

Unraveling Networking Categories in Ecolodges Based on Coopetition through a Systematic Review Lens

Elahe Kazemi¹ , Seyyed Saeed Hashemi² , Zahra Nadalipour³ 

¹ PhD Student of tourism, Faculty of tourism, University of science and culture, Tehran, Iran (elahezkazemi@gmail.com)

² Associate professor of tourism, Faculty of tourism, University of science and culture, Tehran, Iran. (hashemi@usc.ac.ir)

³ Associate professor of tourism, Faculty of tourism, University of science and culture, Tehran, Iran. (z.nadalipour@usc.ac.ir)

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 29 January 2026

Revised: 14 February 2026

Accepted: 24 February 2026

Published: 23 July 2026

Keywords:

Coopetition, networking,
network management,
Ecolodges, Savadkouh

ABSTRACT

Objective: Ecotourism resorts in Savadkouh County have developed in recent years in line with the growing demand for nature-based and rural tourism. Despite the natural and cultural capacities of this region, active resorts in it face challenges such as intense competition during peak travel seasons, resource limitations, demand fluctuations, and weak coordination mechanisms. In such a context, collaborative competition, as a new paradigm in which competitors simultaneously cooperate and compete, can be an effective strategy to strengthen the resilience and improve the network performance of these resorts. This research aims to identify, analyze, and classify key categories in the management of collaborative competition networks among ecotourism resorts in Savadkouh County.

Methods: This applied-developmental research was conducted with an exploratory-descriptive approach. A combination of documentary and survey methods was used to collect data. The main tool for collecting field data was semi-structured in-depth interviews with experts, owners and managers of ecotourism lodges, and MAXQDA20 software was used for data analysis.

Results: In-depth data analysis led to the emergence of 883 basic themes, 20 organizing themes and 6 overarching themes. The main themes are: cooperation components as network enhancers, structural components as a formation platform, regulatory components balancing cooperation and competition, competitive components in the form of network dynamics drivers, outcome components and feedback components.

Conclusions: The findings show that cooperative competition networks act as a dynamic ecosystem that can activate the latent capacities of ecotourism lodges in the face of market challenges, beyond a mere strategy. The conceptual framework presented will provide operational guidelines for managers and policymakers, as well as pave the way for future research in this emerging field.

Cite this article: **Kazemi, Elahe., Hashemi, Seyyed Saeed., Nadalipour, Zahra. (2026).** Unraveling Networking Categories in Ecolodges Based on Coopetition through a Systematic Review Lens. *Journal of Tourism and Hospitality Marketing Research*, 4 (1), 103-123. [10.22080/TMHR.2026.30702.1105](https://doi.org/10.22080/TMHR.2026.30702.1105)



© The Author(s).

Publisher: University of Mazandaran.

DOI: [10.22080/TMHR.2026.30702.1105](https://doi.org/10.22080/TMHR.2026.30702.1105)

Extended Abstract**Introduction**

Ecolodges, as small-scale tourism enterprises, encounter multifaceted competitive challenges requiring innovative solutions for sustainability and growth. Coopetition emerges as a novel paradigm where competitors simultaneously engage in competition and collaboration, offering a strategic response to these challenges. This research aims to identify, analyze, and categorize key dimensions of coopetitive networks within the ecolodge sector.

Research Methodology

This study is classified as applied-developmental research in terms of purpose. In this study, thematic analysis method was used and the data collection tool included in-depth semi-structured interviews with experts and managers of ecolodges. Sampling in this section was purposeful and snowball, and the sample size was determined based on the theoretical saturation principle of 12 people. Also, MAXQDA software version 2020 was used to analyse the data. The coding process was carried out in three stages of basic, organizational, and comprehensive coding, which made it possible to extract basic themes, categorize them, and identify the main themes. The analysis was carried out using the Code Matrix Browser, Code Relations Browser, and Visual Tools of MAXQDA software, and a final concept map was drawn based on the co-occurrence and semantic relationships of the codes.

Research Findings

In this study, 12 active and expert individuals in the field of ecolodges were interviewed, with the interviews reaching saturation with 11 individuals and continuing until the twelfth interview for certainty. Thematic analysis of the research data using MAXQDA 2020 software led to the identification of 6 overarching themes, 20 organizing themes, and 883 basic themes in the field of ecolodge coopetition network management. These categories were extracted based on a three-stage coding analysis.

Conclusion

The research findings showed that coopetition in Savadkouh ecolodges is not a static situation, but a dynamic, contextualized process influenced by the socio-cultural characteristics of the region. A process in which cooperation and competition occur simultaneously and intertwined. In this region, the geographical proximity of the resorts, the shared target market (especially nature and weekend tourists), and the relative limitation of resources have caused the sharing of resources, the exchange of management experiences, the mutual introduction of tourists during peak demand periods, and the effort to strengthen the Savadkouh destination brand as a common identity, to become important network capacities. These capacities, especially in conditions of demand fluctuations and economic constraints, have played an effective role in reducing costs, improving service quality, and increasing the resilience of the resorts, and show that network logic in this local context can be an efficient alternative to purely individualistic actions.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the persons for scientific consulting in this paper.

مدل مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بومگردی با رویکرد رقابت همکارانه مطالعه موردی: اقامتگاه‌های بومگردی شهرستان سوادکوه

الهه کاظمی^۱، سید سعید هاشمی^۲، زهرا نادعلی‌پور^۳

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت گردشگری، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران. (elahezkazemi@gmail.com)

^۲ دانشیار، مدیریت گردشگری، گروه گردشگری، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران. (hashemi@usc.ac.ir)

^۳ دانشیار، مدیریت گردشگری، گروه گردشگری، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران. (nadalipour.z@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: اقامتگاه‌های بوم‌گردی شهرستان سوادکوه در سال‌های اخیر هم‌زمان با رشد تقاضا برای گردشگری طبیعت‌محور و روستایی توسعه یافته‌اند. با وجود ظرفیت‌های طبیعی و فرهنگی این منطقه، اقامتگاه‌های فعال در آن با چالش‌هایی نظیر رقابت فشرده در فصول اوج سفر، محدودیت منابع، نوسانات تقاضا و ضعف در سازوکارهای هماهنگی مواجه هستند. در چنین بستری، رقابت‌همکارانه به‌عنوان پارادایمی نوین که در آن رقبای به‌طور هم‌زمان همکاری و رقابت می‌کنند، می‌تواند راهبردی اثربخش برای تقویت تاب‌آوری و ارتقای عملکرد شبکه‌ای این اقامتگاه‌ها باشد. این پژوهش با هدف شناسایی، تحلیل و طبقه‌بندی مقوله‌های کلیدی در مدیریت شبکه رقابت‌همکارانه در میان اقامتگاه‌های بوم‌گردی شهرستان سوادکوه انجام شده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۹ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱	روش: این پژوهش کاربردی-توسعه‌ای، با رویکرد اکتشافی - توصیفی انجام گرفته است. برای گردآوری داده از ترکیبی از روش‌های اسنادی و پیمایشی استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌های میدانی مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق با صاحب نظران، مالکان و مدیران اقامتگاه‌های بوم‌گردی بوده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار MAXQDA20 استفاده شده است.
	یافته‌ها: تحلیل عمیق داده‌ها منجر به ظهور ۸۸۳ مضمون پایه، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر شد. مضامین اصلی عبارتند از: مولفه‌های همکاری به عنوان تقویت‌کننده‌های شبکه، مولفه‌های ساختاری به عنوان بستر شکل‌گیری، مولفه‌های تنظیم‌گر متعادل‌کننده همکاری و رقابت، مولفه‌های رقابتی در قالب محرک‌های پویایی شبکه، مولفه‌های پیامدی و مولفه‌های بازخوردی.
	نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد شبکه‌های رقابت‌همکارانه فراتر از یک استراتژی صرف، به‌عنوان اکوسیستمی پویا عمل می‌کنند که می‌توانند ظرفیت‌های نهفته اقامتگاه‌های بوم‌گردی را در مواجهه با چالش‌های بازار فعال سازند. چارچوب مفهومی ارائه‌شده، ضمن ترسیم مسیرهای عملیاتی برای مدیران و سیاست‌گذاران، زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی در این حوزه نوظهور خواهد بود.
کلیدواژه‌ها: رقابت همکارانه، شبکه‌سازی، اقامتگاه‌های بوم‌گردی، سوادکوه	

استناد: کاظمی، الهه؛ هاشمی، سید سعید؛ نادعلی‌پور، زهرا. (۱۴۰۵). مدل مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بومگردی با رویکرد رقابت همکارانه مطالعه موردی: اقامتگاه‌های بومگردی شهرستان سوادکوه. *پژوهش‌های بازاریابی گردشگری و میهمان‌نوازی*، ۴ (۱)، ۱۰۳-۱۲۳.

10.22080/TMHR.2026.30702.1105

ناشر: دانشگاه مازندران.

© نویسنده‌گان



مقدمه

اقامتگاه‌های بومگردی واحدهای اقامتی کوچک‌مقیاسی هستند که با هدف ارائه تجربه‌ای اصیل از فرهنگ و طبیعت محلی، ضمن رعایت اصول پایداری زیست‌محیطی و مشارکت جامعه میزبان طراحی و اداره می‌شوند. این اقامتگاه‌ها را به‌عنوان فضاهای اقامتی که حداقل تأثیر منفی بر محیط‌زیست را دارند، به اقتصاد محلی کمک می‌کنند و فرصت‌هایی برای تعامل معنادار میان گردشگران و جامعه میزبان فراهم می‌آورند تعریف می‌کند. در ادبیات فارسی، اقامتگاه‌های بومگردی را واحدهای اقامتی خرد با معماری بومی که توسط جامعه محلی و با هدف معرفی میراث طبیعی و فرهنگی منطقه اداره می‌شوند تعریف شده است (Shafiee & Rabbani, 2020).

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که تعامل اقامتگاه‌های بومگردی در قالب یک شبکه همکاری ساختارمند مورد توجه قرار نگرفته است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مبانی نظری مربوط به نظریه شبکه‌ها و رقابت همکارانه در صدد است تا چارچوبی مفهومی ارائه داده و از این طریق، دانش موجود در حوزه مدیریت شبکه و اقامتگاه بومگردی را گسترش دهد. با وجود غنای ادبیات رقابت همکارانه در صنایع تولیدی، فناوری پیشرفته و حتی هتل‌داری زنجیره‌ای، بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که پژوهش‌های نظام‌مند در حوزه کسب‌وکارهای کوچک گردشگری پایدار و به‌ویژه اقامتگاه‌های بومگردی بسیار محدود بوده است (Keshtkar et al., 2025; Keshavarzi & siyavoshi, 2021; Cehan et al., 2021). مطالعات پراکنده موجود اغلب به یک جنبه خاص مانند اعتماد یا نوآوری پرداخته‌اند و چارچوبی جامع که تمام ابعاد محرک، ساختاری، فرآیندی، پیامدی و زمینه‌ای را در بر گیرد، ارائه نکرده‌اند. این شکاف پژوهشی در حالی برجسته‌تر می‌شود که ویژگی‌های منحصربه‌فرد اقامتگاه‌های بومگردی نظیر مقیاس کوچک، وابستگی شدید به جامعه محلی و تأکید بر اصالت و پایداری نیازمند الگوها و راهکارهای متفاوتی نسبت به هتل‌های بزرگ است (Weaver & Lawton, 2022; Mafi & Pratt, 2023; Soltaninezhad et al., 2025).

در سال‌های اخیر، اقامتگاه‌های بوم‌گردی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جلوه‌های گردشگری پایدار در ایران رشد قابل‌توجهی داشته‌اند. این اقامتگاه‌ها با تکیه بر معماری بومی، سبک زندگی محلی، غذاهای سنتی و مشارکت جامعه میزبان، نقشی مؤثر در تنوع‌بخشی به سبد گردشگری کشور و توزیع متوازن‌تر منافع اقتصادی در مناطق روستایی و کمترتوسعه‌یافته ایفا کرده‌اند. حمایت‌های سیاستی، تسهیل صدور مجوزها و افزایش گرایش گردشگران به تجربه‌های اصیل و طبیعت‌محور، به گسترش کمی این اقامتگاه‌ها در استان‌های مختلف انجامیده است. با این حال، رشد سریع و بعضاً پراکنده آن‌ها، بدون شکل‌گیری زیرساخت‌های نهادی و شبکه‌ای متناسب، موجب بروز چالش‌هایی در حوزه کیفیت خدمات، بازاریابی، رقابت قیمتی و هماهنگی میان فعالان شده است. ر چنین شرایطی، بسیاری از اقامتگاه‌های بوم‌گردی در ایران به‌صورت منفرد و با تکیه بر منابع محدود مالی و مدیریتی فعالیت می‌کنند و همین امر آن‌ها را در برابر نوسانات تقاضا، بحران‌های اقتصادی و تغییرات بازار آسیب‌پذیر می‌سازد. از سوی دیگر، نبود سازوکارهای منسجم برای همکاری، ضعف تشکلهای حرفه‌ای و فقدان الگوهای کارآمد حکمرانی شبکه‌ای، موجب شده‌است ظرفیت‌های بالقوه همکاری میان این واحدها کمتر بالفعل شود. بنابراین، بررسی الگوهای نوین تعامل همچون «رقابت همکارانه» و طراحی مدل‌های مدیریت شبکه‌ای، می‌تواند گامی اساسی در ارتقای کارایی، افزایش تاب‌آوری و تقویت جایگاه اقامتگاه‌های بوم‌گردی در نظام گردشگری کشور به شمار آید.

شهرستان سوادکوه در استان مازندران، با بهره‌مندی از جاذبه‌های طبیعی منحصر به فرد، تنوع فرهنگی و موقعیت جغرافیایی خاص در البرز مرکزی، پتانسیل بالایی برای توسعه گردشگری بوم‌محور دارد. با این حال، پراکندگی جغرافیایی اقامتگاه‌ها، فقدان ساز و کارهای ارتباطی و مدیریتی مشترک و نبود مدل شبکه‌ای منسجم موجب شده است تا فرصت‌های هم‌افزایی میان فعالان و کنشگران این حوزه نادیده انگاشته شود. در این بستر، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بومگردی با رویکرد رقابت همکارانه در شهرستان سوادکوه تلاش دارد به پوشش دهی خلأ نظری و عملی موجود در این زمینه بپردازد. در ادامه مروری بر مبانی نظری پژوهش ارائه شده‌است. اقامتگاه‌های بومگردی دربردارنده ویژگی‌های متمایزکننده‌ای نظیر مقیاس کوچک کمتر از ۲۵ اتاق، مالکیت و مدیریت محلی، استفاده از مصالح و معماری بومی، ارائه غذاهای محلی و ارگانیک، برنامه‌های آموزشی زیست‌محیطی و مشارکت در پروژه‌های حفاظتی است (Mafi et al., 2020; Tseng et al., 2019).

این واحدها که عمدتاً در مقیاس کوچک، با مالکیت و مدیریت محلی و بر پایه معماری بومی و تجربه اصیل طراحی شده‌اند، در سال‌های اخیر در ایران رشد چشمگیری داشته‌اند: از کمتر از ۲۰۰ واحد در سال ۱۳۹۰ به بیش از ۲۵۰۰ واحد در سال ۱۴۰۲ (ministry of cultural heritage, tourism and handicraft, 2023).

اقامتگاه‌های بومگردی به عنوان یکی از مهم‌ترین جلوه‌های گردشگری پایدار، نقشی کلیدی در حفظ میراث طبیعی و فرهنگی، ایجاد اشتغال محلی و توزیع عادلانه‌تر منافع گردشگری ایفا می‌کنند. (Mafi et al., 2020; Lee et al., 2021; Seidai & Kazemi, 2025). با وجود این گسترش کمی، اکثر اقامتگاه‌های بومگردی همچنان با چالش‌های ساختاری جدی روبه‌رو هستند؛ محدودیت شدید منابع مالی و انسانی، ضعف در بازاریابی و دسترسی به بازارهای دور، پراکندگی جغرافیایی، و رقابت فزاینده با هتل‌های زنجیره‌ای و پلتفرم‌های رزرو آنلاین جهانی، توان رقابتی آن‌ها را به شدت کاهش داده است (Hesam et al., 2020; Beigi & Esmaeeli, 2025; Mohamadi Garfami et al., 2022).

در عین حال، ماهیت مکمل خدمات اقامتگاه‌های بومگردی واقع در یک منطقه و وابستگی مشترک آن‌ها به جذابیت کلی مقصد، زمینه‌ای طبیعی برای همکاری فراهم می‌کند (Volgger et al., 2021). این وضعیت پارادوکسیکال — نیاز به همکاری در کنار رقابت اجتناب‌ناپذیر — دقیقاً همان چیزی است که مفهوم رقابت همکارانه^۱ را به گزینه‌ای جذاب و حتی ضروری تبدیل می‌کند. رقابت همکارانه که نخستین بار توسط Brandenburger و Nalebuff (1996) مطرح شد، به رابطه‌ای اشاره دارد که در آن بنگاه‌های رقیب به طور همزمان در برخی حوزه‌ها همکاری و در برخی دیگر رقابت می‌کنند. (Bengtsson & Kock, 2014; Czakon & Czernek-Marszałek, 2021). این پارادایم در صنایع خدماتی و به ویژه گردشگری که ارزش آفرینی مشترک اهمیت بالایی دارد، کاربرد گسترده‌ای یافته است (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Fong et al., 2021). رقابت همکارانه ترکیبی از دو واژه همکاری^۲ و رقابت است که به وضعیت متناقضی اشاره دارد که در آن بنگاه‌ها به طور همزمان با یکدیگر رقابت و همکاری می‌کنند (Brandenburger & Nalebuff, 1996). (Bengtsson and Kock (1999). این مفهوم را به عنوان رابطه‌ای دیادیک^۳ و متناقض که از دو منطق متضاد تعامل، یعنی همکاری و رقابت تشکیل شده است تعریف می‌کنند. در تعریفی جامع‌تر، Dagnino (2002) and Padula (2002) رقابت همکارانه را بازی با مجموع مثبت و ساختار متغیر که در آن ارزش آفرینی مشترک از طریق همکاری جزئی میان رقبا محقق می‌شود می‌دانند. سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) در مرور جامع خود، چهار ویژگی اصلی رقابت همکارانه را با عنوان همزمانی رقابت و همکاری، وابستگی متقابل میان رقبا، ایجاد ارزش مشترک و تقسیم ارزش ایجادشده برشمردند. در صنعت گردشگری، رقابت همکارانه می‌تواند در قالب‌های مختلفی نظیر توسعه مشترک محصول، بازاریابی یکپارچه مقصد، اشتراک‌گذاری منابع و ایجاد استانداردهای کیفی مشترک تجلی یابد (Chim-Miki et al., 2024).

از سوی دیگر، شبکه‌سازی در گردشگری به مجموعه‌ای از روابط رسمی و غیررسمی میان ذی‌نفعان مختلف صنعت گردشگری اطلاق می‌شود که با هدف تبادل منابع، اطلاعات و ایجاد ارزش مشترک شکل می‌گیرد (Van der Zee & Vanneste, 2015). (Powell (2003). شبکه‌ها را به عنوان "شکلی از سازماندهی که نه کاملاً بازارمحور و نه کاملاً سلسله‌مراتبی است، بلکه بر اساس روابط متقابل، وابستگی‌های دوجانبه و اعتماد شکل می‌گیرد" تعریف می‌کند. در بستر گردشگری، شبکه‌سازی می‌تواند در سطوح مختلف جغرافیایی (محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی) و میان بازیگران متنوع (اقامتگاه‌ها، رستوران‌ها، جاذبه‌ها، تورگردان‌ها و سازمان‌های دولتی) رخ دهد (Baggio & Valeri, 2022). رضوانی و همکاران (۱۳۹۳) سه نوع اصلی شبکه در گردشگری را شناسایی کرده‌اند که شامل شبکه‌های افقی میان رقبای مستقیم، شبکه‌های عمودی، در طول زنجیره ارزش و شبکه‌های قطری میان بخش‌های مختلف می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهد که شبکه‌سازی مؤثر در گردشگری منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش نوآوری، بهبود دسترسی به بازار و ارتقای رقابت‌پذیری مقصد می‌شود (Cehan et al., 2021; Morales-Hernández et al., 2022).

بر پایه مبانی مطرح شده، نظریه‌هایی وجود دارند که به توضیح و تبیین این مفاهیم می‌پردازند. نظریه شبکه‌های اجتماعی چارچوبی برای درک ساختار، محتوا و پیامدهای روابط میان بازیگران فراهم می‌کند. (Gulati (1998). استدلال می‌کند که موقعیت بنگاه در شبکه، دسترسی آن به منابع و فرصت‌ها را تعیین می‌کند. در بستر اقامتگاه‌های بومگردی، این نظریه توضیح می‌دهد که چگونه روابط شبکه‌ای می‌تواند محدودیت‌های ناشی از اندازه کوچک را جبران کند (Ribeiro et al., 2021). مفاهیم کلیدی این نظریه شامل مرکزیت (موقعیت در

¹ coopetition

² Cooperation

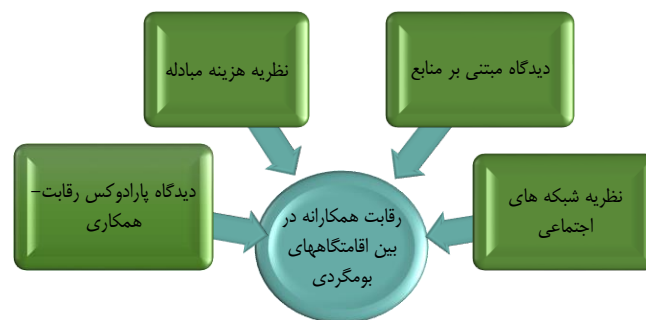
^۳ به معنای "دوتایی" یا "جفتی" است. در زمینه رقابت همکارانه، منظور رابطه‌ای است که بین دو بنگاه یا دو بازیگر برقرار می‌شود. رابطه دیادیک یعنی رابطه‌ای دوطرفه و متقابل بین دو طرف.

شبکه)، تراکم (میزان اتصالات) و حفره‌های ساختاری (فرصت‌های واسطه‌گری) است. دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که مزیت رقابتی پایدار از منابع و قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین نشأت می‌گیرد (Barney, 1991). در زمینه رقابت همکارانه، این نظریه توضیح می‌دهد که چگونه بنگاه‌ها از طریق ترکیب منابع مکمل می‌توانند ارزش بیشتری خلق کنند (Ritala & Hurmelinna, 2009). Laukkanen, 2009 برای اقامتگاه‌های بومگردی، منابع کلیدی شامل دانش محلی، موقعیت جغرافیایی منحصربه‌فرد و روابط با جامعه محلی است که از طریق شبکه‌سازی می‌تواند تقویت شود.

از سوی دیگر، نظریه هزینه مبادله، به تحلیل هزینه‌های مرتبط با برقراری، حفظ و نظارت بر تعاملات بین بازیگران می‌پردازد. در زمینه رقابت همکارانه بین اقامتگاه‌های بومگردی، این نظریه می‌تواند نشان دهد که همکاری بین اقامتگاه‌ها تنها زمانی به صرفه است که هزینه‌های جستجو، مذاکره، هماهنگی و کنترل کاهش یابد. به عبارت دیگر، شبکه‌هایی که فرآیندهای مشترک برای تبلیغات، جذب گردشگر، مدیریت مسیرها و تبادل تجربه ایجاد می‌کنند، با کاهش هزینه‌های مبادله، بهره‌وری و کارایی خود را افزایش می‌دهند و امکان رقابت سالم و توسعه پایدار منطقه‌ای فراهم می‌شود. Williamson (1981) استدلال می‌کند که ساختارهای حاکمیتی (بازار، سلسله‌مراتب یا شبکه) بر اساس میزان هزینه‌های مبادله انتخاب می‌شوند. در گردشگری، پیچیدگی محصول، عدم قطعیت بالا و نیاز به سرمایه‌گذاری‌های اختصاصی، شبکه‌سازی را به گزینه‌ای جذاب تبدیل می‌کند (Khodapanah, 2020; Khazaee pool & Ghorbani, 2025). این نظریه توضیح می‌دهد که چرا اقامتگاه‌های بومگردی به جای رقابت صرف یا ادغام کامل، ترتیبات شبکه‌ای رقابت همکارانه را انتخاب می‌کنند.

نظریه پارادوکس نیز چارچوبی برای درک و مدیریت تنش‌های ذاتی در رقابت همکارانه فراهم می‌کند. از نظر Bengtsson and Raza-Ullah (2017) سه نوع تنش در رقابت همکارانه وجود دارد که شامل تنش‌های شناختی (تضاد در منطق‌های ذهنی)، تنش‌های عاطفی (احساسات متضاد) و تنش‌های رفتاری (اقدامات متناقض) می‌باشد. این نظریه بر ضرورت پذیرش و مدیریت این تنش‌ها به جای حذف آن‌ها تأکید دارد. شکل ۱ چارچوب نظری تلفیقی پژوهش را نشان می‌دهد که چگونه این نظریه‌ها در تبیین پدیده رقابت همکارانه در اقامتگاه‌های بومگردی با یکدیگر تعامل دارند.

شکل ۱ چارچوب نظری تلفیقی رقابت همکارانه در اقامتگاه های بومگردی را نشان می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب نظری تلفیقی رقابت همکارانه در اقامتگاه های بومگردی

روش پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی است که از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای قرار دارد. در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده و ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق با خبرگان و مدیران اقامتگاه‌های بومگردی بوده‌است. نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شده‌است و حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری ۱۲ نفر تعیین شده‌است. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ برای استفاده شد. فرآیند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری پایه، سازمان دهنده و فراگیر انجام شد که امکان استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی آن‌ها و شناسایی مضامین اصلی را میسر ساخت. تحلیل با استفاده از ابزارهای Code Matrix Browser، Code Relations Browser و Visual Tools نرم‌افزار MAXQDA انجام شد و نقشه مفهومی نهایی بر اساس روابط هم‌رخدادی و معنایی کدها ترسیم گردید. در طول پژوهش، ملاحظات اخلاقی مانند رعایت حقوق مالکیت معنوی، ارجاع دقیق به منابع و پرهیز از سوگیری در تفسیر داده‌ها مورد توجه قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، با ۱۲ نفر از افراد فعال و خبره در حوزه اقامتگاه بومگردی مصاحبه به عمل آمد که مصاحبه‌ها با نفر ۱۱ به اشیاع رسید و برای اطمینان تا مصاحبه دوازدهم پیش رفت. مشخصات مصاحبه شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیتی شناختی مصاحبه شوندگان

شماره	جنسیت	حوزه فعالیت	سابقه (سال)
۱	مرد	مسئول تسهیلات اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان مازنداران	۸
۲	مرد	نماینده اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در شیرگاه	۱۲
۳	مرد	کارشناس گردشگری و خانه مسافر اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی شهرستان سوادکوه	۱۸
۴	مرد	مدیر اقامتگاه بومگردی	۵
۵	مرد	مدیر اقامتگاه بومگردی	۷
۶	مرد	مدیر اقامتگاه بومگردی	۴
۷	زن	مدیر اقامتگاه بومگردی	۱۱
۸	مرد	مدیر اقامتگاه بومگردی	۷
۹	مرد	مدیر اقامتگاه بومگردی	۶
۱۰	مرد	مدیر اقامتگاه بومگردی	۵
۱۱	مرد	مدیر اقامتگاه بومگردی	۲
۱۲	مرد	مدیر اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی شهرستان سوادکوه	۱۰

تحلیل مضمون داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020، منجر به شناسایی ۶ مضمون فراگیر و ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۸۸۳ مضمون پایه در حوزه مدیریت شبکه رقابت همکارانه اقامتگاه‌های بومگردی شد. این مقوله‌ها بر اساس تحلیل سه‌مرحله‌ای کدگذاری استخراج شدند. جدول ۲ خلاصه‌ای از مراحل کدگذاری و فراوانی مفاهیم را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه خروجی‌های کدگذاری در MAXQDA 2020

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
مولفه‌های همکاری	ارتباطات و همکاری (۷۲)	مولفه‌های رقابتی	قیمت (۱۰)
	مدیریت منابع مشترک (۴۵)		کیفیت (۲۰)
	استانداردها و پروتکل‌ها (۲۷)		نوآوری (۱۵)
مولفه‌های ساختاری	بازاریابی و برندسازی مشترک (۴۸)	مولفه‌های پیامدی	عملکرد شبکه ای (۹۱)
	گره‌ها= اقامتگاه‌های بومگردی (۳۱)		توسعه پایدار (۵۲)
	یال‌ها= ارتباطات (۴۵)		مزیت رقابتی منطقه ای (۴۲)
مولفه‌های تنظیم‌گر	خوشه‌ها= هم منطقه (۳۲)	مولفه‌های بازخوردی	اصلاح و بازنگری (۲۷)
	وزن ارتباطات= شدت رقابت (۶۶)		بهبود مستمر (۳۶)
	حکمرانی شبکه (۱۳۷)	پایش و ارزیابی (۲۸)	
	مدیریت تعارض (۳۲)		
	مسائل قانونی (۲۶)		

منبع: خروجی نرم افزار MAXQDA 2020

۱.۳. مولفه‌ها و عوامل کلیدی

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان می‌دهد که مدل مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بومگردی، چندبعدی و پویا می‌باشد و از تعامل هم‌زمان مؤلفه‌های همکاری، ساختاری، تنظیم‌گر، رقابتی، پیامدی و بازخوردی اثر می‌پذیرد. این مؤلفه‌ها به صورت مستقل عمل می‌کنند و در قالب یک شبکه تعاملی، بر عملکرد و استمرار شبکه اثر گذارند.

۱.۱.۳. مولفه‌های همکاری

مؤلفه‌های همکاری به عنوان نخستین مضمون فراگیر استخراج شده است که به مثابه عوامل تقویت کننده مدیریت شبکه شناسایی شد. این مؤلفه شامل چهار مضمون سازمان‌دهنده ارتباطات و همکاری، مدیریت منابع مشترک، استانداردها و پروتکل‌ها و بازاریابی و برندسازی مشترک است. همانگونه که مصاحبه شونده شماره ۹ اظهار داشته است: «ما اقامتگاه‌های منطقه لغور در بازاریابی اخیراً متحد شدیم، سایت رزرو مشترک داریم، چون تقاضای گردشگری در منطقه بالاست و سلايق مختلف به منطقه می‌آیند. معرفی گردشگر هم با ماه سره و مین سی و روشا داریم، وقتی که ظرفیت پر باشد یا تشخیص بدهیم که آن اقامتگاه برای مهمان مناسب‌تر است، بر اساس قابلیت‌های خاص هر اقامتگاه به جا به جایی مهمان‌ها می‌پردازیم». و یا به نقل از مصاحبه شونده شماره ۸: «بیشتر در زمینه بازاریابی همکاری می‌کنند. چون نگاه اکثر آنها کسب درآمد بیشتر لحظه‌ای است». مصاحبه شونده شماره ۵ نیز چنین بیان داشته است: «مثلاً آقای ... در اینستاگرام تبلیغی انجام دادند و نتیجه نگرفتند و به ما اطلاع می‌دهند و یا اگر ما از روشی به نتیجه رسیدیم به آنها اطلاع می‌دهیم. این ارتباط کمک کننده هست برای جذب بیشتر مسافر و به هیچ عنوان مانع رقابت نشده است. البته اقامتگاه‌هایی هم هستند که اهل ارتباط نیستند و اتفاقاً به نظرم آنها عقب ماندند».

یافته‌ها حاکی از آن است که شکل‌گیری شبکه بدون وجود ارتباطات منظم، هماهنگی متقابل و سازوکارهای همکاری عملی امکان‌پذیر نیست. مدیریت منابع مشترک، از جمله تبادل دانش، تجربه و امکانات، به عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌های همکاری شبکه‌ای مطرح شده است. همچنین وجود استانداردها و پروتکل‌های مشترک، زمینه‌ساز کاهش عدم اطمینان و افزایش هماهنگی میان اقامتگاه‌هاست. در نهایت، بازاریابی و برندسازی مشترک که یکی از مصادیق بارز رقابت همکارانه است، نقش مهمی در تقویت هویت جمعی شبکه و افزایش دیده‌شدن مقصد ایفا می‌کند.

۲.۱.۳. مولفه‌های ساختاری

دومین مضمون فراگیر، مؤلفه‌های ساختاری است که بستر شکل‌گیری و پایداری روابط شبکه‌ای را فراهم می‌آورد. این مؤلفه شامل چهار مضمون سازمان‌دهنده گره‌ها (اقامتگاه‌های بومگردی)، یال‌ها (ارتباطات شبکه‌ای)، خوشه‌های اقامتگاهی هم‌منطقه و وزن ارتباطات (شدت رقابت) است.

در خصوص گره‌ها در شبکه موردنظر، علاوه بر اقامتگاه‌های بومگردی، بازیگران متعددی در منطقه نقش ایفا می‌کنند. همانگونه که مصاحبه شونده شماره ۱ به این بازیگران اشاره می‌کند: «علاوه بر اقامتگاه‌ها، نهادهایی مانند اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، سازمان‌های مردم‌نهاد محلی، اتحادیه‌های صنفی مرتبط، و دفاتر خدمات گردشگری نقش کلیدی دارند. این نهادها در تأمین زیرساخت‌ها، حمایت مالی، و تسهیل همکاری بین اقامتگاه‌ها ایفای نقش می‌کنند».

و یا مصاحبه شونده شماره ۳ که به نقش آژانس‌های مسافرتی، اداره میراث، دهیاری و شوراهای محلی تأکید دارد: «... اداره میراث و دهیاری و شوراهای محلی نقش حمایت‌گر دارد، آژانس‌های مسافرتی که تورهای تخصصی طبیعت گردی برگزار می‌کنند، به خصوص در فصل پاییز که تعداد گردشگران کمتر می‌شود ...».

از سوی دیگر یال‌ها موید ارتباطات در شبکه هستند. همانگونه که مصاحبه شونده شماره ۶ اشاره داشته است: «اقامتگاه‌ها معمولاً مستقیم و یا از طریق واسطه‌هایی مانند اداره گردشگری ارتباط برقرار می‌کنند». «بخشی از اقامتگاه‌ها، به خصوص آنهایی که در روستاهای مطرح شیرگاه و پل سفید فعال هستند، ارتباط مستقیم با یکدیگر دارند. این ارتباط اغلب شامل تبادل تجربه و معرفی گردشگران بین اقامتگاه‌هاست». مصاحبه شونده شماره ۱ هم در تایید این موضوع چنین اظهار داشته است: «اقامتگاه‌های بومگردی شهرستان سوادکوه عمدتاً به صورت شبکه‌ای غیررسمی و از طریق واسطه‌های محلی مانند دفاتر گردشگری و راهنمایان تور با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. ارتباط مستقیم بین

برخی اقامتگاه‌ها نیز وجود دارد، به‌ویژه برای هماهنگی در بازاریابی مشترک و تبادل اطلاعات گردشگران. این ارتباط‌ها بیشتر از جنس همکاری عملی و کمتر رسمی است.»

در خصوص نقش بازیگران و شدت و وزن ارتباطات، همانگونه که مصاحبه شونده شماره ۸ بیان نموده است: «جایگاه اقامتگاه‌های بومگردی یکسان نیست. بسته به نوع خدماتی که ارائه می‌دهند متفاوت هستند». و یا مصاحبه شماره ۲ اظهار داشته است: «برخی از اقامتگاه‌ها فعال‌تر و پر رنگ‌تر هستند ... اقامتگاه‌ها در برخی مناطق به علت وجود تعداد بیشتر گردشگر برجسته‌تر هستند، مثلاً منطقه لفور و برنجستانک مناطق شناخته شده‌ای برای گردشگران هستند و اندازگی مختص اقشار پردرآمد است». از نقطه نظر خوشه‌ها در شبکه مذکور، مصاحبه شونده شماره ۱۰ بیان داشته است که «... چون مدیریت متمرکز وجود ندارد، هر کدام به صورت خودجوش با آنها که فاصله کمتری دارند خوشه تشکیل می‌دهند. البته نوع فعالیت و هدف هم تاثیر دارد. ما به صورت گلچین شده با مشتری بیا و غلام عامی و فلورد همکاری می‌کنیم، چون سبک کارشان مورد پسند ما است. به طور کلی ما خوشه قوی نداریم، احتمالاً علتش دور افتادگی اقامتگاه ماست. اما دورادور خبر دارم که اقامتگاه‌های لفور در این زمینه خیلی موفق هستند. اگر اطراف ما اقامتگاه بومگردی وجود داشته باشد و خوشه تشکیل دهیم، می‌توانیم از ظرفیت‌های موجود بیشتر بهره‌برداری کنیم و اشتغال زیادی ایجاد کنیم...». به طور مشابه مصاحبه شونده شماره ۸ نیز اظهار داشته است: «بعد جغرافیای موثر است ولی اقامتگاه‌های دیگری هم هستند که نزدیک باشند ولی ارتباط شکل نگرفت. سبک کار و نوع خدمات دهی هم تاثیر داشت چون ما سبک نزدیک به هم داریم ...».

در مجموع یافته‌ها بیانگر ساختار ناهمگون و خوشه‌ای شبکه اقامتگاه‌های بومگردی است که در آن شدت و نوع ارتباطات میان کنشگران متفاوت است. وزن ارتباطات به عنوان شاخصه شدت رقابت میان اقامتگاه‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری الگوهای همکاری یا تعارض ایفا می‌کند. تمرکز شبکه در برخی خوشه‌ها، بیانگر تاثیر مثبت نزدیکی جغرافیایی در تسهیل تعاملات شبکه‌ای است. اما نزدیکی جغرافیایی به طور قطعی نمی‌تواند انگیزه شکل‌گیری خوشه‌های همکاری باشد.

۳.۱.۳. مولفه‌های تنظیم‌گر

مؤلفه‌های تنظیم‌گر به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین مضامین فراگیر شناسایی شد و بیشترین فراوانی کدهای پایه را به خود اختصاص داد. این مؤلفه که به متعادل سازی همکاری و رقابت می‌پردازد، شامل حکمرانی شبکه، مدیریت تعارض و مسائل قانونی است. مصاحبه‌شوندگان غالباً اداره میراث فرهنگی و گردشگری را رهبر شبکه دانستند و ویژگی‌های متعددی برای این نقش بر شمرند. مصاحبه شونده شماره ۱ چنین اظهار داشته است: «داره میراث فرهنگی و گردشگری به عنوان نهاد هماهنگ‌کننده عمل می‌کند. این نهاد باید ویژگی‌هایی چون قدرت نفوذ، دانش تخصصی، و توانایی ایجاد اعتماد را داشته باشد». مصاحبه شونده شماره ۳ نیز ویژگی‌های دیگری از رهبر شبکه را ذکر نموده است: «هماهنگی‌های لازم توسط اداره میراث فرهنگی و گردشگری انجام می‌شود. این نهاد باید بتواند ارتباط بین اقامتگاه‌ها را سازماندهی کند و هماهنگی و همکاری را افزایش دهد، مثلاً جلسات گفت‌وگو برگزار شود تا ایده‌ها و انتقادها شنیده شود. جشنواره‌های محلی با اهداف زیست محیطی و اجتماعی فرهنگی برگزار کنند و یا نوعی خاص از بازاریابی جمعی انجام دهند. رهبر باید به بازاریابی و برندینگ مسلط باشد و گرنه در هماهنگ کردن اقامتگاه شکست می‌خورد».

به طور کلی یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی شبکه، به‌ویژه در قالب نقش نهادهای تسهیل‌گر و چارچوب‌های تصمیم‌گیری نهادی، نقش محوری در هدایت روابط رقابت و همکاری دارد. ضعف در سازوکارهای حکمرانی، عاملی برای تشدید تعارض و کاهش اعتماد میان کنشگران می‌باشد. مدیریت تعارض مکمل حکمرانی شبکه می‌باشد و کنترل تنش‌های ناشی از رقابت را ممکن می‌سازد. همچنین مسائل قانونی و نبود مقررات شفاف، یکی از موانع اصلی توسعه مدیریت شبکه‌ای در اقامتگاه‌های بومگردی به حساب می‌آید.

۴.۱.۳. مولفه‌های رقابتی

یافته‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رقابتی بخش لاینفک از مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بومگردی هستند. این مؤلفه سه مضمون سازمان‌دهنده‌ی قیمت، کیفیت و نوآوری را دربردارد. رقابت در این حوزه‌ها، در صورتی که در چارچوب قواعد شبکه‌ای هدایت شود، نه تنها مانع همکاری نیست، بلکه به ارتقای عملکرد شبکه منجر می‌شود و پویایی شبکه را رقم می‌زند. همانگونه که مصاحبه شونده شماره ۱۱ بیان داشته است: «رقابت بر سر این است که چه کسی مهمان بیشتری دارد. ما هم می‌خواهیم با کیفیت‌تر باشیم و باید ثابت کنیم که بهتر هستیم. مثلاً درمورد ملحفه و محصولات بهداشتی رقابت وجود دارد. رقابت مانع همکاری نمی‌شود، اتفاقاً از این طریق اطلاعاتی از آنها می‌گیریم و کار راحت‌تر می‌شود و کیفیت همه ما بالا تر می‌رود». مصاحبه شونده شماره ۵ نیز رقابت را عامل توسعه می‌داند و حوزه‌های رقابتی خود

را ذکر می‌کند: «رقابت‌ها بیشتر در زمینه خدماتی هست که به مهمان می‌دهیم و همچنین در حوزه نظافت اقامتگاه. برای جذب گردشگر هم همینطور...». در مجموع رقابت قیمتی، رقابت در کیفیت خدمات و نوآوری در محصولات و تجربه‌های بوم‌گردی، از جمله مهم‌ترین عرصه‌های رقابت در شبکه هستند.

۵.۱.۳. مولفه‌های پیامدی

مؤلفه‌های پیامدی نشانگر دستاوردهای شبکه اقامتگاه‌های بوم‌گردی است. این مؤلفه شامل عملکرد شبکه، توسعه پایدار و مزیت رقابتی منطقه‌ای می‌باشد. همانگونه که مصاحبه شوند شماره ۶ اشاره داشته‌است: «اگر شبکه اقامتگاه‌های بوم‌گردی به درستی مدیریت شود، پیامدهایی همچون افزایش جذب گردشگر و درآمد را در بردارد، رقابت سالم برای ارائه خدمات بهتر و متفاوت، کیفیت تجربه گردشگر را بالا می‌برد. بهبود کیفیت خدمات و استانداردها اتفاق می‌افتد. رقابت همزمان باعث ارتقای کیفیت غذا، برنامه‌های طبیعتگردی، آموزش صنایع دستی و تجربه فرهنگی می‌شود. تقویت پایداری و اعتماد شبکه و کاهش تعارض‌ها. توسعه توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها. خلق ارزش مشترک و توسعه منطقه‌ای. گردشگران تجربه بهتر و متنوعی دریافت می‌کنند. منطقه گردشگری بیشتر شناخته می‌شود و سهم بازار گردشگری افزایش می‌یابد» و یا به باور مصاحبه شونده شماره ۵: «در این منطقه آرامش و ثبات بین رقبای شکل می‌گیرد. جنگ روانی کمتر می‌شود. گردشگران بیشتر اعتماد می‌کنند و درآمد هم بیشتر می‌شود. حتی در حفظ محیط زیست هم موثر است...» و یا مصاحبه شونده شماره ۳ به افزایش تاب‌آوری اقتصادی در منطقه اشاره داشته‌است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که استقرار مدیریت شبکه‌ای می‌تواند به بهبود عملکرد جمعی اقامتگاه‌ها، تقویت پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی و ایجاد مزیت رقابتی برای منطقه منجر شود. این عوامل، نقش موثری در تقویت انگیزه کنشگران برای تداوم مشارکت شبکه‌ای ایفا می‌کنند.

۶.۱.۳. مولفه‌های بازخوردی

آخرین مضمون فراگیر، مؤلفه‌های بازخوردی است که ماهیت یادگیرنده شبکه نمایان می‌سازد. این مؤلفه شامل اصلاح و بازنگری، بهبود مستمر، نظارت و پایش و ارزیابی است. همانگونه که مصاحبه شماره ۳ اشاره داشته‌است: «... به نظر می‌رسد همه این موارد می‌تواند نتایج حاصل از شکل‌گیری شبکه باشد به شرط این که شبکه واقعی باشد نه صرفاً یک طرح و ایده روی کاغذ، یعنی در عمل شبکه‌ای رفتار شود و اگر قواعدی تعیین می‌شود به درستی اجرا و نظارت شود...». و یا به باور مصاحبه شونده شماره ۸: «ما فرهنگ را معامله می‌کنیم. نظارت باید مستمر و همه شمول باشد. برای رقابت سالم، هرچه نظارت با کیفیت‌تر باشد بهتر است». در مجموع، بازخوردهای حاصل از عملکرد شبکه، به اصلاح قواعد، بهبود فرآیندهای همکاری و تنظیم مجدد روابط رقابتی می‌انجامد. این مؤلفه، نقشی به سزا در پایداری بلندمدت شبکه و انطباق آن با شرایط متغیر محیطی دارد.

۲.۳. ظرفیت‌ها و چالش‌ها

در راستای تحلیل مضمون حاصل از مصاحبه‌ها، بخشی از یافته‌ها مرتبط با شناسایی ظرفیت‌ها و چالش‌های مؤثر بر مدیریت شبکه رقابت همکارانه میان اقامتگاه‌های بوم‌گردی می‌باشند. مضامین استخراج‌شده در این بخش به دو دسته کلی ظرفیت‌ها و چالش‌ها طبقه‌بندی شده‌اند. این دو دسته، نمایانگر شرایطی هستند که از یک‌سو امکان شکل‌گیری و تقویت تعاملات شبکه‌ای را رقم می‌زند و از سوی دیگر، موانع و محدودیت‌هایی را بازتاب می‌کند که عملکرد شبکه رقابت همکارانه را با دشواری روبه‌رو می‌سازند.

۱.۲.۳. ظرفیت‌های مدیریت شبکه رقابت همکارانه

یافته‌های پژوهش نشان داد که ظرفیت‌های موجود برای مدیریت شبکه رقابت همکارانه اقامتگاه‌های بوم‌گردی در سه مضمون اصلی سازمان‌دهی می‌شوند.

نخستین مضمون، سرمایه اجتماعی و هم‌افزایی شبکه‌ای است. مطابق دیدگاه مشارکت‌کنندگان، شکل‌گیری اعتماد متقابل (به عنوان مثال مصاحبه شونده شماره ۱)، توسعه تعاملات اجتماعی و ایجاد فرهنگ مشترک میان اقامتگاه‌ها، نقش موثری در تسهیل همزیستی رقابت و همکاری دارد. در این چارچوب، نه تنها رقابت مانع همکاری نیست، بلکه در شرایطی که بر پایه اعتماد و شناخت متقابل شکل گیرد، می‌تواند

همکاری‌های شبکه‌ای را تقویت کند. همکاری میان اقامتگاه‌ها و بهره‌مندی از ظرفیت‌های یکدیگر، از جمله مصادیقی است که نمایانگر وجود زمینه‌های هم‌افزایی در شبکه مورد مطالعه است.

دومین مضمون، ارزش‌آفرینی و پیامدهای اقتصادی رقابت‌همکارانه است. تعامل هم‌زمان رقابت و همکاری می‌تواند پیامدهای اقتصادی مثبتی برای اقامتگاه‌های بوم‌گردی خلق کند. افزایش درآمد، بهبود معیشت بهره‌برداران، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به منافع بیشتر، از جمله نتایجی است که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کرده‌اند (به عنوان مثال شماره ۱۲). علاوه بر این، توسعه بازار، افزایش جذب گردشگر، افزایش مدت اقامت مهمانان و گسترش زنجیره ارزش گردشگری، از ظرفیت‌هایی محسوب می‌شوند که در سایه مدیریت مناسب شبکه رقابت‌همکاری قابل تحقق هستند و می‌توانند به توسعه گردشگری منطقه منجر شوند.

سومین مضمون، یادگیری و نوآوری است. بر اساس داده‌های پژوهش، تبادل تجربه و اطلاعات میان اقامتگاه‌ها، فرصت یادگیری جمعی و نوآوری در ارائه خدمات را فراهم می‌آورد. این فرایند کیفیت خدمات و عملکرد اقامتگاه‌ها را بهبود می‌بخشد، تجربه زیسته گردشگران را ارتقا می‌دهد و رضایت آنان را نیز افزایش می‌دهد. همچنین، رقابت‌همکارانه در بازاریابی مشترک و برند شدن مناطق، از دیگر ظرفیت‌هایی است که می‌تواند جایگاه اقامتگاه‌های بوم‌گردی را در بازار گردشگری تقویت کند.

۲.۲.۳. چالش‌های مدیریت شبکه رقابت همکارانه

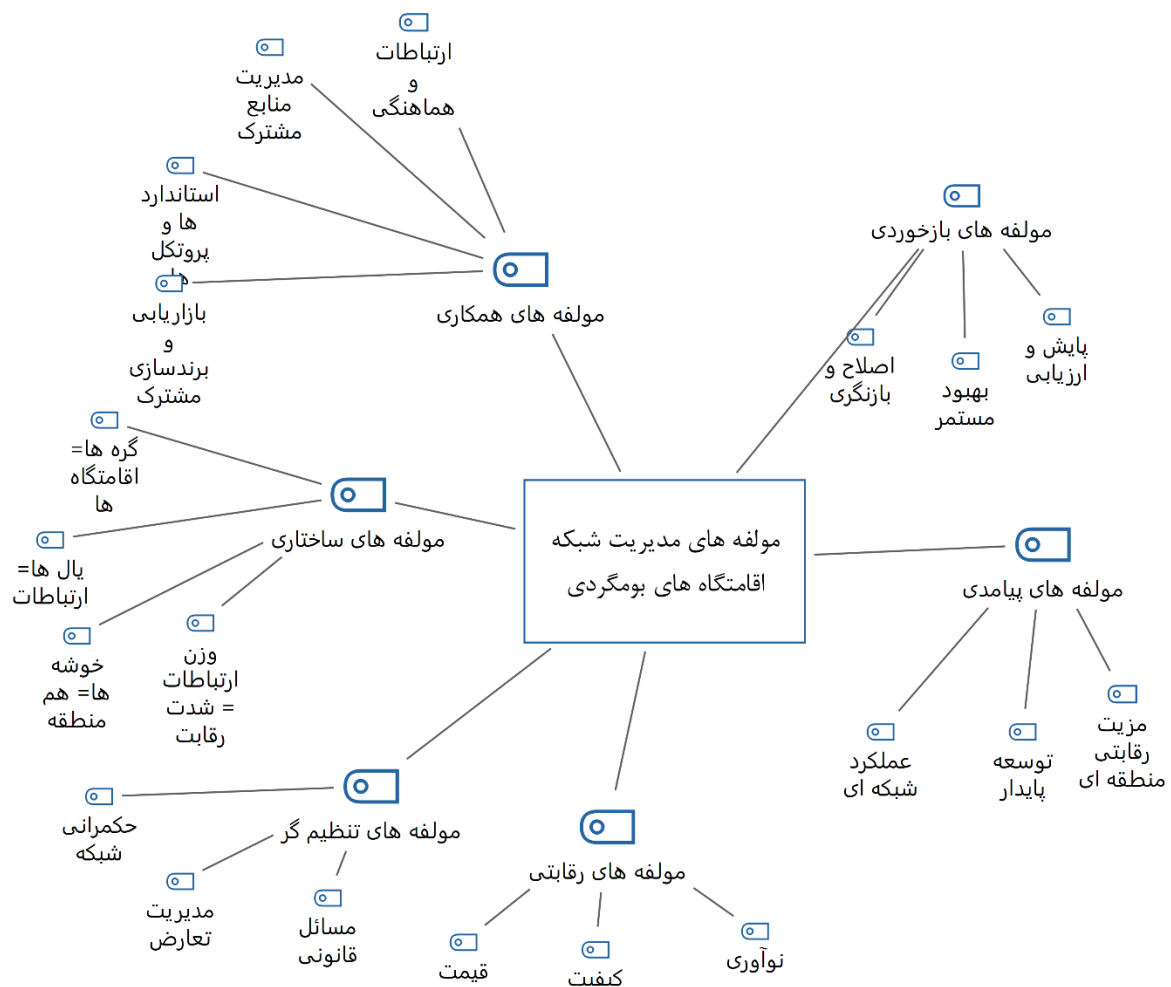
در کنار ظرفیت‌ها، مدیریت شبکه رقابت همکارانه با چالش‌های متعددی نیز مواجه است که در قالب سه مضمون شرح داده می‌شود. نخست، چالش‌های شناختی و فرهنگی رقابت‌همکارانه است. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، درک نادرست از مفهوم تعادل میان رقابت و همکاری و عدم آگاهی کافی از منافع رقابت‌همکارانه، از موانع اصلی تعاملات شبکه‌ای پایدار می‌باشند. در برخی موارد، رقابت به صورت ناخودآگاه و بدون در نظر گرفتن منافع جمعی بروز می‌یابد و همین امر می‌تواند به کاهش همکاری، ایجاد خصومت و تضعیف روابط میان اقامتگاه‌ها منجر شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف در فهم منطق رقابت‌همکارانه، یکی از چالش‌های بنیادین شبکه مورد مطالعه است که ریشه در آموزش ناکافی دارد.

دومین مضمون، چالش‌های قانونی و مدیریتی شبکه است. نبود نهادهای قوی برای هماهنگی میان بازیگران، قوانین دست‌وپاگیر و عدم شفافیت در مقررات و استانداردها، از جمله مسائلی است که مانع از عملکرد مناسب مدیریت شبکه رقابت‌همکارانه می‌باشد. ضعف نظارت، وجود مراکز اقامتی غیرمجاز و کمبود آموزش‌های مرتبط با مدیریت شبکه و حل تعارض نیز این چالش‌ها را شدت می‌بخشد. در نتیجه، ضعف حکمرانی شبکه‌ای به شکنندگی و ناپایداری همکاری‌ها منجر می‌شود. به عنوان مثال مصاحبه شونده شماره ۲ به مسائل و چالش‌های قانونی اینچنین اشاره داشته‌است: «چالش اصلی منطقه مراکز غیر مجاز اقامتی هستند که افراد فاقد صلاحیت را با نرخ‌های پایین تر از نرخ مصوب پذیرش می‌کنند و باعث محدود شدن اسکان اقامتگاه‌های بوم‌گردی می‌شوند. معمولاً هم باعث آلودگی صوتی و محیطی می‌شوند و اینها نارضایتی اجتماعی را افزایش می‌دهند».

سومین مضمون، چالش‌های اقتصادی و ساختاری است. یافته‌ها نشان می‌دهد رقابت شدید در جذب گردشگر، قیمت‌گذاری، درآمد و کیفیت خدمات، در برخی موارد مانع تبادل اطلاعات و همکاری میان اقامتگاه‌ها می‌شود. محدودیت‌های مالی، ضعف زیرساخت‌های ارتباطی و عدم توازن میان عرضه و تقاضای اقامت در برخی بازه‌های زمانی، از دیگر عواملی هستند که منجر به افزایش فشار رقابتی شده و زمینه ساز رقابت منفی می‌شود. این شرایط می‌تواند عملکرد مؤثر شبکه رقابت‌همکارانه را با چالش مواجه می‌سازد.

۳.۳. مدل مفهومی

طبق نتایج حاصل از تحلیل مضمون داده‌های پژوهش، مدل مفهومی مدیریت شبکه رقابت‌همکارانه در اقامتگاه‌های بوم‌گردی استخراج و تدوین شد. شکل ۲ خروجی نهایی نرم افزار را نشان می‌دهد که شامل مؤلفه‌های اصلی مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بوم‌گردی منطقه با رویکرد رقابت همکارانه است. این مدل، بازتاب دهنده نحوه سازمان‌یافتگی مضامین اصلی پژوهش و روابط میان آن‌ها در چارچوب مدیریت شبکه رقابت‌همکارانه است. مدل مفهومی حاضر، حاصل تجميع مضامین استخراج‌شده از داده‌های کیفی بوده و به‌منظور تشریح ساختار کلی تعامل رقابت و همکاری در شبکه مورد مطالعه ارائه شده است.



شکل ۲. نقشه تحلیل تماتیک بر اساس خروجی نرم افزار MAXQDA20

شکل شماره ۳ مدل پیشنهادی پژوهش را نشان می‌دهد که بر اساس تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها صورت گرفته است. در این مدل، رقابت همکارانه به عنوان هسته شبکه در مرکز قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که رقابت و همکاری در شبکه اقامتگاه‌های بومگردی به صورت هم‌زمان و در تعامل با یکدیگر شکل می‌گیرند و این تعامل، نقش محوری در پیوند میان مؤلفه‌های مختلف شبکه ایفا می‌کند. قرارگیری رقابت همکارانه در مرکز مدل، بیانگر اهمیت آن به عنوان عنصر سازمان‌دهنده سایر مؤلفه‌هاست.

در بخش ورودی مدل، دو دسته مؤلفه شناسایی شده است. مؤلفه‌های همکاری شامل ارتباطات و هماهنگی، مدیریت منابع مشترک، استانداردها و فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی و برندسازی است که زمینه تعامل میان اعضای شبکه را فراهم می‌کند. این مؤلفه‌ها بیانگر سازوکارهایی هستند که همکاری عملی میان اقامتگاه‌ها از طریق آن‌ها ایجاد می‌شود. مؤلفه‌های رقابتی شامل قیمت، کیفیت و نوآوری شناسایی شده است که ابعاد رقابتی تعامل میان اقامتگاه‌ها را نشان می‌دهد. این مؤلفه‌ها حاکی از آن است که رقابت، به عنوان بخشی از شبکه، در کنار همکاری وجود دارد و حذف نمی‌شود.

از سوی دیگر، با توجه به اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها، به نظر می‌رسد که مؤلفه‌های تنظیم‌گر شامل مدیریت و حکمرانی شبکه، مدیریت تعارض و مسائل قانونی می‌توانند به طور مؤثر نقش تعدیل‌گر در رابطه بین همکاری و رقابت ایفا کنند. این مؤلفه‌ها بسته به نحوه اجرا می‌توانند رابطه بین رقابت و همکاری را تقویت یا تضعیف کنند. به عبارتی در روابط میان بازیگران و ایجاد تعادل میان رقابت و همکاری اهمیت دارند.

یکی از موضوعات برجسته در مصاحبه‌ها، اهمیت نهاد هماهنگ‌کننده (مانند اداره میراث فرهنگی و گردشگری یا نهادهای محلی مثل دهیاری‌ها و شوراهای روستایی) است که نقش حیاتی در ایجاد و نگهداری همکاری بین اقامتگاه‌ها دارد. برای مثال، مصاحبه شونده‌ها اشاره

کردند که این نهادها باید قدرت نفوذ، دانش تخصصی، توانایی ایجاد اعتماد و ارتباط مؤثر را داشته باشند (شماره ۱ و ۶). همچنین اشاره شد که رهبر شبکه باید قادر به ایجاد اعتماد و هماهنگی منابع و تجهیزات و تقسیم صحیح آن‌ها باشد. در صورتی که رهبر شبکه به خوبی این وظایف را انجام دهد، می‌تواند همکاری‌های میان اقامتگاه‌ها را تقویت کند و رقابت‌ها را به سمت رقابت همکارانه هدایت کند (۶ و ۱۲). از سوی دیگر، در بیشتر مصاحبه‌ها، اشاره شده است که حل تعارضات در میان اقامتگاه‌های بومگردی معمولاً از طریق میانجیگری غیررسمی و ارتباطات محلی انجام می‌شود، نه از طریق یک نهاد رسمی (۱، ۳ و ۶). این مسئله نشان می‌دهد که برای بسیاری از اقامتگاه‌ها، مدیریت تعارض بیشتر بر اساس روابط شخصی و محلی استوار است. در صورتی که تعارضات به‌طور مؤثر مدیریت شوند و نهادهای مسئول در مدیریت آن‌ها نقش فعال‌تری ایفا کنند، این امر می‌تواند به تقویت همکاری و رقابت همکارانه کمک کند. در غیر این صورت، تعارضات حل نشده می‌تواند به تقویت رقابت‌های منفی و کاهش همکاری‌ها منجر شود (۶ و ۷). یکی از نکات مهم در مصاحبه‌ها، اشاره به مسائل قانونی و نظارت‌ها در زمینه بومگردی است. به نظر می‌رسد که قوانین و نظارت‌های قانونی از سوی نهادهای مختلف (مانند اداره میراث فرهنگی و اداره بهداشت) بر اقامتگاه‌ها تأثیرگذار است. به‌ویژه در زمینه‌هایی مثل قیمت‌گذاری، رعایت اصول زیست‌محیطی، نظافت و خدمات، تأثیر قوانین بسیار برجسته است (۲، ۶ و ۷). از آنجا که برخی از مصاحبه‌شونده‌ها اشاره کرده‌اند که نظارت‌ها معمولاً ضعیف یا غیرمؤثر هستند. این نکته نشان می‌دهد که مسائل قانونی و نظارتی به عنوان مولفه‌های تنظیم‌گر می‌توانند در صورت ضعف نظارت یا عدم هماهنگی مناسب باعث ایجاد رقابت‌های ناسالم شوند. در صورتی که نظارت‌ها مؤثر و به‌موقع انجام شوند، می‌توانند از بروز مشکلات رقابتی جلوگیری کرده و به رقابت همکارانه کمک کنند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مولفه‌های تنظیم‌گر در قالب مدیریت و حکمرانی شبکه، مدیریت تعارض و مسائل قانونی، تأثیر زیادی بر رابطه میان همکاری و رقابت دارند. به‌ویژه می‌توان گفت که این مولفه‌ها نقش تعدیل‌گر دارند، به این معنا که مدیریت شبکه و حکمرانی مناسب می‌تواند همکاری میان اقامتگاه‌ها را تقویت کند و از تبدیل رقابت به رقابت‌های منفی جلوگیری کند، مدیریت تعارض با استفاده از میانجیگری مؤثر می‌تواند موجب تقویت همکاری و کاهش رقابت‌های ناسالم شود و نظارت‌های قانونی و استانداردها در صورت اجرایی شدن به‌درستی، می‌توانند محیطی سالم و رقابتی در بومگردی ایجاد کنند.

مولفه‌های ساختاری به ابعاد ساختاری شبکه اشاره دارد و شامل گره‌های شبکه، کانال‌ها و پل‌های ارتباطی، خوشه‌ها و شدت و وزن روابط میان اعضا است. این مولفه‌ها نشان می‌دهد که چگونگی آرایش و پیوندهای شبکه‌ای بر نحوه شکل‌گیری و تداوم رقابت‌های همکاری تأثیرگذار است.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که ساختار شبکه اقامتگاه‌های بومگردی سوادکوه ساختاری همگن و یکدست نیست، بلکه شبکه‌ای خوشه‌ای، نامتقارن و با درجات متفاوتی از تمرکز و تراکم ارتباطی است. این ویژگی ساختاری سبب می‌شود که رابطه میان مولفه‌های همکاری و رقابت در همه نقاط شبکه به یک شکل عمل نکند، بلکه بسته به جایگاه بازیگران و شدت ارتباطات، شدت و جهت اثرگذاری آنها بر رقابت همکارانه تغییر کند. از این رو می‌توان ساختار شبکه را یک متغیر تعدیل‌گر در این رابطه دانست. در سطح گره‌ها (بازیگران)، مصاحبه‌ها به روشنی نشان می‌دهد که همه اقامتگاه‌ها در موقعیت ساختاری یکسانی قرار ندارند. برخی اقامتگاه‌ها به دلیل ظرفیت بالاتر، سابقه بیشتر، تنوع خدمات یا موقعیت مکانی مناسب، جایگاه محوری‌تری دارند (۱، ۳، ۶ و ۱۲). به عنوان مثال، مصاحبه‌شونده شماره ۳ به نقش الگو بودن برخی اقامتگاه‌ها اشاره می‌کند که سایرین از آنها تأثیر می‌پذیرند، و مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ نیز تنوع فعالیت و تمایز برخی اقامتگاه‌ها را عامل مرکزیت آنها می‌داند. در مقابل، برخی اقامتگاه‌ها یا کاملاً مستقل عمل می‌کنند و تعامل محدودی دارند (۷). یا صرفاً مجوز دریافت کرده و نقش فعالی در شبکه ایفا نمی‌کنند (۱۱). این ناهمگونی نشان می‌دهد که اثر همکاری و رقابت در گره‌های مرکزی به دلیل ارتباطات گسترده‌تر و نفوذ بیشتر، احتمالاً قوی‌تر به رقابت همکارانه تبدیل می‌شود، در حالی که در گره‌های حاشیه‌ای، حتی در صورت وجود همکاری یا رقابت، به دلیل ضعف پیوندهای ساختاری، این رابطه تضعیف می‌شود. بنابراین، جایگاه ساختاری بازیگران شدت اثر همکاری و رقابت بر رقابت همکارانه را تعدیل می‌کند. در سطح یال‌ها (ارتباطات)، یافته‌ها نشان می‌دهد که پیوندها عمدتاً بر اساس نزدیکی جغرافیایی، اعتماد شخصی، سبک خدمات مشابه یا بازار هدف مشترک شکل گرفته‌اند (۱، ۳، ۵، ۸ و ۱۰). برای مثال، مصاحبه‌شونده ۵ به خوشه‌ای سه‌تایی اشاره می‌کند که بر پایه اعتماد شکل گرفته است و مصاحبه‌شونده شماره ۶ بیان می‌کند که در مواقع بحران، همکاری میان برخی اقامتگاه‌ها تقویت می‌شود. همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۷ به تبادل مسافر میان اقامتگاه‌ها اشاره دارد. این موارد نشان می‌دهد که هرچه پیوندها مبتنی بر اعتماد، تعامل مستمر و تبادل واقعی منابع باشند، رقابت به سمت شکل سالم‌تر و همکارانه‌تر هدایت می‌شود. در مقابل، در مواردی که ارتباط صرفاً در حد شناخت یا تعامل محدود است (مصاحبه‌شونده ۹)، رقابت همکارانه شکل پایداری پیدا نمی‌کند. بنابراین، کیفیت و شدت یال‌های شبکه تعیین

می‌کند که همکاری و رقابت چگونه و با چه شدتی بر رقابت همکارانه اثر بگذارند؛ به این معنا که یال‌های قوی، این رابطه را تقویت و یال‌های ضعیف آن را تضعیف می‌کنند. از منظر تراکم و الگوی کلی شبکه نیز مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که شبکه در سطح شهرستان از انسجام بالایی برخوردار نیست و بیشتر به صورت خوشه‌های محلی و خودجوش شکل گرفته است (۱ و ۶ و ۱۰). مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ نبود مدیریت متمرکز را عامل شکل‌گیری خوشه‌های پراکنده می‌داند و مصاحبه‌شونده شماره ۶ به همکاری‌های درون خوشه‌ای قوی‌تر نسبت به روابط بین خوشه‌ها اشاره می‌کند. این وضعیت نشان می‌دهد که رقابت همکارانه درون خوشه‌ها فعال‌تر است، اما در سطح کلان شبکه تعمیم نمی‌یابد.

در نتیجه، تراکم پایین شبکه در سطح کلان، اثر همکاری و رقابت را بر رقابت همکارانه در مقیاس شهرستانی تعدیل و محدود می‌کند. در نهایت، نقش بازیگران مکمل شبکه نیز در ساختار آن مؤثر است. حضور اداره میراث فرهنگی، دهیاری‌ها و سایر نهادهای محلی در شکل‌دهی و تسهیل ارتباطات مورد اشاره قرار گرفته است (۳، ۶، ۸، ۱۲). در مواردی که این بازیگران نقش تسهیل‌گر ایفا کرده‌اند، ارتباطات تقویت شده است (۶)، اما در مواردی که بروکراسی یا عدم پیگیری حاکم بوده، انسجام شبکه تضعیف شده است (۹ و ۱۰). این امر نشان می‌دهد که جایگاه و نقش این بازیگران در ساختار شبکه نیز می‌تواند شدت و جهت رابطه میان همکاری و رقابت را تغییر دهد.

بر این اساس، داده‌های کیفی مصاحبه‌ها حاکی از آن است که ساختار شبکه در قالب جایگاه گره‌ها، کیفیت و شدت یال‌ها، میزان تراکم و خوشه‌بندی و نقش بازیگران کلیدی، نه یک متغیر زمینه‌ای صرف، بلکه عاملی است که تعیین می‌کند همکاری و رقابت تا چه حد و تحت چه شرایطی به رقابت همکارانه منجر شوند. به بیان دیگر، ساختار شبکه اثر مستقیم بر رقابت همکارانه ندارد، بلکه با تقویت یا تضعیف پیوندها و جایگاه‌ها، رابطه میان همکاری و رقابت را تعدیل می‌کند. از این رو می‌توان آن را یک متغیر تعدیل‌گر در مدل مفهومی پژوهش دانست.

در بخش خروجی مدل نیز دو دسته مؤلفه قابل مشاهده است. مؤلفه‌های پیامدی و مؤلفه‌های بازخوردی. مؤلفه‌های پیامدی شامل عملکرد شبکه‌ای، توسعه پایدار و مزیت رقابتی است که نتایج کلی مدیریت شبکه رقابت‌همکارانه را نشان می‌دهد. مدیریت مؤثر شبکه باعث بهبود عملکرد داخلی و تعاملی اقامتگاه‌ها می‌شود. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، شبکه موفق می‌تواند باعث افزایش جذب گردشگر، بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و ارتقای رضایت مشتریان شود (۱). خوشه‌های همکاری، مانند اقامتگاه‌های لفور، نشان می‌دهند که تعاملات منطقه‌ای و تبادل منابع منجر به همکاری مؤثر بین اقامتگاه‌ها و توسعه بازار مشترک می‌شود (۳ و ۶). علاوه بر این، همگرایی و تعامل در شبکه، موجب ثبات و آرامش بین رقبای، کاهش تنش‌های رقابتی و افزایش اعتماد گردشگران می‌شود (۵). مصاحبه‌شوندگان همچنین ذکر کردند که چنین همکاری‌هایی، فرصتی برای انتقال دانش، ارتقای توانمندی‌ها و استانداردهای خدماتی فراهم می‌کند (۶ و ۷).

از سوی دیگر، شبکه موفق، توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مناطق محلی را تقویت می‌کند. از نظر مصاحبه‌شوندگان، همکاری بین اقامتگاه‌ها باعث بهبود معیشت مردم محلی می‌شود، چرا که از طریق گردشگری، برای محصولات محلی تقاضا ایجاد می‌شود (۴ و ۱۱). همچنین فعالیت‌های شبکه‌ای می‌تواند به تقویت زیرساخت‌ها و حفظ هویت فرهنگی و محیط زیست کمک کند. به عنوان مثال، معماری سنتی، حفظ درختان کهنسال و احیای رسوم محلی در طراحی اقامتگاه‌ها رعایت می‌شود (۱۰). رشد گردشگری همچنین موجب شناخته شدن منطقه و توسعه فرهنگی و اجتماعی می‌شود، و در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند به رقابت سالم با سایر مناطق و برندینگ ملی و حتی بین‌المللی منجر گردد (۸ و ۹).

همچنین اقامتگاه‌ها می‌توانند از طریق شبکه‌سازی، مزیت رقابتی پایدار و تمایز نسبت به سایر انواع اقامتگاه‌ها ایجاد کنند. همکاری شبکه‌ای امکان ایجاد تجربه گردشگری منحصر به فرد و جامع، تنوع خدمات و تمرکز بر بازار هدف مشخص را فراهم می‌کند (۳ و ۷). نمونه موفق که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، اقامتگاه مشتی بیا در سوادکوه است که با بهره‌گیری از شبکه، بازار خود را توسعه داده و الگویی برای سایر اقامتگاه‌ها شده است (۱ و ۱۰). مزیت رقابتی در این شبکه علاوه بر جذب گردشگر، شامل افزایش رفاه جامعه محلی، انتقال تجربیات اصیل فرهنگی و افزایش رضایت گردشگران نیز می‌باشد (۱۲). به طور خلاصه، مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که مدیریت شبکه‌ای با رویکرد رقابت همکارانه نه تنها عملکرد داخلی و تعامل بین اقامتگاه‌ها را بهبود می‌بخشد، بلکه توسعه پایدار منطقه‌ای را تقویت می‌کند و مزیت رقابتی اقامتگاه‌ها را در بازار گردشگری افزایش می‌دهد. همه این پیامدها در عمل، از طریق خوشه‌ها، تبادل منابع، آموزش و مدیریت مشترک تحقق می‌یابند و نمونه‌های موفق مانند مشتی بیا و خوشه‌های لفور، اهمیت شبکه را در ارتقای کل اکوسیستم بومگردی نشان می‌دهند (۱، ۳، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۲).

مؤلفه‌های بازخوردی شامل پایش و ارزیابی، بهبود مستمر و اصلاح و بازنگری است که ماهیت پویا و چرخه‌ای شبکه بازتاب می‌دهد. اصلاح و بازنگری به معنای شناسایی نقاط ضعف و محدودیت‌ها در عملکرد شبکه و تغییر ساختار یا رفتارها برای ارتقای کارایی است. در متن مصاحبه‌ها، این مؤلفه با محوریت بازنگری در نوع تعامل و جایگاه اقامتگاه‌ها و نهادهای قابل مشاهده است. برخی مصاحبه‌شوندگان بر این نکته

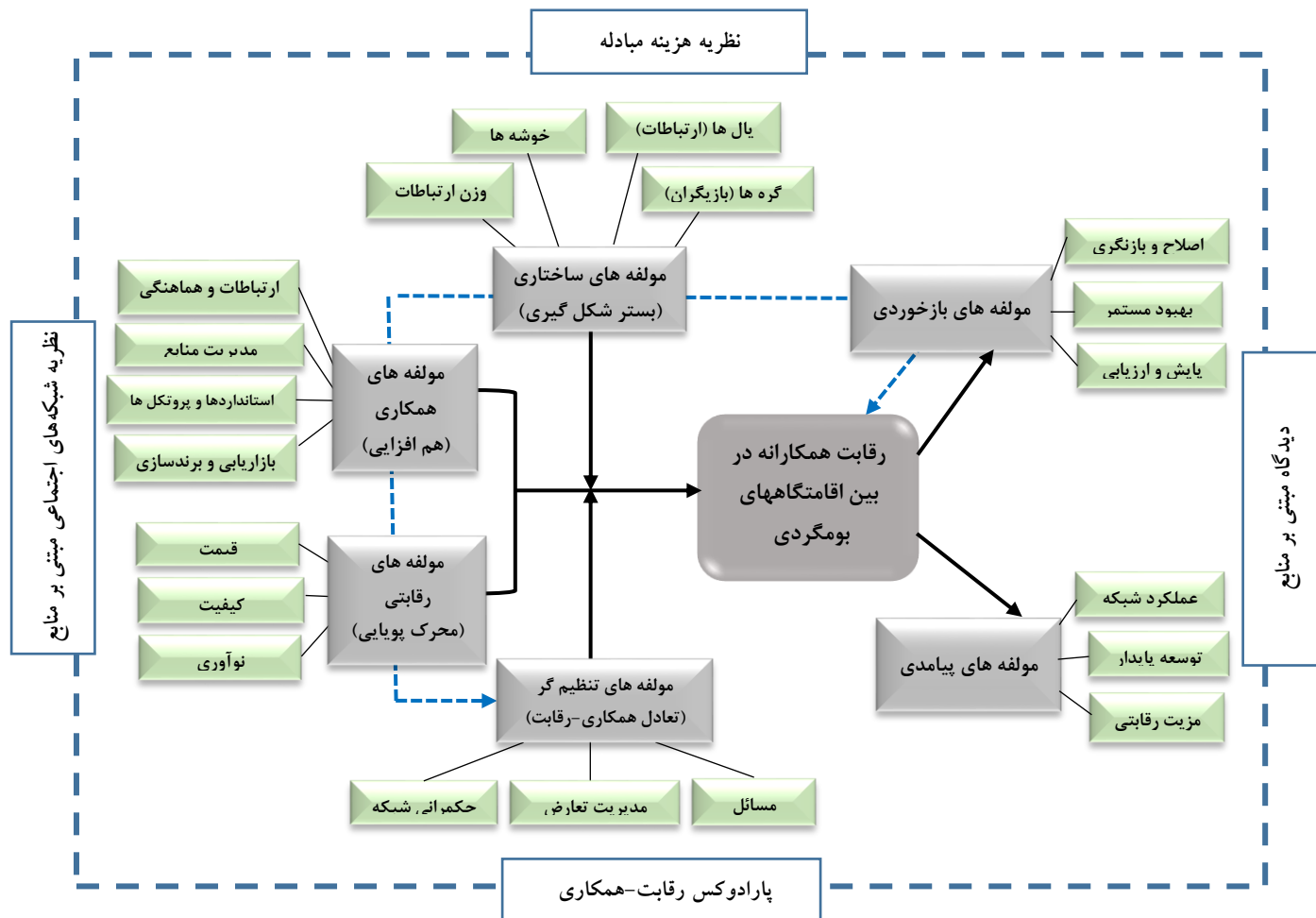
تاکید دارند که جایگاه اقامتگاه‌ها در شبکه ثابت نیست و نیاز به ارتقا و اصلاح دارد. به عنوان مثال اقامتگاه‌ها با بهبود تعاملات و توانمندی‌های خود می‌توانند از حاشیه به مرکز شبکه منتقل شوند (۱، ۳ و ۱۲). از سوی دیگر، اصلاح ساختار همکاری و جایگاه‌ها همچنین در خوشه‌ها و گروه‌های محلی مشهود است. خوشه‌ها بر اساس ویژگی‌های جغرافیایی و قابلیت تعامل شکل می‌گیرند و هر خوشه نیاز دارد روابط خود را بازنگری کند تا اثرگذاری شبکه افزایش یابد (۶). تغییر و بازنگری در ارتباط با نهادهای کلیدی نیز دیده می‌شود. به عنوان مثال دهیاری‌ها و نهادهای اجرایی می‌توانند با اصلاح فرآیندهای هماهنگی و حمایت، اثرگذاری شبکه را ارتقا دهند (۸ و ۱۲).

از نقطه نظر رویکردها و نظریه‌های پشتیبان، نظریه هزینه مبادله به تحلیل هزینه‌های مرتبط با برقراری، حفظ و نظارت بر تعاملات بین بازیگران می‌پردازد. در زمینه رقابت همکارانه بین اقامتگاه‌های بومگردی، این نظریه می‌تواند نشان دهد که همکاری بین اقامتگاه‌ها تنها زمانی به صرفه است که هزینه‌های جستجو، مذاکره، هماهنگی و کنترل کاهش یابد. به عبارت دیگر، شبکه‌هایی که فرآیندهای مشترک برای تبلیغات، جذب گردشگر، مدیریت مسیرها و تبادل تجربه ایجاد می‌کنند، با کاهش هزینه‌های مبادله، بهره‌وری و کارایی خود را افزایش می‌دهند و امکان رقابت سالم و توسعه پایدار منطقه‌ای فراهم می‌شود. برای مثال، خوشه‌های اقامتگاه‌ها در لفور (۳ و ۶) با تقسیم وظایف و اشتراک منابع، هم هزینه‌ها را کاهش داده و هم کیفیت خدمات و رضایت گردشگران را ارتقا داده‌اند.

رویکرد پارادوکس به این موضوع اشاره دارد که در برخی شرایط، ظاهراً متناقض، اما همزمان به نتایج مثبت می‌انجامد. در رقابت همکارانه بین اقامتگاه‌های بومگردی، این نظریه می‌تواند تحلیل کند که هم‌زمان رقابت و همکاری بین اقامتگاه‌ها رخ می‌دهد. هر اقامتگاه مایل است در جذب گردشگر و ارائه خدمات بهتر پیش‌تاز باشد، اما برای توسعه منطقه و افزایش جذابیت کل شبکه، نیازمند تعامل و تبادل منابع با سایر اقامتگاه‌ها است. این وضعیت رقابت همکارانه است که به رغم تضاد ظاهری بین رقابت و همکاری، منجر به ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت گردشگران و توسعه پایدار منطقه می‌شود، به عنوان مثال خوشه‌های لفور که هم رقابت محدود و هم همکاری قوی دارند (۳، ۶ و ۷). دیدگاه مبتنی بر منابع به این موضوع می‌پردازد که مزیت رقابتی و عملکرد برتر یک سازمان یا یک کسب و کار از منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد آن ناشی می‌شود. در زمینه رقابت همکارانه بین اقامتگاه‌های بومگردی، این دیدگاه می‌تواند تحلیل کند که هر اقامتگاه با منابع خاص خود (مثلاً تجربه مدیریت خانوادگی، دانش محلی، توانمندی ارائه خدمات گردشگری متنوع، دسترسی به شبکه‌های محلی و اجتماعی و موقعیت جغرافیایی خاص) می‌تواند نقش محوری در شبکه ایفا نموده و یا مزیت رقابتی نسبت به سایر اقامتگاه‌ها کسب کند. به عنوان مثال، اقامتگاه‌های مانند مشتی بیا و تتی (۱ و ۱۲) با بهره‌گیری از توانمندی‌های منحصر به فرد خود، نه تنها خدمات بهتری ارائه می‌دهند بلکه به ایجاد خوشه‌ها و ارتقای کل شبکه کمک می‌کنند و سهم بازار و شناخته‌شدگی منطقه را افزایش می‌دهند. در واقع، همکاری شبکه‌ای به معنای اشتراک و تکمیل منابع بین اقامتگاه‌هاست، اما مزیت پایدار هر واحد به منابع خاص و غیرقابل تقلید خود آن اقامتگاه بستگی دارد.

دیدگاه شبکه‌های اجتماعی به ساختار روابط و تعاملات میان بازیگران در یک شبکه تمرکز دارد و نشان می‌دهد چه کسانی در شبکه دارای نقش محوری، واسطه یا حاشیه‌ای هستند و چگونه جریان اطلاعات، منابع و نفوذ بین آن‌ها منتقل می‌شود. در زمینه رقابت همکارانه بین اقامتگاه‌های بومگردی، این نظریه می‌تواند تحلیل کند که اقامتگاه‌هایی که موقعیت مرکزی دارند (مانند تتی و مشتی بیا، مصاحبه ۱ و ۱۲) بیشترین دسترسی به اطلاعات و منابع را دارند، می‌توانند نقش واسطه یا پل بین خوشه‌ها را ایفا کنند و تأثیرگذاری و انتقال دانش و تجربه در شبکه را تسهیل کنند. همچنین این دیدگاه توضیح می‌دهد که خوشه‌های جغرافیایی یا خدماتی (مانند لفور و مناطق بیلاقی، مصاحبه ۳ و ۶) چگونه بر اساس نزدیکی و اعتماد شکل می‌گیرند و همکاری و رقابت همکارانه بین اقامتگاه‌ها را تقویت یا محدود می‌کنند. به عبارت دیگر، تحلیل شبکه‌های اجتماعی توانمندی درک جایگاه نسبی هر اقامتگاه، مسیرهای جریان منابع و نقش‌های کلیدی در ارتقای عملکرد و توسعه پایدار شبکه را فراهم می‌کند.

در مجموع، مدل مفهومی پژوهش، ساختار کلی و روابط میان مؤلفه‌های اثربخش بر مدیریت شبکه رقابت همکارانه در اقامتگاه‌های بومگردی را بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون تشریح می‌نماید.



شکل ۳: مدل مفهومی مدیریت شبکه رقابت همکارانه در اقامتگاه‌های بومگردی سوادکوه

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با تمرکز بر مفهوم رقابت همکارانه و با هدف ارائه مدل مدیریت شبکه‌ای در اقامتگاه‌های بومگردی، بر آن بود تا از خلال تجربه‌های زیسته کنشگران محلی، ابعاد، ظرفیت‌ها و چالش‌های مؤثر بر شکل‌گیری و پایداری این شبکه‌ها را شناسایی و تبیین کند. انتخاب رویکرد کیفی و بهره‌گیری از تحلیل مضمون، آشکارسازی تعامل و همکاری میان بازیگران این حوزه را ممکن ساخت؛ منطقی‌هایی که در بسترهای محلی، نقشی مؤثر در موفقیت یا ناکامی شبکه‌های گردشگری ایفا می‌کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که رقابت همکارانه در اقامتگاه‌های بومگردی سوادکوه وضعیتی ایستا نیست، بلکه فرایندی پویا، زمینه‌مند و متأثر از ویژگی‌های اجتماعی-فرهنگی منطقه است. فرایندی که در آن همکاری و رقابت به‌صورت هم‌زمان و درهم‌تنیده جریان دارد. در این منطقه، نزدیکی جغرافیایی اقامتگاه‌ها، اشتراک بازار هدف (به‌ویژه گردشگران طبیعت‌گرد و آخر هفته‌ای) و محدودیت نسبی منابع، سبب شده است که اشتراک منابع، تبادل تجربه‌های مدیریتی، معرفی متقابل گردشگران در ایام اوج تقاضا، و تلاش برای تقویت برند مقصد سوادکوه به‌عنوان یک هویت مشترک، به ظرفیت‌های مهم شبکه‌ای تبدیل شود. این ظرفیت‌ها، به‌ویژه در شرایط نوسان تقاضا و محدودیت‌های اقتصادی، نقش مؤثری در کاهش هزینه‌ها، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش تاب‌آوری اقامتگاه‌ها ایفا کرده‌اند و نشان می‌دهند که منطق شبکه‌ای در این بستر محلی می‌تواند جایگزینی کارآمد برای کنش‌های صرفاً فردگرایانه باشد.

در مقابل، یافته‌ها حاکی از آن است که چالش‌هایی نظیر بی‌اعتمادی میان کنشگران، نبود سازوکارهای رسمی و شفاف برای همکاری، ضعف در حکمرانی شبکه‌ای و تعارض منافع کوتاه‌مدت، مانع از تحقق کامل ظرفیت‌های بالقوه رقابت‌همکارانه می‌شوند. این چالش‌ها، به‌ویژه در بسترهای محلی که روابط اجتماعی پیچیده و مبتنی بر تجربه‌های گذشته است، می‌توانند به شکستگی شبکه و بازتولید رفتارهای رقابتی ناسالم منجر شوند. از این منظر، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که صرف وجود ظرفیت‌های بالقوه برای همکاری، تضمین‌کننده شکل‌گیری شبکه‌های پایدار نیست و مدیریت آگاهانه روابط میان کنشگران، نقشی کلیدی در موفقیت این فرایند دارد.

مدل مفهومی استخراج‌شده از داده‌ها حاکی از آن است که رقابت‌همکارانه در بین اقامتگاه‌های بومگردی در منطقه سوادکوه زمانی به یک الگوی کارآمد مدیریتی تبدیل می‌شود که میان ظرفیت‌ها و چالش‌ها نوعی تعادل پویا برقرار شود. این مدل بیانگر آن است که تقویت ظرفیت‌ها بدون توجه به چالش‌های نهادی و رفتاری، می‌تواند به تشدید تعارض‌ها منجر شود و بالعکس، تمرکز صرف بر کنترل چالش‌ها بدون بهره‌مندی از ظرفیت‌های شبکه‌ای، به رکود و انفعال شبکه می‌انجامد. بدین ترتیب، مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بومگردی نیازمند رویکردی تلفیقی است که هم‌زمان بر اعتمادسازی، تنظیم قواعد تعامل و بهره‌برداری هدفمند از ظرفیت‌های مشترک تأکید ورزد.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رقابت‌همکارانه می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد اساسی در مدیریت شبکه اقامتگاه‌های بومگردی مطرح شود، مشروط بر آنکه درکی مشترک از منافع جمعی میان کنشگران شکل گیرد و سازوکارهای نهادی متناسب با شرایط محلی شکل گیرد. از بعد نظری، این پژوهش با تبیین تجربی روابط رقابت‌همکارانه در بستر اقامتگاه بومگردی، منجر به افزایش غنای ادبیات شبکه‌های گردشگری می‌شود و نشان می‌دهد که تحلیل مضمون می‌تواند ابزار مناسبی برای درک بهتر لایه‌های پنهان تعاملات شبکه‌ای باشد. از منظر کاربردی نیز، یافته‌ها می‌توانند راهنمای سیاست‌گذاران و مدیران محلی در طراحی برنامه‌هایی باشند که به تقویت همکاری‌های پایدار و کاهش تنش‌های رقابتی در مقصدهای کمک کند.

با وجود این، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بوده است. ماهیت کیفی مطالعه و تمرکز بر یک محدوده جغرافیایی خاص، امکان تعمیم نتایج به سایر مقصدها را محدود می‌سازد. همچنین، داده‌ها بر اساس مصاحبه با کنشگران منتخب گردآوری شده و ممکن است برخی دیدگاه‌ها یا تجربه‌های کمرنگ‌تر در این فرایند بازتاب نیافته باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی و بررسی مقایسه‌ای در مقصدهای مختلف، به آزمون و تکمیل مدل ارائه‌شده بپردازند. علاوه بر این، مطالعه نقش نهادهای میانجی و سازوکارهای حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند به فهم عمیق‌تر پویایی‌های رقابت‌همکارانه در گردشگری منجر شود.

منابع

۱. بیگی، حمیده؛ اسماعیلی، سعیده. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر منظر صوتی طبیعت بر رضایت گردشگران و ادراک حس مکان در مقصدهای گردشگری (مطالعه موردی: جنگل‌های هیرکانی گیلان). پژوهش‌های بازاریابی گردشگری و میهمان‌نوازی، ۳(۱)، ۱۹۷-۲۲۲. doi: 10.22080/tmhr.2025.29248.1058

۲. حسام، مهدی. (۱۳۹۸). شناسایی موانع تأسیس و توسعه اقامتگاه‌های بومگردی در نواحی روستایی استان گیلان. نشریه پژوهش‌های روستائی، ۱۰(۳)، ۵۴۶-۵۵۹. doi: 10.22059/jrur.2019.281777.1363

3. Baggio, R., & Valeri, M. (2022). Network science and sustainable performance of family businesses in tourism. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 200-213. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0048>
4. Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science and tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 909-928. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

6. Beigi, H., & Esmaeili, S. (2025). Investigating the effect of natural soundscape on tourist satisfaction and sense of place perception in tourism destinations (Case study: Hyrcanian forests of Gilan). *Tourism Marketing and Hospitality Research*, 3(1), 197–222. <https://doi.org/10.22080/tmhr.2025.29248.1058> (in Persian)
7. Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
8. Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.002>
9. Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2017). A dual-perspective framework of understanding coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1121–1131. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2016-0031>
10. Cehan, A., Eva, M., & Iașu, C. (2021). A multilayer network approach to tourism collaboration. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.006>
11. Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208–1217. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.003>
12. Chim-Miki, A. F., da Costa, R. A., & Oliveira-Ribeiro, R. (2024). Tourism coopetition for a better world: A cycle of creation, appropriation, and devolution of social value. *Current Issues in Tourism*, 27(19), 3150–3164. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2254448>
13. Czakon, W., & Czernek-Marszałek, K. (2021). Competitor perceptions in tourism coopetition. *Journal of Travel Research*, 60(2), 312–335. <https://doi.org/10.1177/0047287519896011>
14. Del Chiappa, G., & Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: An empirical investigation on Costa Smeralda–Gallura, Italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1–13. <https://doi.org/10.3727/108354213X13613720283520>
15. Fong, V. H. I., Hong, J. F. L., & Wong, I. A. (2021). The evolution of triadic relationships in a tourism supply chain through coopetition. *Tourism Management*, 84, Article 104274. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104274>
16. Gajdošík, T. (2023). Contribution of network approach to tourism destination governance. In B. Ferrer-Rosell, D. Massimo, & K. Berezina (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2023* (pp. 179–191). *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25752-0_21

17. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
18. Hessam, M. (2019). Identifying obstacles to the establishment and development of ecotourism accommodations in rural areas of Gilan Province. *Rural Research*, 10(3), 546-559. <https://doi.org/10.22059/jrur.2019.281777.1363> (in Persian).
19. Jamini, D. (1403/2024). Rural tourism marketing and identification of key factors affecting it with a sustainable development approach (Case study: Palangan Village, Kamyaran County). *Tourism Marketing and Hospitality Research*, 3(2), 135–152. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7429.1106> (in Persian)
20. Keshavarzi, S., & Siavoshi, M. (1404). The application of customer lifecycle analysis concepts in tourism marketing. *Tourism Marketing and Hospitality Research*, 3(1), 37–61. <https://doi.org/10.22080/tmhr.2025.29459.1070> (in Persian)
21. Khodapanah, K. (2020). Analysis of the tourism network in the tourist centers of Ardabil region. *Geographical Planning of Space*, 10(38), 259-270. Retrieved from. <https://sid.ir/paper/968360/fa> (in Persian).
22. Lee, T. H., Jan, F. H., & Liu, J. T. (2021). Developing an indicator framework for assessing sustainable tourism: Evidence from a Taiwan ecological resort. *Ecological Indicators*, 125, 107596. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2021.107596>
23. Mafi, M., Pratt, S., & Trupp, A. (2020). Determining ecotourism satisfaction attributes – A case study of an ecolodge in Fiji. *Journal of Ecotourism*, 19(4), 304–326. <https://doi.org/10.1080/14724049.2019.1698585>
24. Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
25. Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203–216. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00056-0)
26. Powell, W. W. (2003). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In *The sociology of organizations* (pp. 315–317). *Roxbury Publishing*.
27. Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>
28. Saidai, Seyed Eskandar, & Kazemi, Fatemeh. (2025). An analysis of the capacity to create green hotels in the desert areas studied: Isfahan Province. *Tourism and Hospitality Marketing Research*, 3(1), 171-195. doi: 10.22080/tmhr.2025.29068.1050

29. Songyang Gang. (2022). Local coopetition mechanisms, comprehensive tourism frameworks, role of local policies. *Current Issues in Tourism*, 27(19), 3150–3164. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00066-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00066-0)
30. Van der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled: A review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56. DOI:10.1016/j.tmp.2015.03.006
31. Volgger, M., Erschbamer, G., & Pechlaner, H. (2021). Destination design: New perspectives for tourism destination development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, Article 100561. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100561>
32. Weaver, D. B. (2011). Celestial ecotourism: New horizons in nature-based tourism. *Journal of Ecotourism*, 10(1), 38–45. <https://doi.org/10.1080/14724040903576116>
33. Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>
34. Wight, P. A. (1997). Ecotourism accommodation spectrum: Does supply match the demand? *Tourism Management*, 18(4), 209–220. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00008-3)