard.com>
- امیدی، علی (۱۴۰۳). فهم تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده؛ تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۴)، ۹۵-۱۲۳. [10.61882/jmdp.37.4.95](https://jmdp.37.4.95.10.61882)
- پورحسینی، پورنگ. (۱۴۰۳). توسعه ماندگار. تهران: میرماه. <https://mirmah.com/>
- جاسمی، عبدالله، کاظم زاده رائف، محمدعلی، و میردیکوندی، صبا. (۱۴۰۲). نقش معماری بومی روستاهای عرب نشین خوزستان در توسعه بوم گردی با تأکید بر قابلیت‌های کالبدی، فرهنگی و خدماتی. فصلنامه علمی تخصصی پژوهش‌های گردشگری و توسعه پایدار، سال ششم، شماره ۱ (پیاپی ۲۲). <http://trsd.ir/post.aspx?id=804>
- خداپرست، پیمان، هادی زاده، محسن، قاسمی، احمدرضا، و فخرزاد، محمدباقر. (۱۴۰۲). طراحی زنجیره تأمین پادشکننده صنعت نساجی در شرایط عدم اطمینان با استفاده از روش بهترین - بدترین فازی و تاپسیس. نشریه نساجی و پلیمر، ۱۱ (۱)، ۳-۱۲. <https://doi.org/10.48302/jtp.2023.364154.1257>
- فریادرس، راضیه، چاوشی، سید کاظم و شریفی، سیروس. (۱۴۰۴). بررسی رابطه‌ی بین پادشکنندگی با عملکرد مالی و تداوم کسب و کار در بانک‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. دانش سرمایه گذاری، ۱۶ (۶۳)، ۷۵-۹۷. <https://doi.org/10.30495/jik.2024.23587>
- قدیم قبادی، رضا، هاشمی، سید حامد، فیضی زنگیر، محمد. ، و صورتی پوران. (۱۴۰۳). ارائه مدل پادشکنندگی در سازمان‌های مالی ایران از طریق تحلیل مضمون (تماتیک). تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۳(۴)، ۲۰۸-۲۲۴. <https://www.sid.ir/paper/1734477/fa>
- مومنی، سید. میثم، قاسمی، احمد. رضا، شهبازی، میثم، و صفری، امیر. (۱۴۰۰). تحلیل پادشکنندگی زنجیره تأمین خدمات در صنعت بیمه ایران. نشریه مدیریت فردا، ۲۰(۶۶)، ۱۸۳-۱۹۸. <https://www.sid.ir/paper/1039264/fa>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi structured interviews in a college of clinical pharmacy, 4(10), 1358-1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>

- Alizadeh, M., Hajinejad, A., & Yasouri, M. (2025). Evaluating the Delivery and Quality of Rural Tourism Services in Eco-Lodges of Guilan Province. *Journal of Research and Rural Planning*, 14(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.22067/jrrp.v14i1.2504-1135>
- Arcos-Pumarola, J., Paquin, A. G., & Sitges, M. H. (2023). The use of intangible heritage and creative industries as a tourism asset in the UNESCO creative cities network. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13106>
- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B., & Ashun, E. (2020). Social network relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and medium enterprises in a developing economy. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1793-1813. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0374>
- Bag, S., Rahman, M. S., Srivastava, G., Giannakis, M., & Foropon, C. (2023). Data-driven digital transformation and the implications for antifragility in the humanitarian supply chain. *International Journal of Production Economics*, 266, 109059. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109059>
- Bajaba, A. (2022). *Antifragility: Disorder as the wind that energizes the fire within us* [Doctoral dissertation, Louisiana Tech University]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://digitalcommons.latech.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1960&context=dissertations>
- Banguì, H., Buhnova, B., & Rossi, B. (2022). Shifting towards Antifragile Critical Infrastructure Systems. In *IoTBDs* (pp. 78-87). <https://doi.org/10.5220/0011086400003194>
- Bartuseviciene, I., & Butkus, M. (2024). *The effect of digital governance to stimulate the antifragile capabilities of public sector organizations. Economics and Sociology*, 17 (3), 41-61. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-3/3>
- Benhaida, S., Safaa, L., Perkumienė, D., & Labanauskas, G. (2024). Creative tourism: Two decades of conceptual evolution and characterization. *Administrative Sciences*, 14(8), 172. <https://doi.org/10.3390/admsci14080172>
- Brennen, B. S. (2025). *Qualitative research methods for media studies*. routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003457411>
- Birks, M., & Mills, J. (2022). *Grounded theory: A practical guide* (3rd ed.). Sage Publications. https://books.google.com/books/about/Grounded_Theory.html?id=NtyBoAEACAAJ
- Blečić, I., & Cecchini, A. (2017). On the antifragility of cities and of their buildings. *City, Territory and Architecture*, 4(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40410-016-0059-4>
- Blečić, I., & Cecchini, A. (2020). Antifragile planning. *Planning Theory*, 19(2), 172-192. <https://doi.org/10.1177/1473095219873365>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press.

https://www.academia.edu/download/56148162/Bourdieu_The_Forms_of_Capital.pdf

- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152. <https://doi.org/10.1177/1468794107085301>
- Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 305-327. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=4215212>
- Charmaz, K. (2017). The power of constructivist grounded theory for critical inquiry. *Qualitative inquiry*, 23(1), 34-45. <https://doi.org/10.1177/1077800416657105>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A., & De Massis, A. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*, 61(3), 957-981. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00718-2>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), pp. 3-21. <https://link.springer.com/article/10.1007/bf00988593>
- Corvello, V., Felicetti, A. M., Troise, C., & Tani, M. (2024). Betting on the future: how to build antifragility in innovative start-up companies. *Review of Managerial Science*, 18(4), 1101-1127. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00636-x>
- Corvello, V., Straffalaci, V., & Filice, L. (2022). Small business antifragility: how research and innovation can help survive crises and thrive. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 26(3-4), 252-268. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2022.124856>
- Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I., & Ammirato, S. (2023). Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 14(11), 14681-14693. <https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x>
- Dashchuk, Y., Matviichuk, L., Lepky, M., & Sidoruk, S. (2021). FINANCIAL Support of culture, tourism and creative industries in Ukraine: Opportunities and prospects. (2021). *Financial and Credit Activity: Problems of*

Theory and Practice, 5(40), 620–630.
<https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3427>

- Dezio, C., Dell'Ovo, M., & Oppio, A. (2020, May). The antifragile potential of line tourism: towards a multimethodological evaluation model for Italian inner areas cultural heritage. In *International Symposium: New Metropolitan Perspectives* (pp. 1819-1829). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48279-4_172
- Ghaforiyan, M., Sorourkhah, A., & Edalatpanah, S. A. (2024). Identifying and prioritizing antifragile tourism strategies in a neutrosophic environment. *Journal of fuzzy extension and applications*, 5(3), 374-394. <https://doi.org/10.22105/jfea.2024.456894.1470>
- Helgadóttir, G., Haugsevje, Å. D., & Stavrum, H. (2022). A blind spot? Cultural field perspectives on tourism. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 52(2), 73-87. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1997847>
- Henderson, R. (2020, April 3). *Reimagining capitalism in the shadow of the pandemic*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/07/reimagining-capitalism-in-the-shadow-of-the-pandemic>
- Holton, N., Cottin, M., Wright, A., Mannino, M., Antonio, D. S., & Bigliassi, M. (2026). Antifragility and Growth Through Adversity: A Scoping Review. *Psychological Reports*, 00332941261416041. <https://doi.org/10.1177/00332941261416041>
- Hosseini, S. M., Paydar, M. M., Alizadeh, M., & Triki, C. (2021). Ecotourism supply chain during the COVID-19 pandemic: A real case study. *Applied soft computing*, 113, 107919. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2021.107919>
- Jaaron, A., & Backhouse, C. J. (2014). Building antifragility in service organisations: going beyond resilience. *International Journal of Services and Operations Management*, 19(4), 491-513. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2014.065671>
- Johnson, J., & Gheorghe, A. V. (2013). Antifragility analysis and measurement framework for systems of systems. *International journal of disaster risk science*, 4(4), 159-168. <https://doi.org/10.1007/s13753-013-0017-7>
- Kennon, D., Schutte, C. S., & Lutters, E. (2015). An alternative view to assessing antifragility in an organisation: A case study in a manufacturing SME. *CIRP annals*, 64(1), 177-180. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2015.04.024>
- Khlystova, O., Kalyuzhnova, Y., & Belitski, M. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of business research*, 139, 1192-1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis.

- International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Introduction: analyzing qualitative data with software. In *Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video* (pp. 1-11). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8_1
- Lee, L., & Liu, Y. S. (2025, September). Financial Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Cultural and Creative Industries: Evidence from Taiwan. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 13, No. 3, pp. 131-155). https://doi.org/10.23762/FSO_VOL13_NO3_6
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. https://books.google.com/books/about/Naturalistic_Inquiry.html?id=2oA9aWlNeooC
- Liu, S., & Li, W. Y. (2020). *Ecotourism Research Progress: A Bibliometric Analysis During 1990–2016*. Sage Open, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924052>
- Lotfi, R., Hazrati, H., Ali, S. S., Sharifmousavi, S. M., Khanbaba, A., & Amra, M. (2025). Antifragile, sustainable and agile healthcare waste chain network design by considering blockchain, resiliency, robustness and risk. *Central European Journal of Operations Research*, 33(3), 1047-1080. <https://doi.org/10.1007/s10100-023-00874-0>
- Lukacs de Pereny, S., Guillén, N. K., & Horna Young, N. (2025). Sustainable ecotourism practices in nature-based destinations: a study of ecolodges in the Peruvian rainforest. *Journal of Ecotourism*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/14724049.2025.2545361>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Maden, A., Özceylan, E., Muhacir, D., & Mrugalska, B. (2024). Evaluation of Critical Success Factors for Antifragile Supply Chains Using Delphi and Fuzzy QFD Methods. *Management and Production Engineering Review*, 15(3), 1-12. <https://doi.org/10.24425/mper.2024.151484>
- Moradi, M., & Kheiri, B. (2025). Crafting cohesive narratives: a step-by-step innovative pattern for writing structured discussions in research. *Quality & Quantity*, 59(5), 4341-4375. <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02185-9>
- Mubarik, M. S., Naghavi, N., Mubarik, M., Kusi-Sarpong, S., Khan, S. A., Zaman, S. I., & Kazmi, S. H. A. (2021). Resilience and cleaner production in industry 4.0: Role of supply chain mapping and visibility. *Journal of cleaner production*, 292, 126058. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126058>
- Munoz, A., Billsberry, J., & Ambrosini, V. (2022). Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 181-187. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12289>

- Munoz, A., Papakosmas, M., Todres, M., & Rook, L. (2025). Antifragile Organizations: Embracing Uncertainty to Gain in the Face of Crisis. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 19(3). <https://doi.org/10.14453/aabfj.v19i3.03>
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.006>
- Mushkudiani, Z., Chkhirodze, D., & Tevdoradze, S. (2023). Challenges of sustainable ecotourism and its impact on economy (Georgian case). *Access J*, 4(3), 400-408. [https://doi.org/10.46656/access.2023.4.3\(5\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.4.3(5))
- Nikookar, E., Varsei, M., & Wieland, A. (2021). Gaining from disorder: Making the case for antifragility in purchasing and supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(3), 100699. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100699>
- Petrie, S., & Peters, P. (2023). Health service implementation and antifragile characteristics in rural communities: a dirt research approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(14), 6418. <https://doi.org/10.3390/ijerph20146418>
- Petrie, S., Peters, P., & Carson, D. (2019). Antifragile by design: using antifragility as a guiding principle in future rural eHealth implementation & evaluation. <https://doi.org/10.29173/hsi21>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Priyadarshini, J., Singh, R. K., Mishra, R., & Bag, S. (2022). Investigating the interaction of factors for implementing additive manufacturing to build an antifragile supply chain: TISM-MICMAC approach. *Operations Management Research*, 15(1), 567-588. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00259-7>
- Ramezani, J., & Camarinha-Matos, L. M. (2020). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological forecasting and social change*, 151, 119846. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>
- Richards, G. (2016). The challenge of creative tourism. *Ethnologies*, 38(1), 31-45. <https://doi.org/10.7202/1041585ar>
- Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of tourism research*, 85, 102922. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>
- Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS news*, 23(8), 16-20. https://www.academia.edu/1785786/Creative_Tourism_Richards_and_Raymond_2000
- Richards, G., & Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?. *Tourism management*, 27(6), 1209-1223. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.002>

- Sagala, G. H., & Óri, D. (2025). Exploring digital transformation strategy to achieve SMEs resilience and antifragility: a systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 37(3), 495-524. <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2392080>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications. https://books.google.com/books/about/The_Coding_Manual_for_Qualitative_Research.html?id=ZhxiCgAAQBAJ
- Sartorio, F. S., Aelbrecht, P., Kamalipour, H., & Frank, A. (2021). Towards an antifragile urban form: a research agenda for advancing resilience in the built environment. *Urban Design International*, 26(2), 135. <https://doi.org/10.1057/s41289-021-00157-7>
- Sarantou, M., Kugapi, O., & Huhmarniemi, M. (2021). Context mapping for creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 86, 103064. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103064>
- Sharma, I., Lim, W. M., & Aggarwal, A. (2025). Creative tourism: reviewing the past and charting the future. *Benchmarking: An International Journal*, 32(11), 109-149. <https://doi.org/10.1108/BJ-11-2023-0787>
- Sevilla-Ruiz, J., Nebro-Mellado, J. J., Ruiz-Martín, C., & López-Paredes, A. (2024, July). Exploring the Nexus of Organizational Resilience and Antifragility. In *The International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 288-292). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-82334-3_49*
- Siegel, L. B. (2010). Black swan or black Turkey? The state of economic knowledge and the crash of 2007–2009. *Financial Analysts Journal*, 66(4), 6-10. <https://doi.org/10.2469/faj.v66.n4.4>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications. https://www.academia.edu/download/47236857/Basics_of_Qualitative_Research_Techniques_and_Procedures_for_Developing_Grounded_Theory.pdf
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=rjC2AAAAIAAJ>
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. Random House. https://books.google.com/books/about/The_Black_Swan.html?id=gW4SkJm08C
- Taleb, N. N. (2009, April 7). Ten principles for a Black Swan-proof world. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/5d5aa24e-23a4-11de-996a-00144feabdc0>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Penguin Books. <https://www.amazon.com/Antifragile-Things-That-Gain-Disorder/dp/0141038225>

- Taleb, N. N., & Goldstein, D. G. (2011). The problem is beyond psychology: The real world is more random than regression analyses. *International Journal of Forecasting*, Forthcoming. <https://ssrn.com/abstract=1941792>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>
- Yang, L., QI, L., & Zhang, B. (2022). Concepts and evaluation of saturation in qualitative research. *Advances in Psychological Science*, 30(3), 511-522. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.00511>
- Yarovaya, L., Matkovskyy, R., & Jalan, A. (2022). The COVID-19 black swan crisis: Reaction and recovery of various financial markets. *Research in International Business and Finance*, 59, 101521. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101521>

[In Persian]

- Khodaparast, P., Hadizadeh, M., Ghasemi, A., & Fakhrzad, M. B. (2023). Designing an Anti-fragile Supply Chain in the Textile Industry under Conditions of Uncertainty Using the Fuzzy BWM and TOPSIS. *Journal of Textiles and Polymers*, Vol. 11, No. 1, 3-12. <https://doi.org/10.48302/jtp.2023.364154.1257>
- Omidi, A. (2024). The Impact of Managers' Perceived Intellectual Capital on Perceived Antifragility of the Organization: Analyzing the Mediating Role of Perceived External Organizational Communications. *Management and Development Process*, 37(4), 95-123. <https://doi.org/10.61882/jmdp.37.4.95>
- Pourhosseini, P. (2024). *ENDURING DEVELOPMENT*. Tehran: MirMah. <https://mirmah.com/>
- Ghadim Ghobadi, R., Hashemi, S. H., Feyzi Zangir, M., & Sorati, P. (2024). Presentation of an Antifragility Model in Iranian Financial Organizations through Thematic Analysis. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(4), 208-224. <https://www.sid.ir/paper/1734477/fa>
- Faryadras, R., Chavoshi, S. K., & Sharifi, S. (2025). Examining the relationship between antifragility with financial performance and business continuity of banks listed in Tehran Stock Exchange. *Journal of Investment Knowledge*, 16(3 (63)), 75-97. <https://doi.org/10.30495/jik.2024.23587>

- Ishaq Nemuri, R., Haqqani Bai, M., & Ishaq Nemuri, H. (2019). Selected eco-lodges in Iran and ecotourism concepts. <https://www.iranbomgardi.com/>
- Jasemi, A., Kazemzadeh, R., & Mirdrikundi, S. (2023). The role of indigenous architecture in Arab villages of Khuzestan in the development of ecotourism with emphasis on physical, cultural, and service capabilities. *Tourism Research and Sustainable Development Journal*, 6(1 (Sequence: 22)). <http://trsd.ir/post.aspx?id=804>
- Momeni, S. M., Ghasemi, A., Shahbazi, M., & Safari, A. (2022). Analysis of Service Supply Chain Anti-fragility in Iran Insurance Industry. *Modiriat-e-farda*, 20(66), 183 - 198. <https://www.sid.ir/paper/1039264/fa>

استناد به این مقاله: نام خانوادگی نویسنده اول، نام. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.