

Research Paper

Designing a strategic resilience model for ecotourism businesses in Border areas

Anoshiravan Zahiri¹, Hadi Sanaeepour^{*2}, Abdolghani Rastegar³,

¹ Ph. D. in Entrepreneurship, Lecturer and Entrepreneurship Researcher, Manager in Omid Khalaq Accelerator.

² Ph. D. in Entrepreneurship, Department of Management, Gonbad Kavous University

³ Ph. D. in Management, Department of Management, Gonbad Kavous University



10.22080/JTPD.2021.20426.3427

Received:

December 4, 2020

Accepted:

June 14, 2021

Available online:

September 22, 2021

Keywords:

Strategic Resilience,
Ecotourism Businesses,
Boundary Areas.

Abstract

Ecotourism is one of the sub-sectors of the tourism industry that has created many attractions in the use of space and features of the rural environment for tourists. Ecotourism has always been considered with various functions in promoting economic, socio-cultural and environmental indicators of the host region. Entrepreneurs need to identify the risks of the industry and improve their resilience in order to survive and thrive in complex economic conditions. The purpose of this study is to design a strategic resilience model for ecotourism businesses in border areas, which was done using the grounded theory method. The statistical population consisted of 18 key experts and informants who were purposefully selected. Data collection was performed using in-depth interviews and the extracted concepts were analyzed in three steps of open, axial and selective coding, and finally, by combining and categorizing the concepts, a paradigmatic model of the research was presented. The results of this study include entrepreneurial awareness, discovering and creating ecotourism opportunities, entrepreneurial mindset, strategic vision, creative and innovative atmosphere and social exchanges of the local community with strategies such as creating virtual networks to introduce ecotourism businesses, improve skills, branding, rebuild the business model and create a

*Corresponding Author: Hadi Sanaeepour

Address: Ph. D. in Entrepreneurship, Department of Management, Gonbad Kavous University

Email: sanaeepour@gonbad.ac.ir

Tel: 09191270196



competitive advantage can be the sustainability, resilience and flexibility of ecotourism businesses, development of social activities, sustainable security in border areas, Social welfare and the flourishing of the local economy.

Extended abstract

1. Introduction

Ecotourism has been considered by development planners in recent years and is one of the most important sectors of the tourism industry and in many countries and geographical areas; ecotourism is a source for the development of entrepreneurial activities, income, job creation, private sector growth and development. The activities of ecotourism businesses, like other businesses, are in a competitive environment and changes are taking place very quickly, and businesses must adapt to change in order to survive in this cycle. Economic actors face so many challenges that they have to constantly change in order to adapt and survive. Therefore, it is necessary for economic actors to be prepared for risk identification and planning. In other words, businesses need to improve their resilience, which includes planning to deal with risks, and resilience provides businesses with capabilities that can survive and thrive in the face of adverse conditions. Business resilience is the ability to create business models and resilient strategies in the event of a sudden event, and helps businesses stay afloat in any situation.

On the other hand, creating security in border areas is a constant challenge for governments, and a solution to address these issues is an undeniable necessity. One of the ways to ensure border security is economic development in which political, social, economic and cultural

factors are considered together and in interaction with each other and can lead to sustainable development in these areas. The experience of many countries shows that businesses can be considered as a constructive tool for economic, social and cultural development of deprived areas. Therefore, the purpose of this study is to design a strategic resilience model for ecotourism businesses in border areas.

2. Methods

The present study is qualitative, with fundamental purpose and exploratory in nature. It has been done using the Grounded Theory method. This research has been done in Gilan province, which due to its rich nature, abundant cultural and historical heritage, is considered the center of ecotourism in Iran and many ecotourism businesses operate in it and annually attract more than 5 million tourists from all over the country. Gilan province is one of the border provinces of the country, which is located in the western part of the northern Alborz and shares a border with Mazandaran in the southeast, Qazvin in the south, Zanzan and Ardabil in the west, and the Republic of Azerbaijan in the north. Most of the northeastern and eastern borders are the Caspian Sea coast. Gilan with an area of 13952 square kilometers, 8%. It constitutes a percentage of the area of Iran and its population according to the 2016 census is 2,530,696 people. According to the latest changes in the country's divisions, this province has

16 cities, 43 districts, 109 villages and 49 cities, and in 2016, it had 2905 villages.

Data collection was performed using semi-structured interviews with 18 key ecotourism experts and informants in Gilan province who were sampled purposefully. The selection of these people is based on their experts who have a degree related to at least 5 years of executive experience or have articles, research activities or executive experience on the subject of the present study.

3. Results

To analyze the data obtained from interviews with experts, first the interviews with experts were done as a document of income and coding and extracting concepts (categories). Open coding is the first part of the analysis that deals with the naming, conceptualization and categorization of the phenomenon through the careful analysis of textual data. In this step, 417 codes (primary category) were identified.

Axial coding is the second part of the analysis in which the codes extracted from the initial coding stage are refined and separated from each other to form a family of codes. The purpose of this section is to categorize the code that belongs to a concept. Doing so led to the identification of 90 central codes. Selective coding is the final step of qualitative analysis in which categories and concepts are formulated and the relationships between them are drawn. In this step, the connections between the centralized codes are expressed in the form of a network. At this stage, with the help of coding paradigm and with the help of what has been obtained from studying previous researches and interpreting the results of

conversations with experts, a paradigmatic research model was designed.

4. Conclusion

The causal conditions identified in this study include entrepreneurial mentality, entrepreneurial orientation and leadership, and strategic entrepreneurial perspective of business owners in border areas.

Intervention conditions include creative and innovative atmosphere and entrepreneurial culture of border areas, customer orientation and networking between entrepreneurs and residents, communication and coordination within the organization and stakeholders, social exchange of the local community.

The context of this research includes the development of public and technological infrastructure in border areas, improving the macroeconomic and social environment, promoting institutional factors, attractions in the environment and being unique.

Strategies of this research include creating virtual social networks to introduce border area businesses, financial, administrative, political, legal, advertising, marketing and branding of border area businesses, improving the individual and managerial skills of economic actors in border areas, rebuilding the business model, Strategic human capital planning and creating a sustainable competitive advantage (competitiveness) for businesses in border areas and managing the knowledge and education of local people.

Consequences also include sustainability, resilience and flexibility of businesses, exploiting business



opportunities, creating security through sustainable development (socio-cultural, economic and environmental), job creation, social welfare And the flourishing of the local economy and the attractiveness of the village for the inhabitants and the reverse migration to the border areas.

There is no funding support

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgements:

The authors of the article hereby appreciate the careful consideration and valuable suggestions of the judges.

علمی

طراحی الگوی تاب آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی

انوشیروان ظهیری^۱، هادی ثنائی پور^{۲*}، عبدالغنی رستگار^۳

^۱ دکتری کارآفرینی، مدرس و محقق کارآفرینی، مدیر شتاب دهنده کسب‌وکار امید خلاق.
^۲ دکتری کارآفرینی، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی آزادشهر، دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران.
^۳ دکتری مدیریت، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی آزادشهر، دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران



10.22080/JTPD.2021.20426.3427

چکیده

بوم‌گردی از زیربخش‌های صنعت گردشگری است که جذابیت‌های فراوانی در استفاده از فضا و ویژگی‌های محیط روستا برای گردشگران ایجاد کرده و با کارکردهای متعدد در ارتقاء ارتقای شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و زیست‌محیطی منطقه‌ی میزبان، همواره مورد توجه بوده است. کارآفرینان بوم‌گردی به‌منظور بقاء و رشد کسب‌وکارهای خود در شرایط پیچیده‌ی اقتصادی، نیازمند شناسایی مخاطرات این صنعت و ارتقاء ارتقای ظرفیت تاب‌آوری خود می‌باشند. هدف از انجام این پژوهش، طراحی الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی در مناطق مرزی است که با روش داده‌بنیاد انجام شد. جامعه‌ی آماری ۱۸ نفر از خبرگان و مطلعین مطلعان کلیدی بودند که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق انجام شد و مفاهیم استخراج شده در سه گام کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شده و نهایتاً با تلفیق و دسته‌بندی مفاهیم، الگوی پارادایمی پژوهش ارائه شد. از نتایج این تحقیق می‌توان به هوشیاری کارآفرینانه، کشف و خلق فرصت‌های بوم‌گردی، ذهنیت کارآفرینانه، چشم‌انداز استراتژیک، جو خلاق و نوآور و تبادلات اجتماعی جامعه‌محلی اشاره کرد که با راهبردهایی نظیر ایجاد شبکه‌های مجازی جهت معرفی کسب‌وکارهای بوم‌گردی، بهسازی مهارت‌ها، برندسازی، بازسازی مدل کسب‌وکار و خلق مزیت رقابتی می‌توان به پایداری، مقاوم‌سازی و انعطاف‌پذیری کسب‌وکارهای بوم‌گردی، توسعه‌ی فعالیت‌های اجتماعی، امنیت پایدار در مناطق مرزی، رفاه اجتماعی و شکوفایی اقتصاد محلی دست یافت.

تاریخ دریافت:

۱۴ آذر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۲۴ خرداد ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۱ شهریور ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

تاب‌آوری استراتژیک، کسب‌وکارهای بوم‌گردی، مناطق مرزی

* نویسنده مسئول: هادی ثنائی پور

آدرس: دکتری کارآفرینی، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی آزادشهر، دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران
ایمیل: sanaeepour@gonbad.ac.ir
تلفن: ۰۹۱۹۱۲۷۰۱۹۶



۱ مقدمه

و رویه‌ای است که باعث می‌شود کسب‌وکارها، ظرفیت لازم برای مقابله با چالش‌ها را داشته باشند (Luthans et al. 2007).

تاب‌آوری کسب‌وکار به ظرفیت سازمان برای خوب عمل کردن، صرف‌نظر از محیط اقتصادی یا سازمانی مربوط اشاره دارد و می‌تواند از طریق اجزای راهبردهای مدیریت ریسک (Tompkins, 2011) و یا با اتخاذ شیوهی مدیریت نوآورانه رخ دهد و سازمان‌ها را برای مقابله با چالش‌های اجتناب‌ناپذیر آماده می‌کند (Roggio, 2011).

تاب‌آوری به کسب‌وکارها کمک می‌کند که در هر شرایطی بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند (Pal, 2013). بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد هیچ الگو و معیار قابل قبولی برای تاب‌آوری کسب‌وکارها وجود ندارد (McManus, 2008). این امر بیانگر لزوم اهمیت پرداختن به مسائل مربوط به کسب‌وکارها در محیط آشفته در جهت بهبود عملکرد آن‌ها است (Pal, 2013).

از طرفی ایجاد امنیت در مناطق مرزی، چالش همیشگی حکومت‌ها است و چاره‌اندیشی برای رفع این مسائل ضرورتی انکارناپذیر است (Sedra, 2016: 114). توسعهی متعادل و هماهنگ مناطق مختلف از جمله نقاط مرزی، از مهم‌ترین پیش‌نیازها برای پایداری اقتصادی و پیشرفت یکپارچه کشور به‌شمار می‌رود (Martic & Savic, 2001: 443).

یکی از راهکارهای تامین امنیت مرزها، توسعهی اقتصادی است که در آن به عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در کنار هم و در تعامل با هم توجه می‌شود (Niebuhr, 2005: 71) و می‌تواند به توسعهی پایدار در این مناطق منجر شود (Shalaby et al, 2011: 211). تجربهی بسیاری از کشورها نشان می‌دهد می‌توان به کسب‌وکارها به‌عنوان ابزاری سازنده برای توسعهی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مناطق محروم توجه داشت (Murphy & Coombes, 2009: 330).

بوم‌گردی، در سالیان اخیر مورد توجه برنامه‌ریزان توسعه قرار گرفته و یکی از مهمترین بخش‌های صنعت گردشگری است و در بسیاری از کشورها و مناطق جغرافیایی، منبعی برای توسعهی فعالیت‌های کارآفرینانه، کسب درآمد، اشتغال‌زایی، رشد بخش خصوصی و توسعهی ساختارهای زیربنایی محسوب می‌شود (Lee et al., 2011: 413).

فعالیت کسب‌وکارهای بوم‌گردی همانند سایر کسب‌وکارها، امروزه در فضای رقابتی قرار گرفته و تغییرات با سرعت زیادی در حال انجام است و کسب‌وکارها برای بقا در این گردونه باید خود را با دگرگونی‌ها تطبیق دهند. فعالان اقتصادی به حدی با چالش‌ها مواجهند که برای مطابقت و حفظ حیات خود مجبورند تا به طور مداوم خودشان را تغییر دهند (O'Donnell, 2016).

کسب‌وکارها در این شرایط نیاز دارند عملکرد خویش را بهبود بخشند تا به تعالی دست یابند؛ چرا که رقابت و تلاش برای بقا در دنیای پرشتاب امروز بیش از پیش مشکل‌گرفته است (Pal, et al., 2014). بنابراین ضروری است که فعالان اقتصادی برای شناسایی مخاطرات آماده شده و برنامه‌ریزی انجام دهند (Hatton, et al 2012).

به‌بیان دیگر، کسب‌وکارها بایستی تاب‌آوری خود را ارتقا دهند (Hamel & Välikangas, 2003). بقاء و توسعهی کسب‌وکارها، به ظرفیت تاب‌آوری آن‌ها بستگی دارد (Roggio, 2011) که شامل برنامه‌ریزی برای مواجهه با مخاطرات است و تاب‌آوری، قابلیت‌هایی به کسب‌وکارها می‌دهد که می‌توانند با وجود شرایط نامطلوب به حیات خود ادامه داده و رشد کنند (Hatton et al. 2012).

تاب‌آوری کسب‌وکار که اصطلاحاً تاب‌آوری استراتژیک نامیده می‌شود، توانایی ایجاد مدل کسب‌وکار و استراتژی‌های مقاوم هنگام وقوع رویدادهای ناگهانی است (Hamel and Välikangas, 2003) و به‌مثابه پویایی‌های ساختاری

کارآفرینی در مناطق مرزی و سایر مفاهیم مرتبط و همچنین پیشینه‌ی نظری تحقیق بررسی می‌شوند.

۲/۱ صنعت گردشگری و بوم‌گردی

صنعت گردشگری یکی از مهمترین بخش‌های اقتصادی جهان است که در سال‌های اخیر رشد فزاینده‌ای داشته است. در حال حاضر بسیاری از کشورها منافع اقتصادی و اجتماعی خود را از گردشگری کسب می‌کنند و درآمدهای گردشگری را برای توسعه زیرساخت‌های خود به کار می‌برند (Eccles & Costa, 1996).

بررسی‌ها و مطالعات سازمان جهانی گردشگری نشان می‌دهد که گردشگری همواره توسعه یافته و با رشد فزاینده‌ای در حال تبدیل به بزرگترین بخش اقتصادی در بین تمامی بخش‌ها و صنایع است به گونه‌ای که این صنعت این ظرفیت را دارد که طی سال‌های آتی به صنعت شماره‌ی یک جهان تبدیل شود (UNWTO, 2018, p. 26).

بوم‌گردی یکی از گونه‌های گردشگری است که با ارائه‌ی جذابیت و ایجاد تمایل در استفاده از فضا و ویژگی‌های محیط روستایی برای گردشگران و همچنین کارکردی جهت بهبود و ارتقای شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و زیست‌محیطی منطقه‌ی میزبان، بسیار مورد توجه است (Faraji, rad and Ehsani, 2010: 66).

بوم‌گردی در راستای توسعه‌ی گردشگری پایدار قرار می‌گیرد که هدف آن، بهبود کیفیت زندگی جامعه‌ی میزبان، رعایت برابری بین نسل‌ها و درون یک نسل، حفظ کیفیت محیط زیست، حفظ یکپارچگی و انسجام فرهنگی و همبستگی اجتماعی بین جوامع و ایجاد امکانات است به گونه‌ای که بوم‌گردان بتوانند تجربه‌های ارزشمندی کسب کنند (Franklin, 2003).

بوم‌گردی به‌عنوان یک خرده مجموعه از توسعه‌ی پایدار نقش دارد و نوعی گردشگری مسئولانه است

هدف این پژوهش، طراحی الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی مناطق مرزی است. این کسب‌وکارهای با چالش‌هایی مواجهند و نیازمند ایجاد و توسعه‌ی ظرفیت تاب‌آوری هستند. این ظرفیت می‌تواند توانایی آنها را در مواجهه با موقعیت‌های خاص، افزایش داده و اقدامات تحول آفرین در زمان بروز حوادث غیر منتظره و مهم را تسریع کند (Lengnick-Hall & Beck, 2009).

برای دستیابی به هدف پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شد و ضمن بررسی پژوهش‌ها و نظریات مرتبط با مفاهیم این پژوهش، الگوی نهایی ارائه شد. همچنین این پژوهش در استان گیلان انجام شده است که به دلیل برخورداری از طبیعت غنی، میراث فرهنگی و تاریخی فراوان، از قطب‌های گردشگری ایران به‌شمار می‌رود و کسب‌وکارهای بوم‌گردی زیادی در آن فعالیت می‌کنند و سالانه بیش از ۵ میلیون گردشگر را از سراسر کشور جذب خود می‌کند.

استان گیلان از جمله استان‌های مرزی کشور می‌باشد که در بخش باختری البرز شمالی قرار دارد و از جنوب شرق با مازندران، از جنوب با قزوین، از غرب با زنجان و اردبیل و از شمال با کشور جمهوری آذربایجان دارای مرز مشترک است و بخش عمده‌ای از مرزهای شمال شرق و شرق آن را نیز سواحل دریای خزر تشکیل می‌دهد. گیلان با وسعت ۱۳۹۵۲ کیلومتر مربع، ۸٪ درصد از مساحت کشور ایران را تشکیل می‌دهد و جمعیت آن طبق سرشماری سال ۱۳۹۵، ۲,۵۳۰,۶۹۶ نفر است. این استان بر اساس آخرین تغییرات در تقسیمات کشوری دارای ۱۶ شهرستان، ۴۳ بخش، ۱۰۹ دهستان و ۴۹ شهر است و همچنین در سال ۱۳۹۵ دارای ۲۹۰۵ آبادی بوده است.

۲ ادبیات موضوع

در این بخش، مبانی نظری مرتبط از قبیل؛ گردشگری و بوم‌گردی، تاب‌آوری کسب‌وکار،



می‌شود. ظرفیت تاب‌آوری ارتقادهنده‌ی توانمندی سازمان در مواجهه با موقعیت‌های خاص و تسریع کننده‌ی اقدامات تحول آفرین در زمان بروز حوادث غیر منتظره و مهم است و به بقای طولانی مدت سازمان کمک می‌کند (Lengnick-Hall & Beck, 2009).

۲،۲ تاب‌آوری کسب‌وکارها

امروزه تاب‌آوری به مفهومی کلیدی برای موضوعات مختلف از جمله کسب‌وکارها تبدیل شده و به معنی توانایی مقاومت در برابر بحران و آشفتگی‌ها است. این مفهوم با فعالیت‌های راه‌اندازی و تاسیس، مدیریت ریسک و بحران، برنامه‌ریزی کسب‌وکار و مدیریت استراتژیک مرتبط است و به کسب‌وکارها کمک می‌کند که در هر شرایطی بتوانند به فعالیت ادامه دهند (Pal, 2013).

پژوهش‌های حوزه‌ی سازمان بیشتر به مسائلی مانند عوامل موثر بر موفقیت و عملکرد سازمان‌ها به‌طور کلی می‌پردازند ولی این عوامل در محیط پویا و مواجهه با چالش و بحران پرداخته نشده است. مسئله‌ای که سازمان‌ها در شرایط آشفتگی امروزه به‌طور جدی با آن مواجهند، آمادگی برای مقابله با بحران‌ها و مشکلات ناشی از آن و تلاش برای بقاء است (Rey-Martí, et al., 2015).

تاب‌آوری سازمانی توانایی تجدیدسازی خود در طول زمان از راه نوآوری است (Reinmoeller and Baardwijk, 2005). اینکه چگونه یک سیستم می‌تواند آشفتگی‌های پیش‌بینی نشده را شناسایی و مدیریت کند (Woods, 2015). تاب‌آوری سازمانی، ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث، شوک‌ها یا بلایایی طبیعی است که می‌تواند بر یک سازمان یا یک سیستم، به‌صورت داخلی یا خارجی تأثیر بگذارد (Annarelli & Nonino, 2016: 301).

یک سیستم در صورتی تاب‌آور است که بتواند کارکرد خود را قبل، حین و یا پس از رویدادها تنظیم کند و در نتیجه، عملیات مورد نیاز را هم در شرایط

که همه‌ی اجزای مجموعه را به شکل متوازن در کنار هم گرد می‌آورد تا حفاظت از محیط‌زیست در کنار توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی، تحقق یابد (Salehi, 2016).

همچنین بوم‌گردی ابزاری برای تأمین مالی و ارتقای خدمات اساسی در مناطق روستایی است که توسعه آن، خدماتی نظیر؛ آب سالم، بهداشت، برق و حمل و نقل را با خود به‌همراه دارد. بوم‌گردی در سالیان اخیر مورد توجه کارآفرینان و برنامه‌ریزان توسعه قرار گرفته و یکی از مهمترین انواع گردشگری محسوب می‌شود (Akbaba, 2012, p. 3).

تحقیقات نشان می‌دهد بیشترین ظرفیت بوم‌گردی در مناطق روستایی قابل شناسایی است. در سیاست‌های توسعه‌ی روستایی از بوم‌گردی به‌عنوان راه‌حل بهبود معیشت روستائیان یاد می‌شود. ایجاد کسب‌وکار در حوزه‌ی بوم‌گردی نوعی تنوع درآمدی را برای خانوارهای روستایی به‌منظور مقابله با فشارهای مالی فراهم می‌کند و گسترش آن می‌تواند فعالیت‌های اقتصادی و مشاغل گوناگونی را در مناطق روستایی به وجود آورد (Amini & Hashemi, 2008, p. 97). این امر به نوبه‌ی خود، اشتغالزایی و کاهش نرخ بیکاری و مهاجرت از روستا به شهر را به دنبال داشته و موجب انتقال نیروی کار مازاد بخش کشاورزی و دامداری به بخش خدمات می‌شود (Bobochiaris, 2013).

پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه‌ی ظرفیت‌های گردشگری در بخش بوم‌گردی نشان می‌دهد قابلیت‌های بوم‌گردی در اشتغال‌زایی و رشد بخش‌های مختلف اقتصادی از یک طرف وابستگی بسیار زیادی به راهبردهای حمایتی دولت‌ها دارد و از طرف دیگر، مرهون فعالیت‌های کارآفرینانه صاحبان کسب‌وکارهایی است که در این حوزه فعالیت دارند (Henderson, 2002, p. 48).

اما کسب‌وکارهای حوزه‌ی بوم‌گردی با چالش‌هایی مواجهند که نیازمند ایجاد و توسعه‌ی ظرفیت می‌باشند که از آن به ظرفیت تاب‌آوری یاد

احترام‌آمیز، استفاده از سرمایه‌ی اجتماعی، و تفکر و عمل به کمک یکدیگر است (Emmons, 2013: 42-46).

همچنین مطالعات تاب‌آوری سازمانی بر اهمیت شبکه‌سازی بین سازمان‌ها در شرایط بحرانی تاکید دارند و بر این ایده اتفاق نظر دارند که سازمان‌ها بایستی در شرایطی که تغییرات سریع و نابهنگام رخ می‌دهد و عدم اطمینان وجود دارد، با یکدیگر تعامل داشته باشند و متناسب با شرایط، سازمان‌دهی مجدد انجام دهند تا آمادگی مواجهه با بدترین شرایط باشند (Chewning et al., 2013).

در همین زمینه، استراتژی‌های تاب‌آوری سازمانی مطرح می‌شوند که شامل عدم وابستگی به یک منبع و تعریف مجموعه‌ای از راهبردها (Dahles and Susilowati, 2015)، تنوع بخشی به کسب‌وکار، ایجاد بازار متمایز، همکاری و شبکه‌سازی (Steiner and Cleary, 2014)، ایجاد ارتباط قویتر با مشتریان و تامین کنندگان، توسعه‌ی ظرفیت پشتیبان، کنترل کیفیت محصولات و فرآیندها، توسعه‌ی بهره‌وری و مهارت‌ها، پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات، پاسخگویی به مشتریان، پیش‌بینی تقاضا و بهبود سیستم امنیتی است (Chowdhury et al., 2015).

۲،۳ کسب‌وکارهای مناطق مرزی

کسب‌وکارها، عامل اصلی رشد اقتصادی هستند که منجر به ایجاد شغل، بهبود نوآوری و بهره‌وری در سطوح مختلف شرکت، صنعت و جامعه می‌شود (Reynolds et al, 2005: 228). در مناطق مرزی همانند سایر مناطق کشور کسب‌وکارهای اقتصادی متعددی فعالیت می‌کنند که توسط کارآفرینان اداره می‌شوند.

همچنین به‌واسطه‌ی وجود جغرافیای خاص در مناطق مرزی، فرصت‌های کارآفرینانه متعددی در این مناطق وجود دارد که می‌توان با شناسایی و بهره‌برداری آنها توسط ساکنان این مناطق،

مورد انتظار و هم در شرایط غیر منتظره حفظ کند (De Galizia et. al., 2016: 433) یا به جایگاه قبل از بحران بازگردد (Woods, 2015: 2).

در اینجا ظرفیت تاب‌آوری مطرح است که ترکیب منحصر به فردی از ویژگی‌های شناختی و رفتاری است و ارتقا دهنده‌ی توانایی‌های سازمان برای درک موقعیت جاری و انجام واکنشی منحصر به فرد می‌باشد. این ظرفیت، تسریع کننده انجام اقدامات تحول آفرین در زمان بروز حوادث غیر منتظره و مهم است که به بقای سازمان در بلندمدت کمک می‌کند (Lengnick-Hall & Beck, 2009).

تاب‌آوری با مفاهیمی همچون انطباق‌پذیری^۱ (Weeks, 2008)، رقابت‌پذیری^۲ (Li-Hua, 2007) و ارزش سازمانی^۳ (Moor & Moor, 2005) مطرح می‌شود و سازمان‌های تاب‌آور با ابعادی چون ساختارهای مؤثر قدرت، روابط اجتماعی، پذیرش واقعیت، نگرش مثبت نسبت به تغییر، تمایز و ارتباطات شناخته می‌شوند (Luthans, et al., 2007).

سازمان‌های تاب‌آور بر آن هستند تا عدم اطمینان‌ها، چالش‌ها و آسیب‌ها را به حداقل برسانند و فرصتی ایجاد کنند تا در مقابل شرایط متغیر محیطی واکنش مناسب نشان دهند (Mendonça & Wallace, 2015) و یا به‌واسطه‌ی قابلیت‌های پویایی مثل انعطاف‌پذیری بتوانند مزیت رقابتی ایجاد کرده و ظرفیت خود را برای انطباق با تغییرات افزایش دهند (Pal et al., 2014).

در پیشینه‌ی پژوهشی در خصوص تاب‌آوری، دلایل توانمندسازی سازمان برای ایجاد ظرفیت تاب‌آوری شامل چابکی، تغییر و سازگاری، هماهنگی، هدف مشترک، ارزیابی، ایجاد تعادل بین افق‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، ظرفیت‌سازی، رهبری، تعامل، اشتراک‌گذاری دانش، تمایل به بررسی دانش کنونی و پذیرش دیدگاه‌های جدید، روابط و تعامل

^۳ Organizational Value

^۱ Adaptability

^۲ Competitiveness



به کارگیری سرمایه‌ها و مهارت‌های بی‌استفاده و سرگردان افراد شده و به بهبود زندگی افراد منجر می‌شود (Khanka, 2003: 31).

از این رو، کارآفرینی از جنبه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برای جامعه اهمیت دارد. با توجه به اهمیت کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها، تسهیل شرایط برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در بسیاری از برنامه‌های توسعه مورد تاکید قرار گرفته است. همچنین سیاست‌هایی که از کارآفرینی حمایت می‌کنند در طول زمان پیچیده شده است، زیرا دولت‌ها از تسهیل شرایط برای ایجاد بنگاه‌های جدید به سمت حمایت از کسب‌وکارهای کارآفرینانه حرکت می‌کنند (Acs et al, 2016: 57).

۲٫۴ پیشینه تحقیق

بررسی پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در موضوع تحقیق نشان می‌دهد خلاء نظری فراوانی در خصوص اهمیت تاب‌آوری کسب‌وکارها در مناطق مرزی وجود دارد و تاکنون مطالعه‌ای در این زمینه انجام نشده است. این در حالی است که مطابق با نظریات بررسی شده در زمینه تاب‌آوری و اقتصاد مناطق مرزی، اهمیت فعالیت‌های اقتصادی در مناطق مرزی نه تنها جنبه اقتصادی، بلکه جنبه‌های اجتماعی، سیاسی و امنیتی فراوانی دارد که این پژوهش می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی را در این زمینه ایجاد کند. در ادامه مهمترین پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه ارائه می‌شوند.

محرومیت را کاهش داده و گزینه‌های شغلی مناسبتری را برای آنها فراهم کرد (Sempa, 2017: 25). از جمله آنها می‌توان به کشاورزی، دامپروری، صنعت، ترانزیت، انرژی‌های نو، صنایع دستی، خدمات فنی، معدنی و گردشگری اشاره کرد (نگاه کنید به حسینی‌نیا و زراعتکن، ۱۳۹۷: ۱۳۶-۱۳۳).

علی‌رغم وجود فرصت‌های کارآفرینی، مناطق مرزی از مسئله توسعه نیافتگی رنج می‌برند. طبق آمارهای منتشر شده، میانگین نرخ بیکاری در مناطق مرزی بالاتر از میانگین بیکاری در کل کشور است. همچنین درجه توسعه یافتگی در مناطق مرزی ۵۷٪ و مناطق مرکزی ۱۶۹٪ است. از طرفی نابرابری‌های منطقه‌ای میان مناطق مرزی و مرکزی بسیار بالا بوده و این نسبت معادل ۱٫۶ است. در واقع می‌توان گفت مناطق مرکزی ایران حدود ۳ برابر بیشتر از مناطق مرزی توسعه یافته‌تر است. در همین راستا، میزان نابرابری‌های درون منطقه‌ای مناطق مرزی ۱٫۸ و مناطق مرکزی ۱٫۴۳ می‌باشد که این رقم بیانگر نابرابری و عدم تجانس استان‌های کشور است (پرنیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷۴).

بر اساس نظریات توسعه، کارآفرینی علاوه بر منافع اقتصادی، به نوآوری‌های اجتماعی و پویایی بخش‌های مختلف جامعه منجر می‌شوند. در مجموع کارآفرینی باعث توسعه متوازن منطقه‌ای، ارتقای تجارت خارجی، افزایش منافع و سرمایه‌های اجتماعی و کاهش تمرکز اقتصادی در جامعه شده و به توزیع مجدد ثروت، درآمد و حتی قدرت به صورت عادلانه در جامعه کمک می‌کند و با تحرک منابع، موجب

جدول ۱ خلاصه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق

نویسنده	موضوع تحقیق	مهمترین یافته‌ها
کرگان و همکاران (۲۰۱۹)	تاب‌آوری سازمانی در دانشکده‌های کسب‌وکار	نتایج نشان داد که تاب‌آوری، ظرفیت بقای کسب‌وکار را پس از رویدادهای ناسازگار و مخرب، بالا برده و ظرفیت سازمان برای تطابق با شرایط و رویدادها پیش از آنکه این اتفاقات تبدیل به اتفاقات مضر شده یا بتوانند ضربه‌ای به سازمان ایجاد کنند یا منجر به وقوع بحران شوند، افزایش می‌دهد.

¹ Cregan

لیو و چیرا (۲۰۱۸)	آموخته‌های جهانی‌سازی، تغییر و تاب‌آوری در فعالیت‌های گردشگری	این پژوهش به روش مرور مبانی نظری و اسناد منتشر شده در این حوزه انجام شد، بر عواملی نظیر تغییرات اجتماعی، تاب‌آوری و توسعه گردشگری تاکید شد. عوامل موثر بر آنها شامل عامل انسانی، اثرات اجتماعی، سازمان‌های بخش عمومی، نوآوری و اقتصاد گردشگر است.
کاتیا و همکاران (۲۰۱۸)	ارائه‌ی رویکردهایی برای ارزیابی تاب‌آوری و کاربردهای آن در کسب‌وکارها	این پژوهش که با استفاده از تحلیل داده‌های ثانویه انجام شد، چارچوب‌های نظری این حوزه را بررسی کرده، شاخص‌ها و خصوصیات آنها را مفهوم‌سازی کردند. در نهایت یک رویکرد کاربردی برای استفاده در کسب‌وکارهای کوچک خرده‌فروشی ارائه شد.
ظهوری و مقدم (۲۰۱۸)	ارائه‌ی رویکردی سیستماتیک برای تاب‌آوری کسب‌وکارها	نتایج این پژوهش که با روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام شده، نشان می‌دهد تاب‌آوری کسب‌وکارها منجر به توسعه پایدار و مقاوم‌سازی سیستم‌ها شده و توانایی آنها را برای جذب تغییرات و آشوب‌ها حفظ کرده و باعث حفاظت و نگهداری از روابط موجود میان عناصر سیستم می‌شود.
آشوک و همکاران (۲۰۱۷)	توسعه‌ی اکوتوریسم در چارچوب ارزیابی پایداری	این پژوهش با استفاده از روش دلفی با هدف شناسایی عوامل موثر بر گسترش اکوتوریسم پایدار در منطقه‌ی مورد مطالعه انجام شد و در نهایت منجر به تدوین ۵۸ شاخص شد و چارچوبی برای اکوتوریسم پایدار ارائه شد.
آدی‌ا و همکاران (۲۰۱۶)	رابطه‌ی کارآفرینی و توسعه‌ی کسب‌وکارهای کوچک گردشگری	نتایج نشان می‌دهد گردشگری بر افزایش قابلیت‌های کارآفرینان اثرگذار بوده و باعث هوشیاری و رفاه کارآفرین می‌شود و با آموختن مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی، مالی و... کسب‌وکارهای گردشگری توسعه می‌یابند.
گابریل (۲۰۱۵)	تاثیر گردشگری بر اقتصاد روستایی	نتایج این پژوهش نشان داد که گردشگری عامل توسعه‌ی اقتصاد روستایی و جایگزینی برای وابستگی به کشاورزی است که هم فرصت‌هایی را برای اشتغال ایجاد می‌کند و هم محیط را برای جوانان روستا جذاب می‌کند.
ریبسی و همکاران (۱۳۹۸)	عوامل رشد کارآفرینی در ناحیه‌ی مرزی شهرستان سرباز	این پژوهش به روش توصیفی-تحلیلی انجام شد و نتایج نشان می‌دهد عوامل اجتماعی-فرهنگی، زیرساختی، فردی و اقتصادی به‌ترتیب بر رشد کارآفرینی در این منطقه موثرند.
دهدشتی و اصلانی (۱۳۹۸)	بررسی اثر جو خلاق و مدیریت دانش بر تاب‌آوری سازمانی	یافته‌ها نشان می‌دهد که جو خلاق بر قابلیت‌های نوآوری و تاب‌آوری سازمانی اثر مثبت معنادار دارد. همچنین قابلیت‌های نوآوری نیز به‌عنوان یک متغیر پیش‌بین، بر تاب‌آوری سازمان تأثیر مثبت معنادار دارد.
ورمزیاری و ایمانی (۱۳۹۶)	تحلیل تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی در شهرستان ملکان	نتایج تحلیل عاملی نشان‌داد عوامل توان تطابق و آینده‌نگری، تعامل با مشتری، موفقیت‌طلبی، حمایت خانوار، برنامه‌ریزی راهبردی و حمایت دولت، در مجموع ۶۹ درصد واریانس سازه تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی را تبیین می‌کنند.
طیبنیا (۱۳۹۶)	نقش کارآفرینی در توسعه‌ی نواحی مرزی شهرستان مریوان	نتایج این پژوهش که به روش توصیفی و مطالعه میدانی انجام شد نشان می‌دهد ایجاد اشتغال، منجر به افزایش درآمد مردم و توسعه پایدار روستایی در این ناحیه می‌شود.

¹ Lew and Cheer

² Kativhu

³ Ashok

⁴ Adiyia



این پژوهش به روش نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که جامعه بومی به دلیل نیاز به گردشگری و داشتن ذهنیت اقتصادی، به کارآفرینی در گردشگری روی آورده و مشارکت فعال دارد و برای حفظ منابع طبیعی، با گردشگران تبادلات اجتماعی نسبتاً مطلوبی دارند.	تبیین ظرفیت اجتماعی پذیرش گردشگر در در روستای مصر	فتایی و همکاران (۱۳۹۶)
این پژوهش با استفاده از روش‌های توصیفی و میدانی انجام شد. نتایج نشان می‌دهد مولفه‌های امنیت اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی و نظامی به ترتیب بیشترین نقش را در شکل‌گیری امنیت پایدار در مناطق مرزی دارا هستند.	شاخص‌های امنیت پایدار در مناطق مرزی استان خراسان رضوی	موسوی و همکاران (۱۳۹۶)
نتایج این پژوهش که با روش کمی-پیمایشی انجام شد نشان می‌دهد سه عامل بسترها و شرایط محیطی، سیاست‌ها و رویه‌های قانونی و ویژگی‌های کارآفرینانه بر توسعه کارآفرینی اکوتوریسم موثر است.	توسعه کارآفرینی اکوتوریسم در مناطق روستایی استان تهران	سجاسی و همکاران (۱۳۹۳)

بوم‌گردی در استان گیلان انجام شد که به روش هدفمند نمونه‌گیری شدند. انتخاب این افراد بر مبنای تخصص و خبرگی آنها بوده که دارای مدرک تحصیلی مرتبط با تجربه حداقل ۵ سال سابقه‌ی کار اجرایی مرتبط باشند و یا در خصوص موضوع تحقیق حاضر دارای مقالات، فعالیت‌های پژوهشی و یا سابقه اجرایی باشند (جدول ۲). زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۴۵ الی ۶۰ دقیقه بود و با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بود که اطلاعات گردآوری شده به حد اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه بیشتر نیست.

۳ روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف بنیادی، از نظر ماهیت اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع روش کیفی است که از روش داده بنیاد برای طراحی الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی استفاده شده است. قلمرو مکانی این پژوهش، استان گیلان است که قطب بوم‌گردی کشور بوده و از جمله استان‌های مرزی کشور می‌باشد.

جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان و مطلعان کلیدی

جدول ۲ خبرگان مشارکت کننده در این پژوهش

تعداد	شاخص خبرگی
۸ نفر	کارآفرین بخش بوم‌گردی
۲ نفر	رئیس و معاون میراث فرهنگی استان گیلان
۳ نفر	رئیس و معاون شورای شهر (دارای بوم‌گردی) و رئیس کمیسیون گردشگری
۲ نفر	رئیس و معاون انجمن بوم‌گردی استان
۳ نفر	اساتید حوزه بوم‌گردی و کارآفرینی

۴ تجزیه و تحلیل

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان ابتدا متن مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان به صورت یک سند درآمد و کدگذاری و استخراج مفاهیم (مقوله‌ها) انجام شد. کدگذاری باز، بخش اول تحلیل است که به نام‌گذاری، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی پدیده از راه تجزیه و تحلیل دقیق داده‌های متنی می‌پردازد. در این گام ۴۱۷ کد (مقوله اولیه) شناسایی شد.

کدگذاری محوری، بخش دوم تحلیل است که کدهای مستخرج از مرحله‌ی کدگذاری اولیه، پالایش شده و جهت تشکیل خانواده کدها (کدگذاری محوری) از یکدیگر تفکیک شدند. هدف از انجام این بخش، دسته‌بندی کدهایی است که متعلق به یک مفهوم هستند. انجام این گام منجر به شناسایی ۹۰ کد محوری شد. نمونه‌ای از کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

در تحلیل داده‌ها، از روش سیستماتیک استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) استفاده شد و رویکرد نظام‌مند مدل‌سازی در سه گام اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و ادغام مفاهیم مشترک، به وسیله‌ی روش‌شناسی که در تحقیق داده بنیاد مطرح است، مقوله‌ها در شش دسته شرایط علی، زمینه‌ای، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تحلیل شده و در نهایت الگوی پارادایمی طراحی شد.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، اقداماتی نظیر تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش استفاده شد. برای تعیین پایایی، نتایج توسط متخصصان مرتبط با موضوع پژوهش در دو حوزه‌ی گردشگری و کارآفرینی مورد ارزیابی قرار گرفت و با انجام اصلاحات لازم، الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی طراحی شد.

جدول ۳ نمونه‌ای از دسته‌بندی و کدگذاری کدهای باز به کدهای محوری

کدهای محوری	کدهای باز
روابط عمومی	داشتن روابط عمومی بالا
	تقویت شبکه‌های اجتماعی با کمک روابط عمومی
	بهره‌گیری از بازخورد مشتریان
نیازسنجی مشتری	ایجاد نشاط و هیجان در مشتری
	تامین نیاز مشتری
	توجه به نیاز مشتری و هماهنگی با آن
	ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتری
مشتری‌مداری	تمرکز بر مشتری
	ارتباط مستمر با مشتری
	شناسایی و دقت در نیازهای مهمانان
	حفظ و ماندگاری بوم‌گرد و تقویت آن

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

¹ Strauss and Corbin

کدهای متمرکز در قالب یک شبکه بیان می‌شود. در این مرحله به کمک پارادایم کُدگذاری و به کمک آنچه از مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین و تفسیر نتایج گفتگو با خبرگان به دست آمده، به صورت بندی مدل پژوهش پرداخته شد.

کُدگذاری گزینشی گام پایانی تحلیل کیفی است که در آن مقولات و مفاهیم، فرمول بندی شده و روابط میان آن‌ها ترسیم می‌شود. فرایند کُدگذاری که از داده‌ها آغاز شده و در طی فرایند انتزاع به تدوین نظریه منتهی می‌شود. در این مرحله ارتباط میان

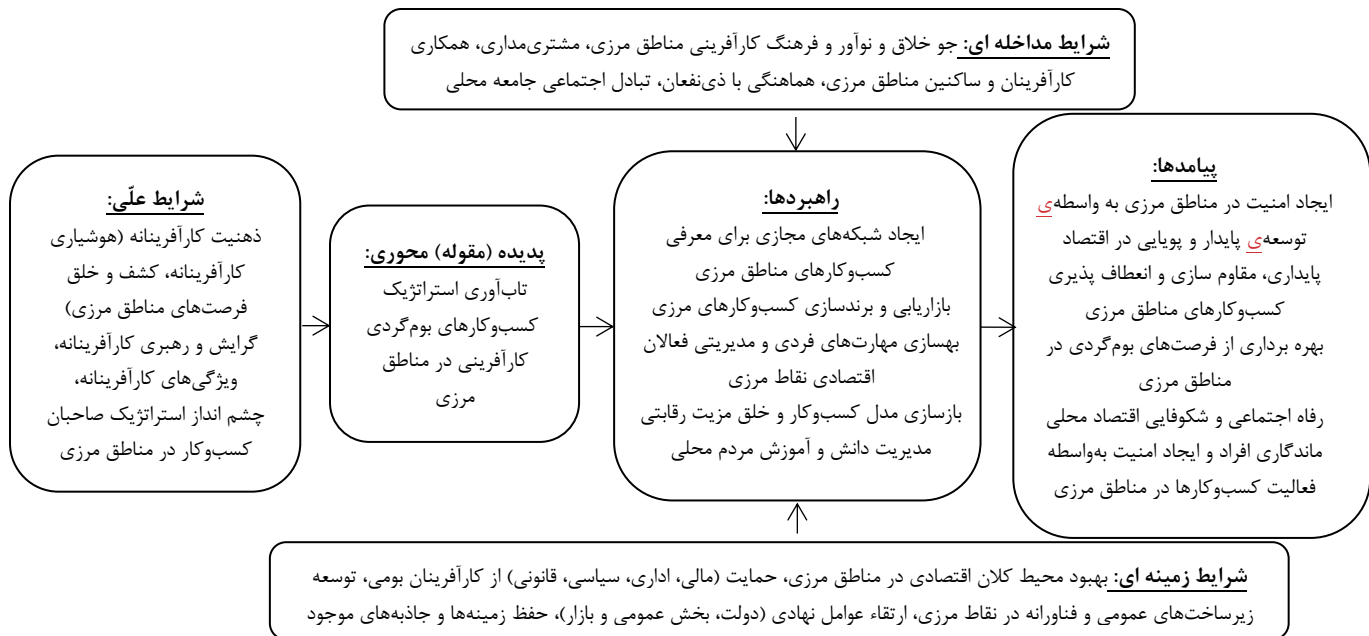
جدول ۴ نمونه‌ای از دسته بندی و کُدگذاری کدهای محوری به کدهای گزینشی

کدهای محوری	کدهای باز
بازاریابی و مدیریت بازار	برندسازی
	دیجیتال مارکتینگ
	مهارت‌های بازاریابی
	اتحاد استراتژیک با همکاران و رقبا
	حفظ بازار فعلی و تمرکز بر مشتریان ثابت
توسعه‌ی زیرساخت‌های عمومی و فناوری	توسعه‌ی زیرساخت‌های فناوری
	استفاده از ظرفیت‌های فناوری
	توسعه‌ی زیرساخت‌های عمومی
حمایت‌های مالی، اداری، سیاسی، قانونی	حمایت‌های قانونی
	ثبات سیاسی و قوانین مرجع
	حمایت اداری و دولتی
	حمایت مالی

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی به شرح زیر طراحی می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل شده و تحلیل‌های صورت گرفته، الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای



نمودار ۱ الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی

منبع: نگارندگان

قرار گرفت و پژوهشگر براساس فهم خود از پدیده محوری مدل پارادایمی کدگذاری، ادبیات نظری موجود و مصاحبه‌های مجدد با آزمودنی‌های پژوهش و دریافت نظرهای اصلاحی متخصصان امر و استادان دانشگاه؛ با انجام اصلاحات و تعدیل‌هایی، الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی طراحی شد (شکل ۱).

شرایط علی شناسایی شده در این پژوهش شامل ذهنیت کارآفرینانه (هوشیاری کارآفرینانه و شناسایی، کشف و خلق فرصت‌ها در مناطق مرزی)، گرایش و رهبری کارآفرینانه و چشم انداز استراتژیک کارآفرینانه صاحبان کسب‌وکار در مناطق مرزی است. در زمینه‌ی هوشیاری کارآفرینانه و شناسایی، کشف و خلق فرصت‌ها، فروهرفر و همکاران (۲۰۱۸) و داس (۲۰۰۰) بر تفکر و و عمل مبتنی بر فرصت، خلق، توسعه، عینیت بخشی و تجدید ارزش‌ها، کنوی داتو-روی و همکاران، (۲۰۱۶) بر کشف و خلق فرصت و به دنبال آن راه‌اندازی و بهره‌گیری از فرصت‌ها، آلیاگا و هیبرچ، (۲۰۱۸) بر تمایل به ریسک کردن و

۵ بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی می‌باشد که در آن با استفاده از روش نظریه داده بنیاد به ارائه‌ی الگوی تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی پرداخته شده است. قلمرو مکانی این تحقیق، استان گیلان بود که در مرحله‌ی اول با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق، مفاهیم و تم‌های اولیه مرتبط با موضوع استخراج شد و در گام بعد، مصاحبه‌های عمیق و نظرخواهی از ۱۸ نفر از خبرگان موضوع انجام شده و با استفاده از روش تحلیل محتوا، مصاحبه‌ها تحلیل شده و الگوی نهایی بر اساس روش سیستماتیک داده‌بنیاد در سه گام اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌دست آمد.

در ادامه فرآیند پژوهش، اعتبارپذیری و اعتمادپذیری یافته‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این فرآیند و خروجی‌های حاصل شده مجدداً توسط مطلعان کلیدی و خبرگان مورد بررسی



سامسون (۲۰۰۱)، آکمان و ویلماز (۲۰۰۸)، هیت و دیگران (۲۰۰۱) و آیرلند (۲۰۰۳) تاکید شده است. در این تحقیقات ابعاد کارآفرینی استراتژیک شامل ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، نوآوری، شبکه‌سازی، تجدید استراتژیک، بازسازی سازمانی و مدل کسب‌وکار یادگیری سازمانی بوده است.

در خصوص اهمیت وجود مدل کسب‌وکار در مطالعات لاهتی و همکاران، (۲۰۱۸)، آفوا و تاچی (۲۰۰۳)، ونکاترامن و هندرسون (۱۹۹۸)، لمبرت (۲۰۰۸) و شافر و همکاران (۲۰۰۵) مورد توجه بوده است. کارآفرینی مبتنی بر فناوری و استفاده از قابلیت‌های فناورانه در توسعه‌ی کسب‌وکارها در مطالعات برگمان و همکاران (۲۰۰۴)، یتی (۲۰۰۹)، درف و بیرز (۲۰۰۵)، پنگ و ژانگ (۲۰۰۸)، بلانکو (۲۰۰۷) نیز تاکید شده است.

شرایط مداخله‌ای شامل جو خلاق و نوآور و فرهنگ کارآفرینی مناطق مرزی، مشتری‌مداری و شبکه‌سازی بین کارآفرینان و ساکنان مناطق مرزی، ارتباطات و هماهنگی‌های درون سازمانی و ذی‌نفعان، تبادل اجتماعی جامعه محلی است. در زمینه‌ی جو خلاق و نوآوری، ناجاجونسکا و کوپرا (۲۰۱۴)، پال و همکاران (۲۰۱۴) بر تغییر قواعد، نوآوری، بهبود عملکرد، رقابت پذیری، تلاش برای بقا، لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) بر پویایی‌های ساختاری و رویه‌ای و ایجاد ظرفیت برای مقابله با چالش‌ها، ویکز (۲۰۰۸) بر انطباق‌پذیری، لی هو (۲۰۰۷) بر رقابت‌پذیری، مور و مور (۲۰۰۷) بر ارزش سازمانی، همل و ولیکانگاز (۲۰۰۳) بر استفاده از نوآوری‌های فناورانه در ایجاد پویایی و انعطاف‌پذیری کسب‌وکارها تاکید داشته‌اند.

هارتلی و همکاران (۲۰۱۳) بر ایجاد فرهنگ کارآفرینی در یک سازمان، ایمونز (۲۰۱۳) بر توانمندسازی، چابکی، تغییر و سازگاری، هماهنگی و هدف مشترک، استینر و کلاری (۲۰۱۴) بر پشتیبانی کسب‌وکار موجود و همکاری و شبکه‌سازی، اشتاینر و کلیری (۲۰۱۴) بر همکاری و شبکه‌سازی، وانگ و آپ

دریافت پاداش در فرصت‌شناسی، راج و فرس (۲۰۰۷) بر خطرپذیری، جدید بودن و عدم قطعیت، همچنین داس (۲۰۰۰) بر تمایل به کار گروهی، خطرپذیری، ایجاد، هدایت، اجرا، پیگیری ایده نوآوری، حداکثرسازی ارزش تاکید داشته‌اند.

از طرفی در خصوص گرایش کارآفرینانه، کروگر (۲۰۰۷)، کووین و همکاران (۲۰۱۹) ژیلنیک و همکاران (۲۰۱۸)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۷)، واتسن و همکاران (۲۰۱۷) و مک کنی و همکاران (۲۰۱۸) گرایش کارآفرینانه را نوآوری محصول و فنی گسترده، گرایش به رقابت تهاجمی داشتن و گرایش قوی ریسک‌پذیری به وسیله‌ی مدیریت دانسته‌اند که در این پژوهش نیز به همین نتایج دست یافتیم. در زمینه‌ی ویژگی‌های کارآفرینانه، یونس و همکاران (۲۰۱۸) استقلال، نوآوری، پیش‌گامی، ریسک‌پذیری و رقابت تهاجمی، ویجنگاردن و همکاران (۲۰۱۶)، یوسای و همکاران (۲۰۱۸)، دراگر، (۲۰۱۴)، بسانت و تید (۲۰۰۷)، دس و لامپکین، (۲۰۰۵) و هاگز و مورگان، (۲۰۰۷) بر نوآوری تاکید داشته‌اند. استقلال‌طلبی از دیگر ویژگی‌های کارآفرینان است که در تحقیقات لامپکین و دس (۱۹۹۶)، دس و لامپکین (۲۰۰۵)، اندرسون، (۲۰۰۰)، سرتو و همکاران (۲۰۰۹)، بروک (۲۰۰۳) و ... به آن تاکید شده است. همچنین ویژگی ریسک‌پذیری در تحقیقات دریحمان و نیکولا (۲۰۱۳)، لندس و همکاران (۲۰۱۰)، چنگ و همکاران (۲۰۱۸) مورد تاکید بوده است. پیش‌گامی و رقابت تهاجمی نیز در مطالعات دس و لامپکین (۲۰۰۱)، کریزر و همکاران (۲۰۰۲)، هاگز و مورگان (۲۰۰۶)، لامپکین و دس (۲۰۰۱) مورد توجه بوده است.

در تحقیقات پیشین، نگرش مثبت، تجربه‌ی زندگی و تمایل به تغییر از ویژگی‌های فردی موثر بر تاب‌آوری مالکان کسب‌وکارها شناسایی شده است. از جمله در پژوهش شوارتز و مک ویلیامز (۲۰۰۹) که در این تحقیق نیز از جمله عوامل علی موثر بر این امر شناسایی شده است. در زمینه‌ی چشم انداز استراتژیک کارآفرینانه نیز در تحقیقات بون (۲۰۰۵)، تامایو و همکاران (۲۰۱۰)، مورای (۱۹۸۴)، لاوسون و

راهبردهای این پژوهش شامل ایجاد شبکه‌های اجتماعی مجازی جهت معرفی کسب‌وکارهای مناطق مرزی، حمایت‌های مالی، اداری، سیاسی، قانونی، تبلیغاتی، بازاریابی و برندسازی کسب‌وکارهای مناطق مرزی، بهسازی مهارت‌های فردی و مدیریتی فعالان اقتصادی نقاط مرزی، بازسازی مدل کسب‌وکار، برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه‌ی انسانی و خلق مزیت رقابتی پایدار (رقابت‌پذیری) برای کسب‌وکارهای مناطق مرزی و مدیریت دانش و آموزش مردم محلی است. پویایی در محیط‌های کسب‌وکار، شدت رقابت، جهانی سازی، ادغام‌ها، ترکیب‌ها و نوآوری‌های فناورانه، درک به موقع چالش‌ها و پاسخ صحیح به این تغییرات در تحقیقات او داند (۲۰۱۶)، آماده‌سازی برای مقابله با بحران‌ها و تلاش برای بقا در پژوهش ری-مریت و همکاران (۲۰۱۵)، شناسایی مخاطرات و برنامه‌ریزی برای آنها در پژوهش میتون و همکاران (۲۰۱۲) اشاره شده است.

همچنین همل و ویلکانگاس (۲۰۰۵) بر استفاده از نوآوری‌های فناورانه در ایجاد پویایی و انعطاف‌پذیری کسب‌وکارها و توانایی ایجاد مدل کسب‌وکار و استراتژی‌های مقاوم هنگام وقوع رویدادهای ناگهانی و تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکار، روجیو (۲۰۱۱) بر بقاء و توسعه‌ی کسب‌وکارهای فعال در محیط آشفته وابسته به ظرفیت تاب‌آوری، واتخاذ شیوه‌ی مدیریت نوآورانه برای مقابله با چالش‌های اجتناب‌ناپذیر تاکید داشته‌اند.

کنوی داتو-روی و همکاران (۲۰۱۶) بر کشف و خلق فرصت و به دنبال آن راه‌اندازی و بهره‌گیری از فرصت‌ها، داس (۲۰۰۰) بر تمایل به کار گروهی، خطرپذیری، ایجاد، هدایت، اجرا، پیگیری ایده نوآوری، حداکثرسازی ارزش، اسلدریک (۲۰۱۳) بر راهبرد نوآوری یا ایجاد ترکیب‌های تازه از مواد، هارتلی و همکاران (۲۰۱۳) بر ایجاد فرهنگ کارآفرینی در یک سازمان، دالز و سوسیلواتی (۲۰۱۵) بر عدم وابستگی معیشت به یک منبع و تعریف مجموعه

(۲۰۱۳) بر روابط و هماهنگی‌های درون سازمانی و گروه‌های ذی‌نفع، دیسله (۲۰۰۴) بر بهبود پویایی‌های نوآوری (تلاش شرکت‌ها برای تطبیق رویکردهای پیشرو به سمت نوآوری، خصوصاً از فناوری‌های ساده به سمت هوشمندی اقتصادی) تاکید داشته‌اند.

شرایط زمینه‌ای این تحقیق شامل توسعه‌ی زیرساخت‌های عمومی و فناورانه در نقاط مرزی، بهبود محیط کلان اقتصادی و اجتماعی، ارتقاء عوامل نهادی (دولت، بخش عمومی و بازار)، زمینه‌ها و جاذبه‌های موجود در محیط و منحصربه‌فرد بودن آنها شناسایی شده است. این موارد در تحقیقات لیو و چپیر (۲۰۱۸) با تاکید بر تغییرات اجتماعی، کاتیا و همکاران (۲۰۱۸) با تاکید بر بهبود فضای فعالیت کسب‌وکارها، پیچ و همکاران (۲۰۱۷) با تاکید بر نقش دولت و نهادهای بخش عمومی برای توسعه‌ی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری، توسعه‌ی فرصت‌های کارآفرینی در نواحی ساحلی، تعامل فزاینده بین رفاه و بهداشت عمومی بوده است. همچنین ناجاجونسکا و کوپرا (۲۰۱۴) عوامل محیطی را بر توسعه‌ی گردشگری موثر دانسته و از نظر وانک و آپ (۲۰۱۳) محیط کلان اقتصادی - اجتماعی و عوامل نهادی در این زمینه موثرند. ردفور (۲۰۱۲)، لوان (۲۰۱۱)، دیسله (۲۰۰۴) و ... نیز بر زیرساخت‌ها تاکید زیادی داشته‌اند.

پدیده (مقوله) محوری این پژوهش شامل تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای اقتصادی در مناطق مرزی با تاکید بر بوم‌گردی در زمینه‌ی تاب‌آوری استراتژیک در تحقیقات هیتون و همکاران (۲۰۱۲)، همل و ویلکانگاس (۲۰۰۳)، بون (۲۰۰۵)، تامایو و همکاران (۲۰۱۰)، مورای (۱۹۸۴)، لاوسون و سامسون (۲۰۰۱)، آکمان و ویلماز (۲۰۰۸)، هیت و دیگران (۲۰۰۱) و آیرلند (۲۰۰۳) تاکید شده است. در حوزه‌ی بوم‌گردی در راستای توسعه پایدار گردشگری، فرانکلین (۲۰۰۳)، ته و کاباندان (۲۰۰۷)، هندرسون (۲۰۰۲) و ... مورد توجه بوده است.

ای از راهبردهای معیشتی برای بهبود تاب‌آوری به هنگام بحران‌های اقتصادی تاکید دارند.

چادوری و همکاران (۲۰۱۵) نیز بر ایجاد ارتباط با خریداران و تامین کنندگان، طرفیت پشتیبان، کنترل کیفیت، توسعه بهره‌وری و مهارت‌ها، پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات، پاسخگویی به مشتریان، پیش‌بینی تقاضا و بهبود سیستم امنیتی، فرجی و احسانی (۲۰۱۰) بر بهبود و ارتقای شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و زیست محیطی منطقه میزبان تاکید داشته‌اند.

پیامدها نیز شامل پایداری، مقاوم سازی و انعطاف پذیری کسب‌وکارهای مناطق مرزی، بهره برداری از فرصت‌های کسب‌وکار در مناطق مرزی، ایجاد امنیت در مناطق مرزی به واسطه توسعه پایدار (فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی)، اشتغال زایی، رفاه اجتماعی و شکوفایی اقتصاد محلی و جذابیت روستا برای ساکنان و مهاجرت معکوس به مناطق مرزی می‌باشد.

در این زمینه، روجیو (۲۰۱۱) و همل و ویل کانگاز (۲۰۰۳) بر ارتقای تاب‌آوری سازمان‌ها، اکسل و کاستا (۱۹۹۶) بر منافع اقتصادی و اجتماعی گردشگری و استفاده درآمدهای گردشگری، آنوپ و همکاران (۲۰۱۵) بر حفاظت از زیست بوم که سبب پایداری کیفیت زندگی مردم منطقه، آموزش و مشارکت گردشگر در فعالیت‌های سودآور اقتصادی مردم محلی می‌شود، فرانکلین (۲۰۰۳) بر توسعه پایدار گردشگری، بهبود کیفیت زندگی جامعه میزبان، رعایت برابری بین دو نسل و درون یک نسل، حفظ کیفیت محیط زیست از طریق حفظ سیستم زیست محیطی، حفظ یکپارچگی و انسجام فرهنگی و همبستگی اجتماعی بین جوامع و ایجاد تسهیلات و امکانات تاکید دارند.

ته و کاباندان (۲۰۰۷) بر توسعه پایدار، رشد اقتصادی و حفاظت محیطی، صالحی (۲۰۱۶) بر بهبود کیفیت زندگی میزبان و مهمان (گردشگر)،

حفاظت از محیط زیست انسانی و طبیعی، امینی و هاشمی (۲۰۰۸) بر تنوع درآمدی خانوارهای روستایی و توسعه فعالیت‌های اقتصادی و مشاغل گوناگون در مناطق روستایی، بوبوچپاریس (۲۰۱۳) بر اشتغالزایی و کاهش نرخ بیکاری و مهاجرت از روستا به شهر، گابریل (۲۰۱۵) بر توسعه اقتصاد روستایی، جایگزینی برای وابستگی به کشاورزی و ایجاد محیط جذاب برای جوانان روستایی توجه کرده‌اند.

با توجه به نتایجی که از الگوی طراحی شده و روش‌شناسی انجام شده به دست آمده است، پیشنهادهایی معطوف به بهبود عملکرد و وضعیت تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای بوم‌گردی فعال در مناطق مرزی ارائه می‌شود:

- برندسازی و توجه به شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر فناوری (مجازی) و نوآوری‌های فناورانه در کسب‌وکارهای مناطق مرزی در ارتباط با مشتریان، تامین کنندگان و سایر ذی‌نفعان؛
- عدم وابستگی معیشت صاحبان کسب‌وکارهای مناطق مرزی به یک منبع و تعریف مجموعه‌ای از راهبردهای معیشتی برای بهبود تاب‌آوری به هنگام بحران‌های اقتصادی؛
- تقویت فرهنگ کارآفرینی و تاکید بر آموزش و بهسازی مهارت‌های فردی و مدیریتی فعالان بوم‌گردی مناطق مرزی؛
- بازسازی مدل کسب‌وکار، کشف فرصت‌های کارآفرینانه در حوزه بوم‌گردی و خلق مزیت رقابتی پایدار در کسب‌وکارهای مناطق مرزی؛
- شناسایی استراتژی‌های مقاوم و نوآورانه هنگام وقوع رویدادهای ناگهانی و تاب‌آوری استراتژیک کسب‌وکارهای مناطق مرزی.

فهرست منابع

- شاطریان محسن، کیانی سلمی صدیقه، غلامی یونس، منتصری زهرا. (۱۳۹۶). اولویت بندی عوامل مؤثر بر توسعه‌ی طبیعت گردی روستاهای بخش برزک-کاشان با تلفیق تکنیک‌های DEMATEL و ANP. نشریه‌ی تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی. دوره‌ی ۱۷ شماره‌ی ۴۴. صص. ۱۵۴-۱۳۱.
- عندلیب، علیرضا، مطوف، شریف (۱۳۸۸) توسعه و امنیت در آمایش مناطق مرزی ایران. فصلنامه باغ نظر. سال ششم. شماره ۱۲. صص. ۷۶-۵۷.
- طیب نیا، سید هادی. (۱۳۹۶). نقش کارآفرینی در توسعه‌ی پایدار روستایی نواحی مرزی مطالعه موردی: بخش خاو و میرآباد، شهرستان مریوان. همایش ملی بررسی راهکارهای مدیریت توسعه کارآفرینی روستایی در ایران. سبزوار. ۱۳۹۶.
- فتایی، ابراهیم، اروچی، حمید، علیزاده، محمد و ازهری، سونیا. (۱۳۹۶). تبیین ظرفیت اجتماعی پذیرش گردشگری در مناطق روستایی مورد: روستای مصر در شهرستان خور و بیابانک. فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه‌ی روستایی. شماره‌ی ۶. صص. ۱۹۶-۱۷۳.
- قالیباف، محمدباقر، یاری شگفتی، اسلام، رمضان‌زاده لسبویی، مهدی (۱۳۸۸) تاثیر ابعاد سرمایه‌ی اجتماعی بر امنیت مرزها، فصلنامه‌ی ژئوپولیتیک، دوره‌ی ۴. شماره‌ی ۲. صص. ۵۰-۲۵.
- موسوی، میرنجف، کهکی، فاطمه سادات، اسماعیلی پور، الهقلی (۱۳۹۶)
- باقری، مسلم و رحیم پور، علی. (۱۳۹۱). تبیین عوامل مؤثر بر برنامه ریزی استراتژیک سرمایه‌ی انسانی صنعت گردشگری جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه‌ی نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی سال پنجم، شماره‌ی ۱. صص. ۲۳۹-۲۰۳.
- پورسعید، فرزاد. (۱۳۹۲) فرهنگ توصیفی اصطلاحات. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، صص ۲۹-۲۸.
- دهدشتی شاهرخ، زهره و اصلانی افراشته، امیر. (۱۳۹۸). اثر جو خلاق و مدیریت دانش مشتری بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های صادراتی. فصلنامه مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی. سال دوم. شماره ۲. صص. ۹۳-۶۴.
- ریبسی، ابوبکر، سالارزهی، حبیب اله، آهنگ، فرحناز (۱۳۹۸) اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد کارآفرینی در نواحی روستایی مرزی. مطالعه‌موردی: بخش مرزی پیشین شهرستان سرباز. فصلنامه‌ی علوم و فنون مرزی، دوره‌ی هشتم. شماره‌ی ۱. صص. ۱۰۶-۷۷.
- سجاسی قیداری، حمدالله، رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا، پورطاهری، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۳). الگوی توسعه‌ی توسعه‌ی کارآفرینی اکوتوریسم در مناطق روستایی. مطالعه‌ی مطالعه‌ی موردی: روددره‌های گردشگری استان تهران، فصلنامه‌ی پژوهش‌های جغرافیای انسانی، دوره‌ی ۴۶. شماره‌ی ۲. صص. ۲۷۳-۲۹۲.



دوفصلنامه‌ی مطالعات گردشگری،
دوره‌ی دوم، شماره‌ی ۳.

ورمزیاری، حجت و ایمانی، بابک. (۱۳۹۶) تحلیل
تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی در
شهرستان ملکان. فصلنامه‌ی توسعه‌ی
کارآفرینی. دوره‌ی ۱۰، شماره‌ی ۱. صص.
۲۰۰-۱۸۱

اولویت‌بندی شاخص‌ها و مولفه‌های
امنیت پایدار در مناطق مرزی استان
خراسات رضوی. فصلنامه‌ی علوم و
فنون مرزی. سال هشتم. شماره‌ی ۳.
صص. ۵۷-۹۳.

نادعلی، ندا و محمدی، جمال (۱۳۹۲). توسعه‌ی
گردشگری زمین‌های حاشیه‌ی دریاچه
سد زاینده رود شهرستان چادگان.

Chewning, L. V.; Lai, C. H.; & Doerfel, M.
L. (2013). Organizational
resilience and using information
and communication
technologies to rebuild
communication structures.
Management Communication
Quarterly, 27(2), 237-263.

Dahles, D., & Susilowati, T.P. (2015).
Business Resilience In Times Of
Growth And Crisis. Annals of
Tourism Research, 51, 34-50.

De Galizia, A., Simon, C., Weber, P.,
Iung, B., Duval, C., & Serdet, E.
(2016). Markers and patterns of
organizational resilience for risk
analysis. IFAC Papers On Line,
49(19), 432-437.

Eccles Gavin, Costa Jorge (1996),
"Perspectives on Tourism
Development", International
Journal of Contemporary
Hospitality Management,
Volume:8, Number:7

Emmons, C. B. (2013). Improving
organizational performance:
Building organizational
resilience and sustainability
through knowledge-sharing
relationships, Doctoral
dissertation, Walden University,
USA.

Amini, Seyavash, hashemi, Saeed
(2008): The role of
entrepreneurship in the
development of the tourism
community, Journal of Work and
Society, No. 106, 107, Tehran, pp
106- 95.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016).
Strategic and operational
management of organizational
resilience: Current state of
research and future directions.
Omega, 62(3), 1-18.

Anup, C. Kedar, R. Ramesh, S, 2015, Role
of ecotourism in environmental
conservation and
socioeconomic development in
Annapurna conservation area,
International Journal of
Sustainable Development and
World Ecology, Vol 22, Issue 3,
pp. 251-258.

Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J.
(2006). The implications of
positive psychological capital on
employee absenteeism. Journal
of Leadership & Organizational
Studies, 13(2), 42-60.

Brouse, Dianne (1992) "Socially
Responsible Travel", Transitions
Abroad: 23, January-February

- Thailand: Thailand Community Based Tourism Institute.
- Lee, T.H. and Liu, R.T. (2011). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of SWOT analysis *Journal of Hospitality Management and Tourism*, Vol. 2.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment. *UTSA, College of Business*
- Mallak, L. A. (1999). Toward a theory of organizational resilience. Dunder F. Kocaoglu (Ed.). *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*. Portland. 223-243.
- Martic', M. & Savic', G. (2001). An application of DEA for comparative analysis & ranking of regions in Serbia with regards to social-economic development: *European Journal of Operational Research*, No.132, pp.343-356.
- McManus, S. T. (2008). Organisational resilience in new zealand (Doctoral dissertation, University of Canterbury.)
- Mcmanus, S., Seville, E., Brunsdon, D. & Vargo, J., 2007. Resilience Management: A framework for assessing and improving the resilience of organizations. *New Zealand: Resilient Organisations*
- Mendonça, D., & Wallace, W. A. (2015). Factors underlying organizational resilience: The
- Falasca, M., Zobel, C.W. & Cook, C., 2008. A Decision Support Framework to Assess Supply Chain Resilience. 5th International ISCRAM Conference. Washington D.C., USA.
- Faraji Rad, Afsaneh, Ehsani (2011): Investigating the Effect of Local Residences on the Improvement of the Living Level of the Local Community (Emphasizing the Village of "Garma" and "Slope"), *Geographical Quarterly of the Territory: Vol 8, No 30, Pp 63-77.*
- Ferguson, C., Cohen, L., Pooley, J.-A., & Harms, C. (2010). Resilience In Small Business Owners. Unpublished Manuscript, Edith Cowan University. Perth, WA.
- Franklin, Adrian (2003) "Tourism: An Introduction", London: Sage.
- Gulati, R., 2010. Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business Boston: Harvard Business Press.
- Haring, L. S. & Claudio, M. (2014), Touring responsibility: The trouble with 'going local' in community-based tourism in Thailand, *Geoforum*, Volume 51, 96-106.
- Hatton, T., Seville, E., & Vargo, J. (2012). Improving the resilience of SMEs: policy and practice in New Zealand. Christchurch, New Zealand: Asia Pacific Economic Co-operation (APEC.)
- Hummel, J., Jong, H. d., & Dhiradityakul, K. (2013). Innovating CBT in ASEAN: Current Directions and New Horizons. Chiang Mai,

- Roggio: (2011). Resilience And Small Business. Thesis, Edith Cowan University, 2-54.
- Salehi, S. (2016). "Bvmgrdy development in the village of Janat Rudbar with an emphasis on the participation of local communities". Administration of Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organization of Mazandaran
- Schwarz, I., & Mcrae-Williams: (2009). Water Reform And The Resilience Of Small Business People In Drought-Affected Agricultural Communities. *Rural Society*, 19(3), 199-210.
- Sedra, M. (2016). Security sector reform in conflict-affected countries: The evolution of a model, Routledge.
- Shalaby, M.Y., Al-Zahrani, K. H., Baig, M. B., Straquadine, G. S. & Aldosari, F. (2011). Threats & challenges to sustainable agriculture & rural development in Egypt: Implications for agricultural extension. *The Journal of Animal & Plant Sciences*, 41(3): 211-221.
- Steiner, A., & Cleary, J. (2014). What Are The Features Of Resilient Businesses? Exploring The Perception Of Rural Entrepreneurs. *Journal Of Rural And Community Development*, 9(3), 1-20.
- Teh Lydia, Cabanban Annadel S (2007), "Planning for Sustainable tTourism in Southern Pulau Banggi: An assessment of Biophysical Conditions and their Implications for Future Tourism Development", *Journal of*
- case of electric power restoration in New York City after 11 September 2001. *Reliability Engineering & System Safety*, 141(3), 83-91.
- Murphy: E. (1985). *Tourism: A community approach*. London: Routledge.
- Murphy, P. J. & Coombes, S. M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87: 325-336.
- Niebuhr, A. (2005). The Impact of EU Enlargement on European Border Regions. ERSA conference papers, European Regional Science Association.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Peach, J. T. & Adkisson, R. V. (2000). NAFTA & Economic Activate Along the U.S - Mexico Border, *Journal of Economic Issues*, vol XXXTV, No 2.
- Reed, M. G. (1997). Power relations and community-based tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 566-591.
- Rey-Martí, A., Porcar, A. T., & Mas-Tur, A. (2015). Linking female entrepreneurs' motivation to business survival. *Journal of Business Research*, 68(4), 810-814



- of Uncertainty, 2 ed. San Francisco, CA: Wiley and Sons
- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9. Doi: 10.1016/j.ress.2015.03.018.
- Environmental Management, Volume 85, Issue 4, Pages 999-1008
- Tompkins, J. A. (2007). 4 Steps To Business Resilience. *Industrial Management*, 49(4), 14- 18.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M., 2007. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age*