

ارائه الگوی عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری های خدماتی حوزه گردشگری ایران

سارا محمدزاده تیزویر^{۱*}، صمد جعفری نجد^۲، آقای دکتر مهدی محمدی^۳، آقای دکتر مهدی الیاسی^۴

۱. DBA مدیریت کسب و کار، موسسه آموزش عالی آزاد بهار.

۲. DBA مدیریت کسب و کار، موسسه آموزش عالی آزاد بهار.

۳. دکتری مدیریت تکنولوژی، استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۴. دکتری مدیریت فناوری، استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه الگوی مفهومی برای بررسی عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری خدماتی حوزه گردشگری ایران می باشد. این پژوهش، کاربردی و گردآوری داده ها توصیفی پیمایشی است، جامعه آماری همکاری انجام شده در طرح تحقیقاتی حاضر هتل های زیر مجموعه زنجیره هتل های بین المللی پارسیان می باشد. بر این اساس با بررسی و مرور ادبیات و مبانی نظری تحقیقات انجام شده در سطح کتب و مقالات خارجی و داخلی، استخراج عوامل کلیدی موفقیت نوآوری خدمات، شناسایی و با انجام مصاحبه با خبرگان معیارهای اثر گذار در حوزه صنعت هتلداری شامل شاخص ها و زیر شاخص های مرتبط در دو بعد اصلی عوامل خارجی و داخلی و در ۶ بعد عوامل استراتژیک، عوامل مرتبط با محیط/بازار و مشتری، عوامل فرآیند توسعه، عوامل سازمانی و منابع انسانی، سیستم ها و روش ها، مدیریت تولید دانش و R&D دسته بندی و پرسشنامه برای اندازه گیری و اثر بخشی هر یک از معیارهای انتخابی بر شرایط سازمان در سه حالت ثبات، رونق و رکود صنعت تهیه و اولویت بندی اثرگذاری و استفاده کاربردی هریک از داده ها به روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار حداقل مربعات جزئی (Smart-PLS) احصاء گردید. طبق نتایج باید عنوان کرد که در سناریوی رونق، شاخص درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا «دارای بیشترین و شاخص» پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت «دارای کمترین اولویت، در سناریوی رکود، شاخص» مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد «دارای بیشترین و شاخص» توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم «دارای کمترین اولویت و در سناریوی ثبات، شاخص» رهبری و مدیریت تغییر «دارای بیشترین و شاخص» ریسک پذیری دارای کمترین اولویت می باشد.

واژه های کلیدی: نوآوری باز، نوآوری خدمات، عوامل کلیدی موفقیت، تحلیل عاملی تأییدی

مجله مطالعات نوین در
اقتصاد، مدیریت و
حسابداری

دوره: ۳

شماره: ۱

بهار ۱۴۰۰

صفحه: ۱۱۴-۱۴۳

Journal of New Studies
in Economics,
Management and
Accounting

Vol: 3

No.: 1

Spring-2021

Page: 114-143

* ایمیل نویسنده مسئول: sara.mohammadzadeh2@gmail.com

مقدمه

سهم بخش خدمات و جایگاه آن در اقتصاد جهانی در مقایسه با سایر بخش های اقتصادی روز به روز افزایش می یابد. در کشور ما نیز این روند جهانی به گونه ای مشابه در جریان است. سازمان ها وموسسات خدماتی ایران، هم راستا با اختراعات و پیشرفت های گوناگون در عرصه فناوری، به آرامی از روش های سنتی و جا افتاده فاصله گرفته و ضمن همراه شدن با روند تغییرات و نوآوری ها، بهره برداری از فناوری های جدید را همچون راهبردی کلیدی در جهت خدمت رسانی مطلوبتر به مشتریان مبنای کسب و کار خود قرار داده اند.

امروزه دیگر اهمیت رویکرد باز به نوآوری و نقشی که در رشد بنگاه ها و توسعه کسب و کارهایشان می تواند داشته باشد، بر کسی پوشیده نیست

با توجه به رشد روزافزون صنعت گردشگری در سالهای اخیر و همچنین فضای رقابتی بسیار شدیدی که در این صنعت به وجود آمده است، بایستی نوآوری و تلاش در جهت پیمودن راههای نرفته، یکی از الزامات استراتژیک مدیران این حوزه قرار گیرد. صنعت گردشگری به عنوان صنعت درآمدزای غیر وابسته به نفت در بخش خدمات اقتصاد، با ارتقاء خدمات نوآورانه، سهم مهمی در چرخه اقتصاد کشور برعهده خواهد داشت.

در تقسیم بندی مهم ترین منابع درآمدزایی در جهان، صنعت اکتشاف نفت و بهره برداری از آن به عنوان پر درآمدترین فعالیت صنعتی مطرح می شود و پس از آن صنعت خودروسازی و در رتبه سوم گردشگری و جذب گردشگر قرار دارد (محلاتی، ۱۳۸۰)

بررسی جذابیت صنعت گردشگری در جهان نشان می دهد این صنعت در پنج سال آتی از جمله بزرگترین فرصت های کسب وکار خواهد بود. آنچه در آینده نیاز به توجه دارد بحث تمرکز بر تکنولوژی های جدید در این صنعت می باشد (سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۱۰).

مزایای اقتصادی گردشگری را می توان به دو دسته مزایای مستقیم و غیرمستقیم تقسیم نمود:

الف) مزایای مستقیم

- ایجاد فرصت های شغلی جدید
- ارز آوری
- ارتقای سطح زندگی مردم
- فروش خدمات و کسب درآمد
- تحرک اقتصادی
- کارآفرینی و استخدام نیروهای جوان
- کاهش میزان مهاجرت
- اصلاح وضعیت عمومی منطقه

ب) مزایای غیرمستقیم

- رونق فعالیت‌های ساختمانی
- رونق صنایع دستی
- رونق کشاورزی
- رونق باغداری
- رونق ماهیگیری
- رونق خدمات و کالای مصرفی
- توسعه و بهبود تجهیزات زیربنایی (جاده‌ها، خطوط ارتباطی و سیستم‌های حمل و نقل)

مفهوم نوآوری، مفهوم کلان و گسترده‌ای است و مؤلفه‌های زیادی را شامل می‌شود. نوآوری محصول، نوآوری فرایند، نوآوری رفتاری، نوآوری راهبردی و نوآوری بازار، اصلی‌ترین مؤلفه‌های نوآوری سازمانی می‌باشند. نوآوری خدمات نیز شکلی از نوآوری سازمانی است که ماهیتاً مشابه مفهوم نوآوری محصول است و در سازمانهای خدماتی کاربرد دارد.

در مقایسه با فرایند نوآوری در محصولات، نوآوری در خدمات نیاز به فرایند شفاهی دارد که احتمال دستیابی به نتیجه‌ای که نیاز واقعی مشتری را برآورده می‌سازد بالا ببرد. نوآوری‌های خدماتی غالباً شرکت‌ها را وادار می‌دارند که از راه‌های مختلفی به فعالیت خود ادامه دهند. این یکی از دلائلی است که بسیاری از شرکت‌های تولیدی و خدماتی، نوآوری خدماتی را کار دشواری می‌دانند بنابراین لازم است در چارچوب گسترده‌ای به مقوله نوآوری در خدمات پرداخته شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوآوری یکی از مهم‌ترین عوامل بقای شرکت‌ها در بازار است. نوآوری زمانی رخ می‌دهد که ایده به صورت محصول، فرایند یا خدمتی توسعه یابد. ماهیت نوآوری، ایجاد تغییر در محصولات یا خدمات و یا روش خلق و عرضه آن‌ها، با هدف پاسخگویی به بازارهای جدید و نیازهای متغیر مشتریان است. انجام صحیح این تغییرات و موفقیت در آن، منوط به مشاهده پیوندها، کشف فرصت‌ها و استفاده مناسب از آن‌ها است. امروزه نوآوری، از مهمترین عوامل رشد اقتصادی به‌شمار می‌رود.

در خصوص نوآوری ادبیات متنوعی وجود دارد یکی از مباحث جدید نوآوری در سالهای اخیر بحث نوآوری باز و نوآوری بسته و مفاهیم مرتبط با آن است.

نوآوری باز در یک دهه گذشته در طول زنجیره ارزش از تأمین کنندگان گرفته تا کاربران و از منظر عوامل مختلف زمینه‌ای چون نوع صنعت، اندازه بنگاه، عوامل میانی و نهادی، فرهنگ و ساختار سازمانی و... گسترده شده است. همچنین پیشینه نوآوری باز سعی در توسعه ابزارهای مورد نیاز و تعمیق فرایند نوآوری باز از منظر واحدهای مختلف تحلیل مانند افراد، پروژه‌ها، بنگاه‌ها، خوشه‌های منطقه‌ای و سطح صنعت کرده است. تحلیل، شکاف‌های موجود در

پیشینه نوآوری باز نشانگر آن است که همراستایی با مدل کسب و کار، نوآوری باز در بنگاه های کوچک و متوسط نوآوری باز در کسب و کارهای خدماتی، نظام های مالکیت فکری متناسب با نوآوری باز و ابزارهای مورد نیاز نوآوری باز در زمره مهمترین جریانهای تحقیقاتی حول مفهوم نوآوری باز در آینده قرار خواهند گرفت.

هنری چسبرو (۲۰۰۳) از چهار عامل زیر به عنوان عوامل فروریزی پارادایم نوآوری بسته و اقبال شرکت ها به نوآوری باز اسم برده است:

- ✓ افزایش دسترسی به کارگران ماهر و جابه جایی بیشتر آنها
- ✓ بازار سرمایه گذاری خطر پذیر
- ✓ گزینه های بیرونی برای ایده های روی قفس مانده
- ✓ توان فزاینده تأمین کنندگان بیرونی

تفاوت نخست رویکرد نوآوری باز با رویکرد نوآوری بسته این است که در تئوری سازی های پیشین نوآوری، دانش بیرونی نقشی مفید ولی مکمل بازی می کرد. بنگاه محل نوآوری و فعالیت های داخلی آن هدف اصلی در تحقیق و توسعه بود؛ اما در نوآوری باز، دانش بیرونی نقشی معادل آن چه از دانش درونی در مفهوم سازی های پیشین حاصل می شود، ایفا می کند. (West and Bogers 2013, Vrande 2010, Gassmann و ۱۳۹۰ طبائیان)

دیگر تفاوت اساسی آن با نوآوری بسته هم به تأکید نوآوری باز به مدل کسب و کار باز می گردد. نوآوری باز، «مدل کسب و کار» را صریحاً به عنوان منبع «تولید ارزش» و همچنین «تصرف ارزش» می داند که دومی کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است این نقش اخیر مدل کسب و کار، سازمان را قادر می سازد موقعیت خود در زنجیره ی ارزش صنعت را در طول زمان حفظ نماید. (West and Bogers 2013)

نوآوری در کسب و کار، برای شناسایی، اعتبار سنجی و همچنین بررسی تاثیر عوامل کلیدی موفقیت این حوزه در شرایط اقتصادی حاکم کسب و کار حائز اهمیت می باشد.

مطالعه نوآوری در خدمات هنوز در دوران کودکی است، زیرا اولین مطالعات تنها در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح شدند و چارچوب نظری قوی برای مطالعه نوآوری در این بخش پدیدار گردید.

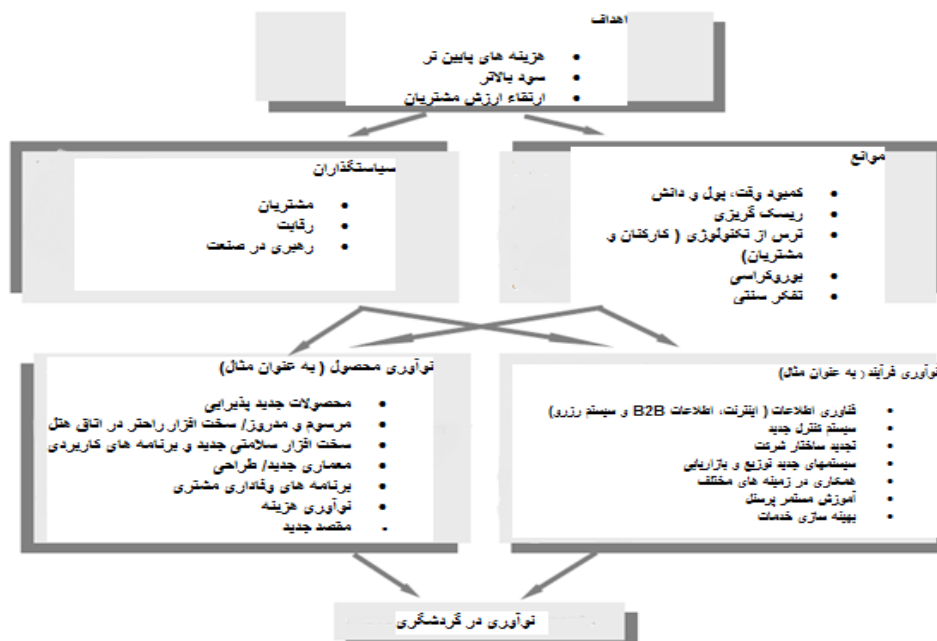
نوآوری خدمات

خدمات با کالاها تفاوت دارند و همین اختلافات چالش های خاصی را برای توسعه دهندگان خدمات ایجاد می کنند. برای توسعه خدمات جدید نیاز به توجه به ۴ ویژگی خدمات وجود دارد: ناملموسی، تجزیه ناپذیری، تنوع و نابود شدنی.

این بدان معنی است که خدمات نمی توانند قبل از خرید آزمایش شوند. (به عنوان کالای ملموس) خدمات در یک زمان تولید و مصرف می شوند. این از یک خدمت به خدمت دیگر در یک گروه تفاوت دارد و آن را نمی توان ذخیره

کرد. این خاصیت خدمات، توسعه و مدیریت را تحت تاثیر خود قرار می دهد و خلاقیت و نوآوری در فرآیند ارائه خدمات مزیت رقابتی در حفظ و توسعه صنایع خدماتی به ویژه در صنعت گردشگری دارد که ارتباط تنگاتنگ با مهمانان باعث رضایتمندی مشتریان و وفاداری آن ها و عامل حیاتی روند درآمدزایی و توسعه اقتصادی این بخش از خدمات در تولید ناخالص کشور خواهد داشت.

پایه سازی یک سیستم مدیریت یکپارچه هتل یک نوآوری مهم است که به طور عمده به نوآوری سازمانی کمک می کند و شرکت ها از سیاست پایداری به عنوان یک استراتژی برای نوآوری و تمایز از رقابت استفاده می کنند.



شکل ۱: تولید در مقابل فرآیند نوآوری گردشگری

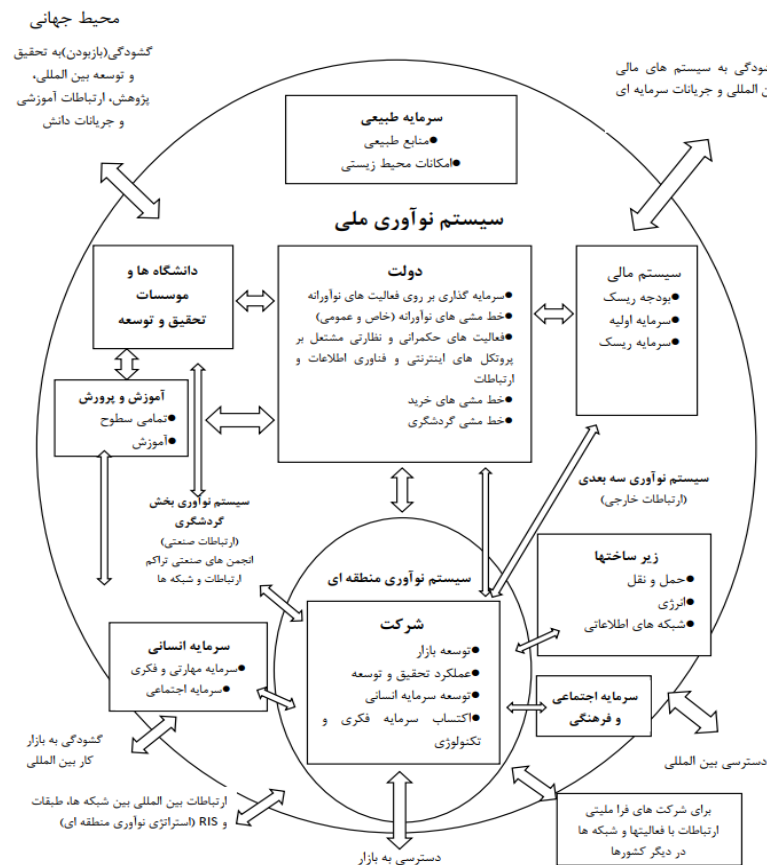
منبع: Center of Tourism and Service Management, University of Innsbruck (Austria)

شکل ذیل اجزای مختلف سیستم های نوآوری در مقیاس مختلف را نشان می دهد. نکته ضروری قابل مشاهده این است که نوآوری شرکت همراه با سیاست در زمینه های اجتماعی و اقتصادی گسترده تعبیه شده است که برای حکومت منطقه ای یک ساختار مرزی نفوذپذیر می باشد. علاوه بر این سیستم های نوآوری محلی در مقاصد گردشگری رخ می دهد (Hejalager 2008).

همراه با سیستم های بخشی، همچون صنعت گردشگری، بخشهای تشکیل دهنده آن باید درک از ارائه خدمات با سیستم های نوآوری داشته باشند و به رسمیت شناختن با مقیاس تجزیه و تحلیل همراه با مقیاس سیستم نوآوری به عنوان نیازهای نوآوری و تنظیمات نهادی مهم می باشد.

در توسعه پایدار برخی مقصد ها بنظر می رسد در ظرفیت سازی از دیگران بطور موثر به تغییرات محیط بیرونی پاسخ می دهند بنابراین مقصد ها می توانند به عنوان یک شکل از سیستم نوآوری منطقه ای مجموعه ای از اقتصادی روابط سیاسی و نهادی در یک جغرافیای خاص اتفاق بیافتند که تولید یک فرآیند یادگیری جمعی برای انتشار سریع دانش و عملکرد بهتر اتفاق خواهند گردید. مقصد های متفاوت، سیستم های مختلف نوآوری منطقه ای خواهد بود:

- أ) توانایی شرکت و دیگر سازمانهای غیرانتفاعی و دولتی مرتبط به نوآوری با توجه به تخصص خود و همچنین به عنوان تابع ویژگی های سازمانی است.
- ب) تمایل خود را وابسته به وجود خوشه تعاملی، شبکه ها و نگرش از بازیگران نسبت به رویکرد همکاری دانسته.
- ج) ظرفیت خود برای ساخت نهادهای مربوطه (به عنوان مثال در پژوهش، آموزش و انتقال دانش) با مدل و قدرت تصمیم گیری خود در منابع مالی و جهت گیری سیاسی هماهنگ نماید.



شکل ۲: اجزای مدل نوآوری ملی (Hall & Williams, 2008)

Elements of national innovation systems. From Hall and Williams 2008: 113.

جدول ۱: افزایش تمرکز مشتری

افزایش تمرکز مشتری

نقاط نوآوری در زنجیره ارزش	مدل کسب و کار	شکله ها و اتحادها	فرایند توانمندساز	طراحی و توسعه خدمت	ارزش خدمت	توزیع	نام تجاری	محیط فیزیکی خدمات	تجربه مشتری در زمینه خدمت	رضایتمندی مشتری	وفاداری مشتری
سرمایه فکری	ساختار بندی شرکت چگونه است و از چه طریقی درآمد ایجاد می کند؟	روابط اقتصادی و تبادل دانش با سایر شرکتها و فعالان صنعت	حمایت و پشتیبانی از فرایند اصلی شرکت و کارکنان	ساختار و سامانه توسعه خدمت / متناسب سازی خدمت با نیاز بازار	تأمین ارزش برای مشتری و مشتریانی که به محصولات توجه می کنند	پیشنهادهای محصول چگونه به بازار می رسد؟	تجسم نمادین کلیه اطلاعات مرتبط با محصولات، ارزشها و انتظارات	شواهد فیزیکی خدمت و جلوه های نام تجاری	تجرباتی که مشتریان در تامله تولید یا انجام خدمت بدست می آورند	سطح رضایتمندی مشتریان ناشی از تجربه در طول زمان	روابط بلند مدت با مشتریان
ظرفیت ها و پتانسیل های نوآورانه	طرح کسب و کار جدید شامل ساختار مالکیت، سیستم پرداخت و جریان نقدی و موقعیت	ایجاد سرمایه های جدید اجتماعی و اقتصادی از طریق مجموعه های جدید روابط. تأثیرگذاری بر نحوه ارائه محصولات از طریق زنجیره تأمین جدید	بهبود رضایت کارکنان، نگهداشت کارکنان و بهره وری بخش بندی بازار	طراحی جدید خدمات شامل طرح خدمات ارزشی، فرایندهای داخلی، کیفیت خدمات	خدمات جدید و ابزارهای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان	استفاده از کالاهای جدید، ترکیب و ادغام کالاهای واسطه ها	استفاده از راههای جدید ارتباطی برای ارائه خدمات و ایجاد ارزش نام تجاری	توسعه و طراحی محیط فیزیکی جدید خدمات از جمله دنیای مجازی	فرارغم نمودن تجربه های جدید	ردیابی رضایتمندی مشتریان	استراتژی های مدیریت روابط مشتریان
نمونه هایی از پتانسیل نوآوری های مربوط به پایداری و ثبات	مالکیت بر مبنای مکان منجر به تقویت شدن زنجیره هزینه های توزیع می گردد.	توسعه زنجیره تأمین محلی منجر به کاهش هزینه های توزیع می گردد.	بهبود در بهره وری از طریق کاهش مصرف انرژی و کاهش شایعات	خدمات در راستای کاهش انتشار و کارایی در مصرف انرژی قابل طراحی هستند.	خدمات جدید دوستدار محیط زیست (خدمات سبز) می تواند مشتریان جدید را جذب نموده و همچنین منجر به محصولات جدید گردد.	توسعه کالاهای توزیع با آلودگی کم و مصرف انرژی کمتر	استفاده از نام تجاری برای تأکید بر ارزشهای مثبت زیست محیطی در کاهش مصرف انرژی و افزایش تجربیات مقصد نهایی	طراحی می تواند منجر به اقداماتی برای کاهش انتشار گازهای گلخانه ای و زیست محیطی قابل قبول برای مشتریان گردد.	داشتن تجربه می تواند به اقدامات زیست محیطی قابل قبول برای مشتریان هزینه های زیست محیطی گردد.	داشتن بهینه می تواند منجر به افزایش بازدهی مشتری و کاهش هزینه های زیست محیطی گردد.	مشتریان وفادار تبدیل به طرفداران شرکت در فعالیت های سبز و دوستدار محیط زیست می گردند.

© After Hall & Williams 2008

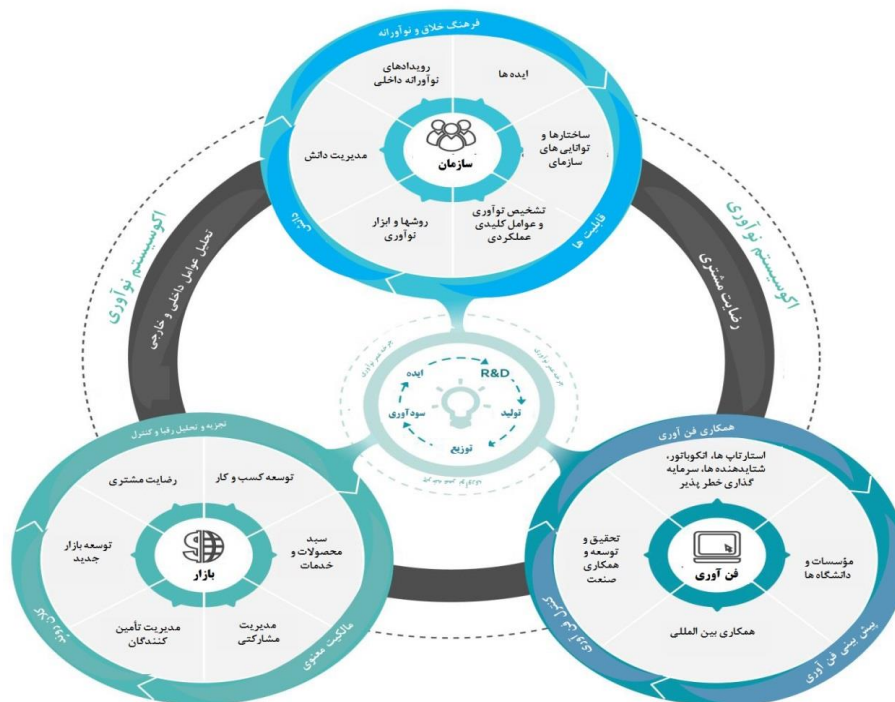
Innovation value creation points in the tourism firm in relation to sustainability. After Hall & Williams 2008

نظام نوآوری در سطح بنگاه

هدف نهایی مدل های کسب و کار که بر پایه ایده های نو شکل گرفته است درک ارزش از نگاه مشتری می باشد و تلفیق آن با توجیه پذیری هزینه، فایده فعالیت ها در سازمان و ایجاد توازن با مرتفع نمودن نیاز مشتری که منجر به ایجاد رابطه برد - برد گردد. نظام یکپارچه نوآوری در اکوسیستم فعالیت های سازمان، بازار و فن آوری و تعامل اثربخش شمرثمر خواهد بود. سازمان با فرهنگ خلاقانه و قابلیت ها و توانمندسازی عوامل داخلی خود در بستر استفاده از فن آوری و همکاری های نوآورانه و ارتباط تنگاتنگ با عوامل خارجی اثر گذار بر بازار رقابتی صنعت شکوفا گردیده و در چرخه فعالیت سه جانبه سازمان، فن آوری و بازار با طرح ایده به صورت حداقل محصول یا خدمت قابل ارائه پذیرفتنی MVP^۱ آغاز و سپس با توانایی سنجش فرضیه ها، افزایش سرعت یادگیری، ارائه ی هرچه سریع تر محصول یا خدمت به مشتری، ایجاد نمونه ی اولیه و توسعه ی ویژگی های آن در آینده، کاهش اتلاف زمان برای طراحی بخش هایی که مورد توجه مشتری نیستند و نمایش توانایی های تیم توسعه دهنده در ساختن محصول ویا ارائه خدمت مورد نیاز،

¹ Minimum Viable Product

فرآیند بهبود و عرضه نهایی محصول و خدمات با هدف غایی سودآوری برای سازمان و ایجاد رضایتمندی و وفاداری مشتریان محقق گردد.



شکل ۳: اکوسیستم نظام نوآوری در سطح بنگاه

¹Innovation Ecosystem | Altice Labs | BR_INOVACAO_ALB_EN_v11.pdf/ www.alticelabs.com

روش‌شناسی

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از منظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است و از نظر نوع داده‌ها کمی، از نظر محیط پژوهشی طبیعی و از نظر افق زمانی مقطعی می‌باشد. در این پژوهش در نحوه گردآوری اطلاعات ابتدا با مرور و بررسی ادبیات، پیشینه تحقیق، تجربیات سایر کشورها و مطالعات تطبیقی، عوامل کلیدی موفقیت^۲ در نوآوری خدمات شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند و سپس به منظور استخراج مدل مفهومی با بهره‌گیری و مصاحبه با خبرگان اقدام به تهیه و تدوین پرسشنامه نموده و در انتها پس از پیمایش آمار جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل استنباطی تجزیه و تحلیل کرده و پیشنهادات ارائه خواهد شد.

¹ www.alticelabs.com

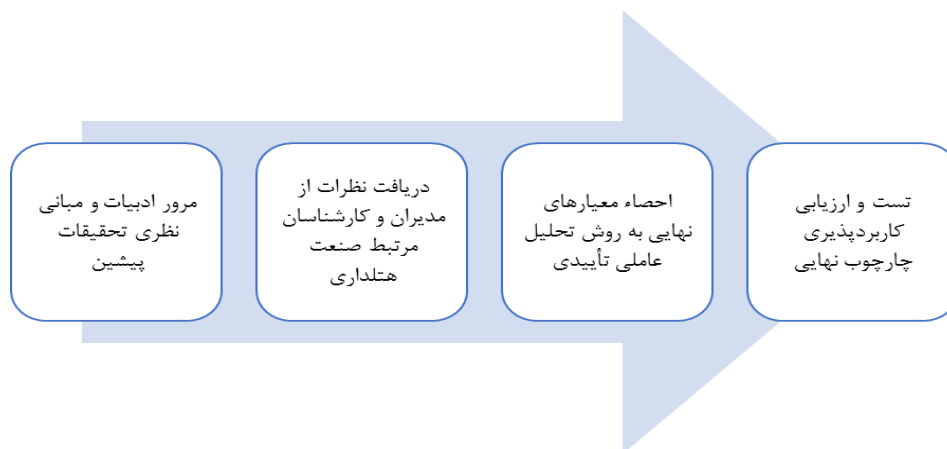
² Critical Success Factors (CFS)

فرآیند اجرای پژوهش حاضر دارای ۴ فاز اصلی می باشد که در جدول زیر به تشریح هر یک از فاز ها به صورت جداگانه پرداخته شده است.

جدول ۲: فاز های اجرایی تحقیق

مرحله	اقدام	اجرائی
اول	مرور ادبیات و مبانی نظری تحقیقات پیشین	شناسایی و دسته بندی معیار های اثر گذار اولیه (عوامل کلیدی موفقیت نوآوری خدماتی)
دوم	دریافت نظرات از مدیران و کارشناسان مرتبط صنعت هتلداری در هتل های بین المللی پاریسیان	بهبود یافته های حاصل از مبانی نظری و غنی سازی ابعاد و مؤلفه ها مرتبط با موضوع تحقیق و احصاء معیارهای اولیه
سوم	احصاء معیارهای نهایی به روش تحلیل عاملی تأییدی	ارائه چارچوب
چهارم	تست و ارزیابی کاربردپذیری چارچوب نهایی	اندازه گیری و اثر بخشی هر یک از معیارهای انتخابی بر شرایط سازمان در سه حالت ثبات، رونق و رکود صنعت

فلوچارت انجام تحقیق در شکل زیر ارائه شده است:



قلمرو موضوعی و مکانی این تحقیق، شناسایی عواملی کلیدی موفقیت در نوآوری خدماتی حوزه گردشگری (مجموعه هتل ها، آژانسها و ارگانهای فعال حوزه گردشگری) در قلمرو جمهوری اسلامی ایران در ربع آخر قرن بیستم میلادی (دهه هشتاد و نود شمسی) می باشد.

جامعه آماری همکاری انجام شده در پروژه تحقیقاتی حاضر مجموعه هتل های زیر مجموعه زنجیره هتل های بین المللی پاریسیان^۱ و شرکت های آژانسی وابسته به آن صورت پذیرفته است این مجموعه به عنوان هلدینگ تخصصی در زمینه هتلداری مالک ۲۲ هتل سه، چهار و پنج ستاره در سطح کشور است. هتل های پاریسیان بزرگترین زنجیره ۴ و ۵ ستاره هتلداری کشور است.

^۱ www.pih.ir

در حال حاضر مجموعه گروه هتل های پاریسیان با در اختیار داشتن سهم بازار ۱۱ درصدی، رهبری بازار صنعت هتلداری چهار تا پنج ستاره را در اختیار دارد، این سهم در هتل های ۵ ستاره ۳۰٪، در هتل های ۴ ستاره ۱۵٫۵٪ و در هتل های ۳ ستاره ۱٪ می باشد.

پرسشنامه طرح پس از مصاحبه خبرگی با مدیران ارشد ستاد شرکت هتل های بین المللی پاریسیان و پیشکسوتان آن، در اختیار ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط قرار گرفت که براساس طیف ۵ تایی لیکرت، نظرسنجی در اثرگذاری عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری خدمات حوزه گردشگری در سه حالت ثابت، رونق و رکود بر سازمان خود، صورت پذیرفت. لکن پس از نهایی شدن چارچوب، تست و ارزیابی انجام شد و با استفاده از آزمون های همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

همانطور که ملاحظه شد با بررسی تحقیقات مختلف انجام شده در سطح کتب و مقالات خارجی و داخلی در ارتباط با عوامل کلیدی موفقیت نوآوری در بخش محصولات تولیدی و خدماتی، شاخص ها و زیر شاخص های مرتبط مورد بررسی قرار گرفت بر این اساس در دو بعد اصلی عوامل خارجی و داخلی اثر گذار بر فعالیت سازمان ها، ۶ بعد شامل موارد ذیل شناسایی و دسته بندی گردید:

عوامل استراتژیک، عوامل مرتبط با محیط/بازار و مشتری، عوامل فرآیند توسعه، عوامل سازمانی و منابع انسانی، سیستم ها و روش ها، مدیریت تولید دانش و R&D.

زیر شاخص ها و معیار ها در ابعاد فوق در حدود ۱۷۸ مورد، شناسایی که با مضامین مشابه به حدود ۴۹ مورد، خلاصه گردید که در سه سناریو شرایط رونق، رکود و وضع موجود سازمان پرسشنامه تهیه و با مصاحبه از مدیران ارشد زنجیره بزرگ هتلداری کشور در سطح هتل های ۳، ۴ و ۵ ستاره گروه هتل های پاریسیان به روش خبرگی، شاخص های نهایی در جدول ذیل جمع بندی و مبنای تشکیل پرسشنامه تحقیق گردید.

جدول ۳: جمع بندی عوامل کلیدی موفقیت استفاده شده در پرسشنامه تحقیق فعلی

ردیف	عوامل	بعد اصلی	معیار / شاخص	کلید واژه اختصاری معیار / شاخص در نظر گرفته شده در پرسشنامه و مدل PLS
۱	خارجی	عوامل استراتژیک	رهبری و مدیریت تغییر	رهبری- Leadership
۲			تعریف چشم انداز مناسب و مشخص برای شرکت	چشم انداز- vision
۳			داشتن استراتژی روشن مدل کسب و کار برتر در حوزه نوآوری جهت خلق ارزش سازمانی	استراتژی حوزه نوآوری- innovation Strategy
۴			ریسک پذیری	ریسک پذیری- risk Taking
۵			تلاش در جهت توسعه پایدار گردشگری در زمینه اکوسیستم جهانی زمینه ای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و محیط زیست سبز	توسعه پایدار گردشگری- sustainabel Tourism Development
۶	مرتبط با محیط / بازار / مشتری	عوامل مرتبط	بخش بندی و نظارت بر رفتار بازارهدف و پیش بینی روند آینده	روند آینده در بخش بندی بازار- future Trend Markert Segment
۷			درک نیازهای مشتری و ارتباط و مشارکت آنها با استفاده از امکانات تسهیل کننده نوآوری در حوزه تکنولوژی در فرایند	درک و بکارگیری نیاز مشتری- Apply Customer Experienc

ردیف	عوامل	بعد اصلی	معیار / شاخص	کلید واژه اختصاری معیار / شاخص در نظر گرفته شده در پرسشنامه و مدل PLS
۸			تولید محصول / خدمات متمایز نسبت به رقبا	
			رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر (VC)	بازار سرمایه گذاری خطر پذیر- VC Market
۹			پویایی تجاری و توانایی در جلب همکاری یا مشارکت با سایر فعالان صنعت در حوزه های تخصصی مرتبط و غیر مرتبط	پویایی تجاری- Commercial Dynamics
۱۰	عوامل فرآیند توسعه	عوامل فرآیند توسعه	استفاده از فن آوری جدید و هوشمندی فناوری سازمانی	هوشمندی فناوری سازمانی- Technology Intelligence Organization
۱۱			توسعه درون سازمانی در تمامی مراحل فرآیند توسعه خدمات/محصولات	توسعه درون سازمانی- In Company Development
۱۲			تعهد به یادگیری و بکارگیری آن در فرآیند توسعه خدمات و محصولات	تعهد به یادگیری- Commitment To Learning
۱۳	داخلی	عوامل سازمانی / منابع انسانی	توانمندی در تیم تحقیق و توسعه داخلی سازمان	توانمندی تیم تحقیق و توسعه داخلی شرکت- Ability To Develop In House Research Team
۱۴			هماهنگی خوب و کار تیمی با نهادهای نمودن فرهنگ و ساز و کار حمایت از فرآیند نوآوری در سازمان	فرهنگ کار تیمی در فرآیند نوآوری- Team work Calture In The Process Of Innovation
۱۵			فرآیند بهینه کاوی از الگوهای موفق و عوامل شکست در تحلیل شکاف موجود در سازمان و بهبود عملکرد (نگاه تطبیقی)	الگو برداری- Benchmark
۱۶		مدیریت و تولید دانش و R&D	پیاده سازی سیستم مدیریت یکپارچه با رویکرد مبتنی بر اقدام و عمل از جمع بندی دانش ضمنی (تفکرات افراد) و صریح (رویه های سازمانی)	پیاده سازی یکپارچه مدیریت دانش- Integrated Kowledge Mangement

تجزیه و تحلیل داده ها

از شاخص های آماری توصیفی برای بررسی ویژگی های دموگرافیک نمونه و همچنین پرسش های تخصصی پرسشنامه، استفاده شده است. آمار توصیفی و فراوانی مدیران و کارشناسان ارشد مرتبط در صنعت گردشگری و هتل داری براساس جنسیت، سن، وضعیت تأهل و تحصیلات بررسی شده و نمودارهای هیستوگرامی مربوطه ترسیم شده است.

آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جدول ۴: جمعیت شناختی

جنسیت					
		فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر	درصد فراوانی تجمعی
Valid	زن	۶۹	۴۶.۰	۴۶.۰	۴۶.۰
	مرد	۸۱	۵۴.۰	۵۴.۰	۱۰۰.۰
	Total	۱۵۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

با توجه به جدول بالا، ۴۶ درصد افراد زن و ۵۴ درصد مرد بوده اند.

ادامه جدول ۴: جمعیت شناختی

سن	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر	درصد فراوانی تجمعی	سن
<30	۳	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰
۳۹-۳۰	۸۱	۵۴۰۰	۵۴۰۰	۵۴۰۰
۴۹-۴۰	۳۶	۲۴۰۰	۲۴۰۰	۸۰۰۰
۵۹-۵۰	۲۷	۱۸۰۰	۱۸۰۰	۹۸۰۰
۶۰>	۳	۲۰۰	۲۰۰	۱۰۰۰۰
Total	۱۵۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	

با توجه به جدول بالا، ۲ درصد افراد پاسخ دهنده کمتر از ۳۰ سال، ۵۴ درصد بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۲۴ درصد بین ۴۰ تا ۴۹ سال، ۱۸ درصد بین ۵۰ تا ۵۹ سال و ۲ درصد بالای ۶۰ سال سن داشته اند.

ادامه جدول ۴: جمعیت شناختی

وضعیت تأهل	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر	درصد فراوانی تجمعی	وضعیت تأهل
مجرد	۵۴	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
متاهل	۹۶	۶۴۰۰	۶۴۰۰	۱۰۰۰۰
Total	۱۵۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	

با توجه به جدول بالا، ۳۶ درصد افراد پاسخ دهنده مجرد و ۶۴ درصد متاهل بوده اند.

ادامه جدول ۴: جمعیت شناختی

سطح تحصیلات	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر	درصد فراوانی تجمعی	سطح تحصیلات
فوق دیپلم	۳	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰
لیسانس	۲۷	۱۸۰۰	۱۸۰۰	۲۰۰۰
فوق لیسانس	۸۱	۵۴۰۰	۵۴۰۰	۷۴۰۰
دکتری	۳۹	۲۶۰۰	۲۶۰۰	۱۰۰۰۰
Total	۱۵۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	

با توجه به جدول بالا، ۲ درصد افراد دارای مدرک دیپلم، ۱۸ درصد مدرک لیسانس، ۵۴ درصد مدرک فوق لیسانس و ۲۶ درصد مدرک دکتري بوده اند.

چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش براساس شاخص های مرکزی، پراکندگی و شکل توزیع

شاخص های توصیف داده ها به سه گروه شاخص های مرکزی، شاخص های پراکندگی و شاخص های شکل توزیع تقسیم می شوند. در این بخش چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش براساس مهمترین شاخص های مرکزی (میانگین^۱)، شاخص های پراکندگی (انحراف معیار^۲) بررسی قرار می گیرند.

^۱ Mean

^۲ Std. Deviation

جدول ۵: گویه های پرسشنامه در حالت کلی

تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار	
۱۵۰	۱	۵	۳۰۹۸	۹۸۶۰	رهبری و مدیریت تغییر
۱۵۰	۱	۵	۳۰۶۹۳۳	۹۹۶۰	چشم انداز مناسب
۱۵۰	۱	۵	۳۰۷۹۳۳	۱۰۰۲۵	استراتژی روشن سازمان در نوآوری
۱۵۰	۱	۵	۳۰۴۶۶۷	۱۰۰۸۴۷۷	توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم
۱۵۰	۱	۵	۳۰۸۴۶۷	۱۰۰۷۹	پیش بینی روندهای بخش های بازار هدف
۱۵۰	۱	۵	۳۰۹۸	۹۳۰۲۵۰	درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا
۱۵۰	۱	۵	۳۰۴۱۳۳	۱۰۱۱۲۳۹	رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر
۱۵۰	۱	۵	۳۰۶۳۳۳	۱۰۰۰۶۱۳	پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت
۱۵۰	۱	۵	۳۰۸۴	۱۰۰۱۷۱۷	هوشمندی فناوری سازمانی
۱۵۰	۱	۵	۳۰۶۲۶۷	۱۰۱۴۴۲۷	توسعه درون سازمانی
۱۵۰	۱	۵	۳۰۷۰۶۷	۱۰۰۴۶۲۲	تعهد به یادگیری و استفاده در فرآیند توسعه خدمات
۱۵۰	۱	۵	۳۰۶۶	۱۰۱۸۶۲۲	توانمندی در تیم تحقیق توسعه داخلی شرکت
۱۵۰	۱	۵	۳۰۸۵۳۳	۱۰۰۳۸۷۶	فرهنگ کار تیمی در فرآیند نوآوری
۱۵۰	۱	۵	۳۰۸۴	۱۰۰۱۰۵۵	فرآیند بهینه کاوی و نگاه تطبیقی والگوبرداری
۱۵۰	۱	۵	۳۰۸۶۶۷	۱۰۰۳۴۰۹	مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد
۱۵۰	۱	۵	۳۰۵۱۳۳	۱۰۲۵۷۱۲	ریسک پذیری

با توجه به جدول بالا مشخص است که شاخص «رهبری و مدیریت تغییر» دارای بیشترین میانگین با مقدار ۳,۹۸ و شاخص «رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر» دارای کمترین میانگین با مقدار ۳,۴۱ بوده است.

جدول ۶: آمار توصیفی گویه های پرسشنامه در سناریوی رونق

تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار	
۵۰	۲	۵	۴۰۳۲	۶۸۳۳۳۰	رهبری و مدیریت تغییر
۵۰	۲	۵	۴۰۰۶	۸۶۶۸۵۰	چشم انداز مناسب
۵۰	۲	۵	۴۰۲۴	۸۲۲۱۴۰	استراتژی روشن سازمان در نوآوری
۵۰	۱	۵	۳۰۹۸	۹۵۸۱۰۰	توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم
۵۰	۲	۵	۴۰۲	۹۰۳۵۱۰	پیش بینی روندهای بخش های بازار هدف
۵۰	۳	۵	۴۰۴۸	۶۴۶۵۰۰	درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا
۵۰	۲	۵	۳۰۸	۸۵۷۱۴۰	رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر
۵۰	۲	۵	۳۰۹۸	۸۶۸۷۳۰	پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت
۵۰	۲	۵	۴۰۴۲	۷۸۴۸۰۰	هوشمندی فناوری سازمانی
۵۰	۲	۵	۴۰۰۸	۹۲۲۲۹۰	توسعه درون سازمانی
۵۰	۳	۵	۴۰۲۲	۷۶۳۷۲۰	تعهد به یادگیری و استفاده در فرآیند توسعه خدمات
۵۰	۱	۵	۴۰۱۸	۸۴۹۷۳۰	توانمندی در تیم تحقیق توسعه داخلی شرکت
۵۰	۲	۵	۴۰۲۶	۸۰۳۳۱۰	فرهنگ کار تیمی در فرآیند نوآوری
۵۰	۳	۵	۴۰۱۸	۷۷۴۳۳۰	فرآیند بهینه کاوی و نگاه تطبیقی والگوبرداری
۵۰	۳	۵	۴۰۳	۰۰۶۷۷۶۳	مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد
۵۰	۲	۵	۴	۸۳۲۹۹۰	ریسک پذیری

جدول ۷: امار توصیفی گویه های پرسشنامه در سناریوی رکود

تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار	
۵۰	۱	۵	۴,۳۴	۱,۰۰۲۲۴	رهبری و مدیریت تغییر
۵۰	۱	۵	۳,۹۸	۹۹۹۸۰	چشم انداز مناسب
۵۰	۲	۵	۴,۱	۹۰۹۱۴	استراتژی روشن سازمان در نوآوری
۵۰	۱	۵	۳,۶۴	۱,۰۲۵۳۹	توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم
۵۰	۱	۵	۴,۲۸	۹۹۰۵۷	پیش بینی روندآتی بخش های بازارهدف
۵۰	۲	۵	۴,۲۶	۷۷۷۴۹	درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا
۵۰	۱	۵	۳,۷۸	۱,۰۹۳۳۹	رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر
۵۰	۲	۵	۴	۸۸۰۶۳	پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت
۵۰	۱	۵	۴	۱,۰۳۰۱۶	هوشمندی فناوری سازمانی
۵۰	۱	۵	۳,۹۴	۱,۱۳۲۲۷	توسعه درون سزمانی
۵۰	۲	۵	۴,۰۴	۸۷۹۷۰	تعهد به یادگیری و استفاده درفرآیند توسعه خدمات
۵۰	۱	۵	۴,۱	۱,۰۷۳۸۱	توانمندی در تیم تحقیق توسعه داخلی شرکت
۵۰	۲	۵	۴,۲۶	۸۵۲۶۱	فرهنگ کار تیمی درفرآیند نوآوری
۵۰	۱	۵	۴,۲۴	۱,۰۰۱۲۲	فرآیند بهینه کاوی و نگاه تطبیقی والگوبرداری
۵۰	۲	۵	۴,۳۶	۸۰۲۰۴	مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد
۵۰	۱	۵	۳,۹۶	۱,۲۲۸۲۴	ریسک پذیری

جدول ۸: امار توصیفی گویه های پرسشنامه در سناریوی ثبات

تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار	
۵۰	۱	۵	۳,۲۸	۸۵۸۰۹	رهبری و مدیریت تغییر
۵۰	۱	۵	۳,۰۴	۷۸۱۴۲	چشم انداز مناسب
۵۰	۱	۵	۳,۰۴	۹۰۲۶۰	استراتژی روشن سازمان در نوآوری
۵۰	۱	۵	۲,۷۸	۹۱۰۰۳	توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم
۵۰	۱	۵	۳,۰۶	۸۹۰۰۸	پیش بینی روندآتی بخش های بازارهدف
۵۰	۱	۵	۳,۰۲	۸۰۸۱۲	درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا
۵۰	۱	۵	۲,۶۶	۹۸۱۶۷	رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر
۵۰	۱	۵	۲,۹۲	۸۷۶۹۱	پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت
۵۰	۲	۵	۳,۱	۷۳۵۴۰	هوشمندی فناوری سازمانی
۵۰	۱	۵	۲,۸۶	۹۶۹۱۱	توسعه درون سزمانی
۵۰	۱	۵	۲,۸۶	۹۲۶۰۴	تعهد به یادگیری و استفاده درفرآیند توسعه خدمات
۵۰	۱	۵	۲,۰۷	۹۹۴۸۸	توانمندی در تیم تحقیق توسعه داخلی شرکت
۵۰	۱	۵	۳,۰۴	۹۴۶۷۵	فرهنگ کار تیمی درفرآیند نوآوری
۵۰	۱	۵	۳,۱	۸۱۴۴۱	فرآیند بهینه کاوی و نگاه تطبیقی والگوبرداری
۵۰	۱	۵	۲,۹۴	۹۱۲۷۲	مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد
۵۰	۱	۵	۲,۵۸	۱,۱۲۶۴۹	ریسک پذیری

با استفاده از الفای کرونباخ به بررسی پایایی پرسشنامه ها پرداخته می شود.

جدول ۹: پایایی پرسشنامه

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
۰.۹۶۳	۰.۹۶۴	۱۶

با توجه به اینکه میزان آلفای کرونباخ بیشتر از ۰.۷ گزارش شده است، این نتیجه حاصل می شود که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار بوده است.

اولویت بندی شاخص های پرسشنامه با روش فریدمن

در این بخش از تحقیق، با استفاده از آزمون آماری فریدمن به اولویت بندی هر یک از شاخص های تحقیق در سه سناریوی رونق، رکود و ثبات پرداخته می شود.

نتیجه این الویت بندی در جدول زیر قابل بررسی است.

جدول ۱۰: نتیجه اولویت بندی شاخص های پرسشنامه در سناریوی رونق، رکود و ثبات

اولویت بندی شاخص های پرسشنامه در	سناریوی رونق	سناریوی رکود	سناریوی ثبات
سطح معنی داری	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
آماره آزمون	۵۹۰.۷۵۸	۶۱۰.۳۲۱	۶۰۰.۸۱
شاخص ها	میانگین مرتبه ای	میانگین مرتبه ای	میانگین مرتبه ای
رهبری و مدیریت تغییر	۹.۳۴	۹.۹۱	۱۰.۴۱
چشم انداز مناسب	۷.۸۴	۸.۰۳	۹.۱۳
استراتژی روشن سازمان در نوآوری	۹.۰۵	۸.۴۸	۸.۸۷
توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم	۷.۳۶	۶.۱۶	۷.۵۲
پیش بینی رونداتی بخش های بازارهدف	۸.۸۱	۹.۸۹	۹.۲۳
درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا	۱۰.۴۶	۹.۰۲	۱۰.۱۹
رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر	۶.۳۳	۶.۷۶	۶.۷۳
پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت	۷.۲۲	۷.۹۸	۸.۲۳
هوشمندی فناوری سازمانی	۱۰.۱۵	۸.۰۶	۹.۳۸
توسعه درون سازمانی	۸.۰۱	۷.۰۶	۷.۰۹
تعهد به یادگیری و استفاده درفرآیند توسعه خدمات	۸.۸۷	۸.۲۱	۷.۹۵
توانمندی در تیم تحقیق توسعه داخلی شرکت	۸.۴۶	۸.۶۳	۷.۲۵
فرهنگ کار تیمی درفرآیند نوآوری	۸.۹۴	۹.۳۷	۹.۰۸
فرآیند بهینه کاوی و نگاه تطبیقی والگوبرداری	۸.۴۱	۹.۳۴	۹.۲۶
مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد	۹.۲۲	۱۰.۰۲	۸.۴۴
ریسک پذیری	۷.۴۴	۸.۳۶	۶.۴۳

باتوجه به جدول بالا، میزان سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵ محاسبه شده است و به این معنی است که قابلیت اولویت بندی بین شاخص های پرسشنامه وجود دارد.

هم چنین طبق نتایج باید عنوان کرد که:

- در سناریوی رونق، شاخص «درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا» دارای بیشترین اولویت و شاخص «پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت» دارای کمترین اولویت می باشد.

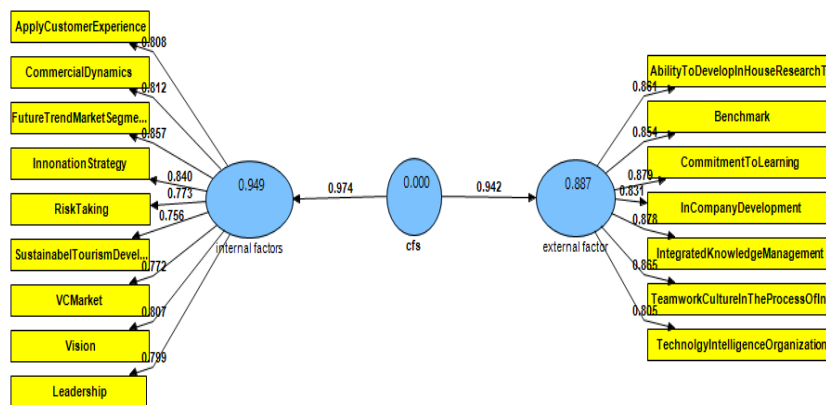
- در سناریوی رکود، شاخص «مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد» دارای بیشترین اولویت و شاخص «توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم» دارای کمترین اولویت می باشد.
- در سناریوی ثبات، شاخص «رهبری و مدیریت تغییر» دارای بیشترین اولویت و شاخص «ریسک پذیری» دارای کمترین اولویت می باشد.

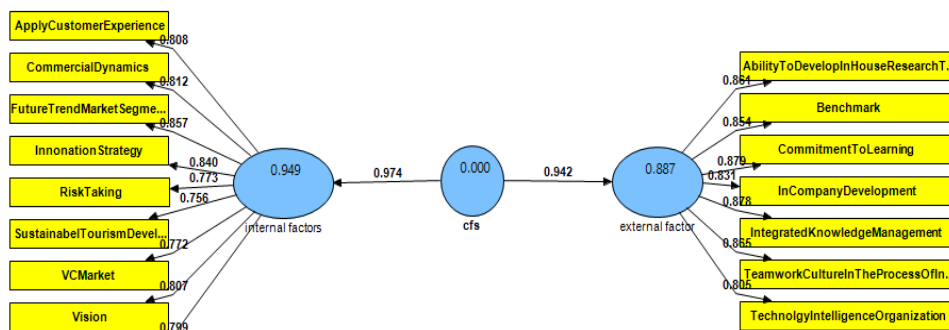
آمار استنباطی

در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند؛ یعنی آیا سؤالات برای اندازه‌گیری متغیرها درست انتخاب شده‌اند یا خیر؟ برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده می‌شود. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار t معنی دار در سطح خطای ۵ درصد باشد یعنی مقدار آن خارج از بازه ۱,۹۶ و ۱,۹۶- باشد، همچنین بار عاملی هر نشانگر با سازه خود بالاتر از ۰,۵۰ باشد (در این صورت این متغیر حداقل ۲۵ درصد از واریانس متغیر پنهان را اندازه‌گیری کرده است)، آنگاه این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است (نانالی و برنستین، ۱۹۹۴).

بدین منظور تحلیل عاملی تاییدی بر روی گویه‌های پرسشنامه صورت گرفت. تمامی سؤالات دارای بار عاملی بالای ۰,۵ و مقادیر معناداری بالای ۱,۹۶ هستند و دقیقاً متغیرهای پیش‌بینی شده در پرسشنامه را اندازه‌گیری می‌کنند. در ادامه مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق را در دو بعد عوامل داخلی و خارجی و همچنین زیر معیارهای هر بعد در دو حالت معناداری و ضرایب استاندارد مشاهده می‌نمایید.

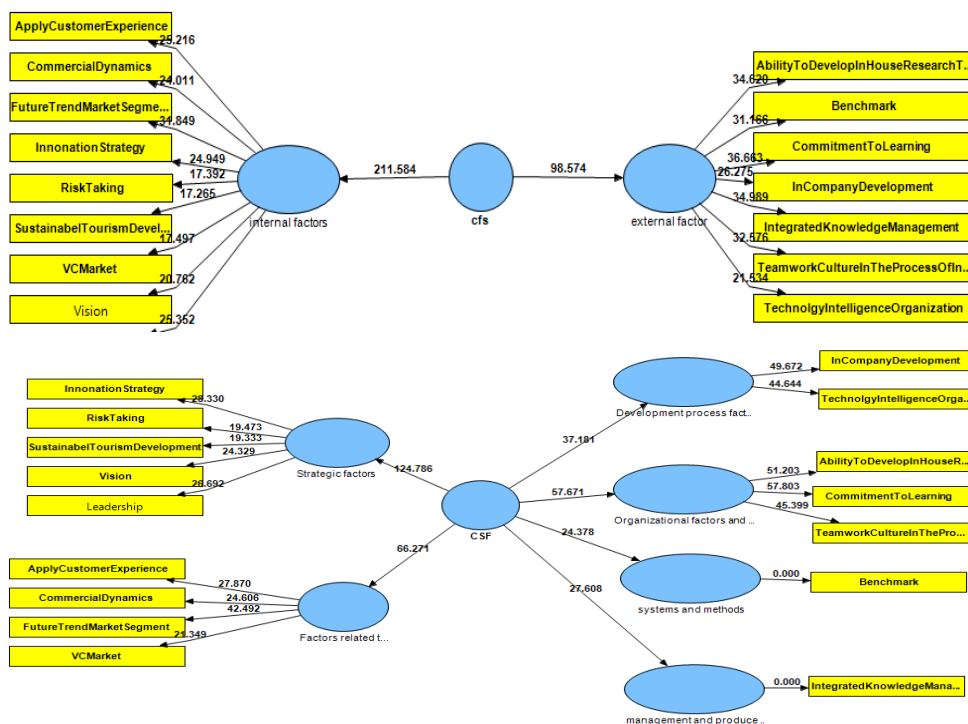
مدل اندازه‌گیری PLS در حالت استاندارد کلی





عوامل کلیدی موفقیت بر عوامل داخلی ۹۷,۴٪ و بر عوامل خارجی ۹۴,۲٪ در مدل تأثیر معنی داری داشته است. عوامل فرآیند توسعه ۸۴,۷٪، عوامل سازمانی / منابع انسانی ۹۰,۶٪، سیستم ها و روش ها ۸۱,۳٪ و مدیریت و تولید دانش و R&D ۸۱,۴٪ بر عوامل داخلی تأثیر معنی داری داشته است و توانسته است این عامل را تبیین نماید. عوامل استراتژیک ۹۵,۶٪ و عوامل مرتبط با محیط / بازار / مشتری ۹۲,۷٪ بر عوامل خارجی تأثیر معنی داری داشته است و توانسته است این عامل را تبیین نماید.

مدل اندازه گیری PLS در حالت معناداری کلی



جهت بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی استفاده شده است. نتایج در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود:

جدول ۱۱: همبستگی بین متغیرها

رسمک پذیری	مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد	فرآیند بهینه کاری و نگاه تسلطی و انگیزداری	فرهنگ کار تیمی در فرآیند نوآوری	توانمندی در تیم تحقیق توسعه داخلی شرکت	تعهد به یادگیری و استفاده در فرآیند توسعه خدمات	توسعه درون سازمانی	هوشمندی فناوری سازمانی	پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت	رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر	درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا	پیش بینی روندهای بخش های بازار هدف	توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم	استراتژی روشن سازمان در نوآوری	چشم انداز مناسب	رهبری و مدیریت تغییر
۶۰۴	۶۴۲	۶۰۳	۵۸۷	۶۲۵	۶۰۶	۵۳۲	۵۴۰	۵۵۲	۵۹۲	۶۶۶	۵۰۴	۶۶۶	۶۲۹	۱	ضریب همبستگی
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۵۳۲	۵۹۸	۵۴۴	۶۱۸	۵۸۷	۶۶۰	۵۸۲	۵۷۴	۶۳۰	۵۱۵	۵۵۱	۶۹۹	۶۶۱	۶۳۴	۱	ضریب همبستگی
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۵۵۲	۶۶۴	۵۸۳	۶۵۲	۶۵۴	۷۰۷	۵۸۰	۵۹۲	۶۸۱	۵۴۰	۶۹۲	۷۰۵	۵۸۸	۱	ضریب همبستگی	
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۴۷۸	۵۱۱	۴۶۷	۵۰۸	۴۷۹	۶۱۸	۵۳۶	۵۷۳	۵۸۲	۵۳۳	۵۹۵	۵۶۶	۱	ضریب همبستگی		
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۶۲۲	۶۴۳	۶۱۱	۶۸۶	۷۰۹	۶۸۵	۶۸۷	۶۰۱	۶۵۳	۶۰۷	۶۴۶	۱	ضریب همبستگی			
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۵۱۴	۶۳۹	۵۷۵	۶۸۵	۶۴۵	۶۴۹	۶۳۶	۶۷۸	۶۸۸	۵۹۹	۱	ضریب همبستگی				
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۷۳۵	۵۲۷	۵۶۷	۵۵۸	۵۹۰	۶۱۸	۶۲۸	۵۶۲	۱	ضریب همبستگی						
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۵۴۲	۶۳۶	۵۸۲	۶۲۹	۵۸۷	۷۰۷	۶۴۴	۶۹۰	۱	ضریب همبستگی						
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۶۲۶	۶۱۱	۶۰۸	۶۱۹	۶۳۳	۷۰۰	۶۵۸	۱	ضریب همبستگی							
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۶۳۸	۶۷۲	۶۳۹	۶۹۳	۶۰۸	۷۰۴	۱	ضریب همبستگی								
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۶۶۶	۷۰۲	۶۸۵	۷۳۲	۷۱۴	۱	ضریب همبستگی									
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۶۹۴	۷۳۴	۷۱۶	۷۳۸	۱	ضریب همبستگی										
۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	تعداد
۶۰۳	۷۳۱	۶۶۲	۱	فرهنگ کار تیمی											

در فرآیند نوآوری	سطح معنی داری																	۰۰۰.	۰۰۰.	۰۰۰.
	تعداد																	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰
فرآیند بهینه کاوی و	ضریب همبستگی																	۱	**۷۸۹.	**۶۷۸.
نگاه تطبیقی	سطح معنی داری																	۰۰۰.	۰۰۰.	۰۰۰.
والگو برداری	تعداد																	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰
مدیریت یکپارچه	ضریب همبستگی																	۱	**۶۹۸.	**۶۷۸.
دانش ضمنی و	سطح معنی داری																		۰۰۰.	۰۰۰.
صریح افراد	تعداد																	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰
	ضریب همبستگی																		**۶۹۸.	۱
ریسک پذیری	سطح معنی داری																	۰۰۰.	۰۰۰.	۰۰۰.
	تعداد																	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارزیابی برازش مدل

بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل های اندازه گیری، به پرسش ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن ها توجه می کند.

برای بررسی برازش مدل در حداقل مربعات جزئی، از معیار کیفیت جهانی که توسط آماتو و همکاران در سال ۲۰۰۴ مطرح شد، استفاده می کنیم.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times R^2}$$

$\overline{communality}$ میانگین اشتراک هر متغیر است و کیفیت مدل بیرونی را می سنجد. R^2 میانگین ضرایب تعیین مربوط به هر متغیر پنهان درونزا می باشد و کیفیت مدل درونی را می سنجد و برای هر متغیر درونزا بر طبق متغیرهای پنهانی که آنرا توضیح می دهند، محاسبه می شود. سه مقدار ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی شده است (وتزلس ۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

جدول ۱۲ «محاسبه برازش مدل درونی

شاخص نیکویی برازش	GoF= ۰،۳۹
-------------------	-----------

همانطور که در جدول ۱۲ مشاهده می نمایید، مقدار شاخص نیکویی برازش معادل ۰،۳۹ است که نشان از برازش کلی بالای متوسط برای مدل ساختاری است؛ یعنی مدل درونی قدرت کافی برای آزمون فرضیات را دارد و نتایج آزمون را می توان به لحاظ آماری صد در صد قابل اتکا دانست. همچنین معیار R^2 یا ضریب تعیین نشان از تأثیری دارد که متغیرهای برونزا بر یک متغیر درونزا دارند. این معیار فقط برای سازه های درونزا محاسبه می شود و در مورد سازه های برونزا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار ضریب تعیین یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل دارد. سه مقدار ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. (چین ۱۹۹۸،۲).

¹ Wetzels

² Chin

نتایج عوامل کلیدی موفقیت در دو سطح کلان برون و درون سازمانی تفکیک گردید و هریک از عوامل داخلی و خارجی نیز به متغیرهای ریزتری تقسیم شده اند، این متغیرهای با آزمون تی نمونه ای بررسی شده و این نتیجه حاصل شده است که به طور کلی طبق نظر پاسخ دهندگان، تمامی شاخص های طراحی شده برای این تحقیق، به عنوان عوامل کلیدی موفقیت محسوب می شوند و تأیید شده اند و با استفاده از روش تحلیل استنباطی و عاملی با نرم افزار PLS تمامی شاخص ها به شرح ذیل بر عوامل کلیدی موفقیت نوآوری خدمات حوزه گردشگری درمدل تأثیر معناداری داشته است و بارهای عاملی هر یک از ریز شاخص ها (به شرح جدول ذیل) توانسته است در سطح کلان عوامل درونی و برون سازمانی را تبیین نماید.

همچنین مقدار شاخص نیکویی برازش معادل $GOF=0.39$ است که نشان از برازش کلی بالای متوسط برای مدل ساختاری است؛ یعنی مدل درونی قدرت کافی برای آزمون فرضیات را دارد و نتایج آزمون را می توان به لحاظ آماری صد در صد قابل اتکا دانست در نتیجه با شاخص مطلوب نیکویی و برازش و روایی واگرا و همگرایی و پایایی ترکیبی تأیید شده، مدل PLS طراحی شده، قابل اتکا می باشد.

جدول ۱۳- خلاصه شاخص های کلیدی موفقیت این پژوهش

ردیف	عوامل	بعد اصلی	معیار / شاخص	کلید واژه اختصاری معیار / شاخص در نظر گرفته شده در پرسشنامه و مدل PLS	بار عاملی	آزمون تی نمونه ای	مقدار معناداری
۱	عوامل استراتژیک	عوامل	رهبری و مدیریت تغییر	رهبری- Leadership	۰.۷۹۹	۱۲.۱۶۹	مثبت و معنی دار
۲			تعریف چشم انداز مناسب و مشخص برای شرکت	چشم انداز- vision	۰.۸۰۷	۸.۵۲۳	مثبت و معنی دار
۳			داشتن استراتژی روشن مدل کسب و کار برتر در حوزه نوآوری جهت خلق ارزش سازمانی	استراتژی حوزه نوآوری- innovation Strategy	۰.۸۴۰	۹.۴۷۸	مثبت و معنی دار
۴			ریسک پذیری	ریسک پذیری- risk Taking	۰.۷۷۳	۵.۰۰۱	مثبت و معنی دار
۵			تلاش در جهت توسعه پایدار گردشگری در زمینه اکوسیستم جهانی زمینه ای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و محیط زیست سبز	توسعه پایدار گردشگری- sustainabel Tourism Development	۰.۷۵۶	۵.۲۶۹	مثبت و معنی دار
۶	عوامل مرتبط با محیط / بازار / مشتری	عوامل	بخش بندی و نظارت بر رفتار بازار هدف و پیش بینی روند آینده	روند آینده در بخش بندی بازار- future Trend Markrt Segment	۰.۸۵۷	۹.۶۱۰	مثبت و معنی دار
۷			درک نیازهای مشتری و ارتباط و مشارکت آنها با استفاده از امکانات تسهیل کننده نوآوری در حوزه تکنولوژی در فرایند تولید محصول / خدمات متمایز نسبت به رقبا	درک و بکارگیری نیاز مشتری- Apply Customer Experienc	۰.۸۰۸	۱۲.۹۰۲	مثبت و معنی دار
۸			رونق بازار سرمایه گذاری خطرپذیر (VC)	بازار سرمایه گذاری خطر پذیر- VC Market	۰.۷۷۲	۴.۵۵۱	مثبت و معنی دار
۹			پویایی تجاری و توانایی در جلب همکاری یا مشارکت با سایر فعالان صنعت در حوزه های	پویایی تجاری- Commercial	۰.۸۱۲	۷.۷۰۹	مثبت و معنی دار

ردیف	عوامل	بعد اصلی	معیار / شاخص	کلید واژه اختصاری معیار / شاخص در نظر گرفته شده در پرسشنامه و مدل PLS	بار عاملی	آزمون تی نمونه ای	مقدار معناداری
			تخصصی مرتبط و غیر مرتبط	Dynamics			
۱۰	داخلی	عوامل فرآیند توسعه	استفاده از فن آوری جدید و هوشمندی فناوری سازمانی	هوشمندی فناوری سازمانی- Technology Intelligence Organization	۰,۸۰۵	۱۰,۱۱۴	مثبت و معنی دار
۱۱			توسعه درون سازمانی در تمامی مراحل فرآیند توسعه خدمات/محصولات	توسعه درون سازمانی-In- Company Development	۰,۸۳۱	۶,۷۰۷	مثبت و معنی دار
۱۲		عوامل سازمانی / منابع انسانی	تعهد به یادگیری و یکارگیری آن در فرآیند توسعه خدمات و محصولات	تعهد به یادگیری- Commitment To Learning	۰,۸۷۹	۸,۲۷۲	مثبت و معنی دار
۱۳			توانمندی در تیم تحقیق و توسعه داخلی سازمان	توانمندی تیم تحقیق و توسعه داخلی شرکت- Ability To Develop In House Research Team	۰,۸۶۱	۶,۸۱۴	مثبت و معنی دار
۱۴			هماهنگی خوب و کار تیمی با نهادینه نمودن فرهنگ و ساز و کار حمایت از فرآیند نوآوری در سازمان	فرهنگ کار تیمی در فرآیند نوآوری- Culture In The Process Of Innovation	۰,۸۶۵	۱۰,۰۶۱	مثبت و معنی دار
۱۵			فرآیند بهینه کاوی از الگوهای موفق و عوامل شکست در تحلیل شکاف موجود در سازمان و بهبود عملکرد (نگاه تطبیقی)	الگو برداری- Benchmark	۰,۸۵۴	۱۰,۱۸۰	مثبت و معنی دار
۱۶		مدیریت تولید دانش و R&D	پیاده سازی سیستم مدیریت یکپارچه با رویکرد مبتنی بر اقدام و عمل از جمع بندی دانش ضمنی (تفکرات افراد) و صریح (رویه های سازمانی)	پیاده سازی یکپارچه مدیریت دانش- Integrated Knowledge Mangement	۰,۸۷۸	۱۰,۲۶۴	مثبت و معنی دار

بحث و نتیجه گیری

پس از مرحله اندازه گیری، شاخص ها را براساس شرایط سازمان در سه حالت ثابت، رونق و رکود صنعت بررسی و اولویت بندی اثرگذاری و استفاده کاربردی هریک از عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری خدمات سازمان برای مواجه بهتر با شرایط صنعت با استفاده از آزمون آماری فریدمن احصاء و مشخص گردید. آزمون فریدمن که یک آزمون ناپارامتریک می باشد تنها آزمون اولویت بندی در تجزیه و تحلیل های آماری بشمار می آید و با توجه به اینکه میزان سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ محاسبه شده است، به این معنی است که قابلیت اولویت بندی بین شاخص های پرسشنامه وجود دارد و بدین ترتیب طبق بررسی شاخص ها در سه حالت اولویت بندی براساس بالاترین به کمترین میانگین مرتبه ای محاسبه شده به شرح ذیل شاخص های اثر گذار عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری خدمات در سه سناریو استخراج شده است.

در سناریو رونق

شاخص «درک نیاز مشتری در خدمات متمایز با رقبا» دارای بیشترین اولویت و شاخص «پویایی تجاری و همکاری با فعالان صنعت» دارای کمترین اولویت می باشد.

در این شرایط که سازمان ها در سطحی از بلوغ سازمانی و پویایی در فعالیت ها قرار گرفته و شرایط حاکم بر صنعت نیز رونق و شکوفایی می باشد، برای حفظ شرایط و توسعه آن در صنعت گردشگری توسعه کیفی خدمات ارائه شده به میهمانان و ارتباط تنگاتنگ با شناسایی مشتریان و برنامه ریزی از نظرات آنها برای رضایتمندی و در نهایت وفاداری مشتریان بسیار حائز اهمیت می باشد لذا در این شرایط درک نیاز مشتریان ایجاد مزیت رقابتی در سازمان را محقق خواهد نمود.

قرن بیستم، به عنوان انقلاب حمل و نقل شناخته می شود که بر صنعت گردشگری تأثیر گذار بوده است و نقطه شروع برای کسب و کارهای هتل داری جهانی، معرفی قراردادهای فرانسیز و مدیریت، رشد گردشگری جمعی و معرفی سیستم های اجتماعی و رفاهی است.

قرن بیستم و یکم به عنوان انقلاب تکنولوژیکی شناخته می شود که بر صنعت گردشگری و نحوه تکامل آن در دهه های آینده تأثیر گذار می باشد. این آینده ممکن است با روند خاصی هدایت شود و متخصصان صنعت باید برخی از مهارت ها، گرایش ها و اقدامات مورد نیاز برای کار در آن را داشته باشند.

طیف وسیعی از محصولات و خدمات در صنعت گردشگری تجربه گردشگر را رقم می زند. فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، زنجیره ارزش گردشگری را تغییر داده و زنجیره ارزش نوین با استفاده از تکنولوژی های نوآورانه بخش آی تی، نقش موثر در از بین بردن واسطه ها خواهند داشت و مهمان ها در سطح جهان آگاه تر از همیشه می باشند و برای درک نیاز مشتریان در ارائه خدمات متمایز با رقبا توجه به نکات ذیل پیشنهاد می گردد:

- تحلیل تمایز بین مهمانان کسب و کار و اوقات فراغت هتل و ...
- داده کاوی فرصت های غیر قابل تصور برای بخش های بازاریابی
- تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری در سهم بازار و تجزیه و تحلیل سودآوری خدمات به عنوان معیارهای اثربخشی بازاریابی
- سیستم های مدیریت درآمد پیشرفته تر با برنامه های کاربردی در محیط های ارائه خدمات متناسب به نیاز تمامی اقشار جامعه هدف
- استفاده از تکنولوژی رمزگذاری پیشرفته، افزایش امنیت معاملات آنلاین
- افزایش وابستگی به شبکه های اجتماعی به عنوان یک تکنیک بازاریابی
- تغییر به سوی اکوتوریسم، پایداری و مهمان نوازی سبز در ارائه خدمات گردشگری

در این راستا در مصاحبه با فعالان گردشگری انجام شده در این تحقیق نیز علاوه بر تجزیه و تحلیل آماری انجام شده شاخص های عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری خدمات گردشگری، بیشترین همکاری اثربخش در ایجاد نوآوری در صنعت گردشگری را:

- همفکری و همکاری مشتریان و بکارگیری بازخورد در بهبود فرآیند ها
- همکاری مشاورین خبره صنعت و همفکری و همکاری با شرکت های موفق خارجی مطرح شده است.
- و در پاسخ به بیشترین سرمایه گذاری در نوآوری کسب و کار گردشگری:
- هزینه استفاده از نرم افزارهای تخصصی و فناوری اطلاعات (IT)
- هزینه های مشارکت با شرکت های نوآور و استارتآپی مطرح شده است.

در سناریو رکود

شاخص «مدیریت یکپارچه دانش ضمنی و صریح افراد» دارای بیشترین اولویت و شاخص «توسعه پایدار گردشگری و اکو سیستم» دارای کمترین اولویت می باشد.

در این شرایط که سازمان ها با رکود حاکم بر صنعت مواجه می باشند و اولویت فعالیت های خود را در مقاومت ازخروج و حفظ و ماندگاری خود در صنعت دارند. به مدیریت یکپارچه وضعیت موجود خود و استفاده از توان سرمایه فکری که توانایی سازمان در هویت بخشی به فعالیت خود و ارتقاء آن می باشد اتکا می نمایند. سرمایه فکری در قالب سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی نمود می یابد، دانش مهمترین منبع راهبردی شرکت است که در سرمایه فکری در قالب دانش صریح (شامل سیستم ها، روند ها، نظام نامه ها و ابزار ها) و دانش ضمنی (نهفته در ذهن افراد) قابل بهره برداری خواهد بود. در این خصوص باید توجه نمود که بسیار مشکل است که دانش را تقلید نمود. در تسهیم دانش باید افراد بدانند که دنبال چه موضوعی هستند و هدف غایی تلاش را بدانیم. وقتی افراد (کارکنان) نقش خود در را برای ایجاد یک تحول بدانند در تسهیم دانش مشارکت خواهند داشت. نکات ذیل برای استفاده مؤثر از داشته ها و راهکارهای خروج از شرایط بحرانی و رکود در سازمان پیشنهاد می گردد:

- ایجاد فضا برای تسهیم دانش و ایجاد فرهنگ سازمانی در این خصوص بسیار کمک خواهد نمود.
- سازمان یادگیرنده یک فرآیند مستمر برای ایجاد تغییر در سازمان است.
- در دانشگاه ها مهارت سخت و تئوری ها آموزش داده میشود. در محیط کار، مهارت های نرم و کار تیمی باید نهادینه شود.
- نکته مهم این است که: آیا سازمان از اشتباهات خود می تواند درس بگیرد یا نه؟!.
- یعنی تجربه کار انجام شده را بررسی کنیم و شکاف بین هدف و واقعیت پیش آمده مطرح و فعالیت های بهبود را گسترش دهیم.
- تعریف ساختار مدیریت ریسک، بررسی فصلی، احتمال وقوع و شدت تأثیر ریسک متغیرهای محیطی و داخلی و کمیته های مدیریت بحران برای تصمیم گیری واکنش سریع را داشته باشیم.
- کمیته یادگیری از اشتباهات داشته باشیم.

- یادگیری سازمانی با نگاه تفکر سیستمی- تسلط شخصی - مدل‌های ذهنی-تسهیم چشم انداز - یادگیری تیمی
- از شکست ها درس بگیریم و یاد بگیریم تا تغییر کنیم.
- باید برنامه ریزی دقیق و قابل کنترل با بررسی ریسک های احتمالی و تعریف ساختار شکست هر طرح تعیین گردد.

در سناریو ثبات

شاخص «رهبری و مدیریت تغییر» دارای بیشترین اولویت و شاخص «ریسک پذیری» دارای کمترین اولویت می باشد.

در شرایط ثبات حاکم بر فعالیت کسب و کار، ترسیم نقشه راه حرکت در قالب طرح های استراتژیک با هدایت و راهبری مدیران عالی و رهبران شرکت باید نهادینه گردد تا پایه های ساختار سازمانی و فرآیندهای اجرایی به درستی چیدمان و برای تحقق اهداف هم راستا گردند. رهبری عبارت است از توانایی تأثیرگذاری بر همکاران برای تحقق اهداف سازمانی و فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته برای انجام فعالیت های روزمره و ذهنیت جاری و ساری در سازمان برای پیشبرد اهداف می باشد. باورهای رهبر بر کل سازمان تأثیرگذار است. رهبران نقش مربی و هدایت کننده فرهنگ سازمانی هستند. باید کارکنان رهبر را از خودشان بدانند تا همراهی داشته باشند که این مهم در رهبران صادق محقق می شود. باید به فرهنگ رهبری خاص شرکت خود و سبک رهبری خود فکر کنیم. باید رهبر تغییر باشیم و فرهنگ سازمانی را با تغییر در ذهنیت افراد ایجاد کنیم تا همه به باور همدلی و همراهی برسند. خلق ارزش از راهبری سازمان شروع و با توجه به معیارهای دانشی، سازمان برای سهامداران خود ارزش آفرینی می کند و در سطح وسیعتر تأثیر اجتماعی و اکوسیستمی بر محیط پیرامون خود خواهد داشت. ایجاد ارزش برای ذینفعان یک استراتژی سازمانی است. نسل چهارم انقلاب صنعتی که دوران دیجیتال است توسط نوآوری، رهبری می شود. نکات ذیل برای استفاده مؤثر سازمان با هدایت رهبران کلیدی در ایجاد نوآوری و رویکردهای نوین ارائه خدمات پیشنهاد می گردد:

- در نوآوری، توجه به مدل کسب و کار با معنای وجودی هر شرکت مطرح می شود.
- که با هزینه کمتر با توجه به نیاز مشتری، کشش بازار، سرعت تغییرات تکنولوژی و طراحی مبتنی بر تحقیق و توسعه (R&D) تعریف نوآورانه ای برای خدمات داشته باشیم تا درآمد بیشتری کسب کنیم.
- ما نیازمند تحلیل نوآوری در کسب و کار خود هستیم.
- باید سیگنال های اجتماع و تغییرات جامعه را بررسی کنیم.
- در مأموریت و اهداف سازمانی خود، به نوآوری بپردازیم و نهادینه کنیم.

بنابراین با توجه به عوامل کلیدی موفقیت تأیید شده در تحقیق حاضر، رویکرد نوآوری خدمات در حوزه گردشگری در سه سناریو بررسی شده در بستر و نگاه نهادینه شدن رفتار و فرهنگ نوآورانه در قالب طرح های استراتژیک با هدایت و راهبری مدیران عالی و رهبران شرکت، شکل خواهد یافت و با یادگیری سازمانی و ایجاد مدل یکپارچه دانشی و ارتباط در سراسر بدنه سازمان، توانمندی درون سازمانی را تقویت خواهد نمود تا در شرایط بحرانی نیز مژده ثمر بودن تیم کاری سازمان را در سرعت تصمیم گیری و واکنش سریع شاهد باشیم، بدین ترتیب آمادگی و زمینه سازی بلوغ

سازمانی با رویکرد نوآوری باز و ایجاد مزیت رقابتی نسبت به سایر صنایع حوزه گردشگری در شرکت شکل خواهد گرفت تا با استفاده از سیستم های نرم افزاری و فناوری اطلاعات، درک نیاز مشتریان را بررسی و با ایجاد تنوع در ارائه خدمات و حذف واسطه ها و ارتباط تگاتنگ با مهمانان، تلاش به ایجاد ارزش برای مهمانان هدف و سیاستگذاری مدیریت درآمد، توسعه پایدار گردشگری را در شرکت و سازمان در شرایط رونق تداوم بخشیم.

نوآوری خدمات در حوزه گردشگری بیشتر در حوزه فناوری اطلاعات، نرم افزارها و هوشمندسازی جهت حذف واسطه ها و کوتاهی زنجیره ارزش صنعت گردشگری و برقراری ارتباط مستقیم هتل با مهمانان در کنار ارائه خدمات کیفی معنا می یابد، پیشنهاد تحقیقات بعدی در زمینه توسعه سیستم های کاربردی این صنعت به شرح ذیل می تواند باشد:

- بررسی خلاقانه و کاربردی سیستم های یکپارچه رضایت مندی مشتریان
- سیستم های مدیریت درآمد و فرآیند قیمت گذاری شناور در جهت رسیدن و تعامل بین منابع هتل برای اداره بنگاه اقتصادی در کنار ایجاد ارزش ادراک شده برای مشتریان
- استاندارد سازی و هوشمندسازی فرایند ارائه خدمات و کنترل کیفیت و درک نیاز مشتریان

منابع

- آذر، عادل، غلامزاده، رسول، قنواتی، مهدی. (۱۳۹۱)، مدلسازی مسیری، ساهتاری در مدیریت کاربرد نرم افزار Smart-PLS، تهران نگاه دانش
- امانی، جواد، عباس زاده، میرمحمد. (۱۳۹۱)، مقدمه ای بر مدل یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- امامی آل آقا، صدرا، سخائی نوید، رحیمی بابک، کرمی، پرویز، (۱۳۹۷) بررسی تجربیات شرکت های استارتاپ در حوزه گردشگری با استفاده از صنایع خلاق، انتشارات دانش بنیان فناوری.
- بابایی، یاور (۱۳۹۳)، بررسی نقش نوآوری در صنعت گردشگری، دومین همایش ملی کاربردی در جغرافیا و گردشگری
- باقری نژاد، جعفر و جاوید، غزاله، (۱۳۹۱)، ارتباط فرایند نوآوری باز و توانمندی جذب بنگاه ها
- چسبرو، هنری، نوآوری باز خدماتی: بازنگری در کسب و کار با هدف رشد و رقابت در زمانه ای نوین، ترجمه سید کامران باقری، (۱۳۹۱)، انتشارات رسا
- چسبرو، هنری، نوآوری باز: پارادایم نوین آفرینش و تجاری سازی فناوری، ترجمه سید کامران باقری و مرضیه شاوردی، (۱۳۹۰)، انتشارات رسا
- خالقی، مهدی، الیاسی، مهدی، (۲۰۱۶)، رویکرد نوین نوآوری باز: مفاهیم، پیشینه تحقیقاتی و افقهای پیش رو
- داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی
- دربندی، سمانه و خورشید، صدیقه (دانشگاه شهید باهنر کرمان)، (۱۳۹۰)، رویکرد نوآوری باز و نقش آن در توسعه نوآوری
- دفتر مطالعات بنیادین حکومتی، (۱۳۹۳)، ابزار و فنون درک آینده گردشگری، مرکز مطالعات مجلس جمهوری اسلامی ایران
- دهقان نجم، منصور، (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی
- سالنامه آماری کشور (۱۳۹۶)، بخش ۱۱، بازرگانی و هتلداری
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۹۴)، روش های پژوهش در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه، چاپ چهارم.
- شالبافیان، علی اصغر، (۱۳۹۳)، پژوهشکده مطالعات مجلس، ابزار و فنون درک آینده گردشگری
- صفدری رنجبر، مصطفی، منطقی منوچهر، توکلی، غلامرضا، (۱۳۹۳)، نوآوری باز؛ نگاهی جامع بر مفاهیم، رویکردها، روندها و عوامل کلیدی موفقیت
- طبائیان، س.ک. (۱۳۹۰) طراحی مدل نوآوری در صنعت هوایی ایران مبتنی بر رویکرد نوآوری باز، رساله دکتری رشته مدیریت تکنولوژی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری

- طیبی، محمدرضا و خرمیان؛ مهسا، (۱۳۹۳)، استراتژی‌های کسب و کار الکترونیک مبتنی بر فناوریهای نوین اطلاعاتی در بخش خدماتی هتل‌ها
- عباسی، طیبیه، رجب زاده، سمیه و خلیلی، مهرخ، (۱۳۹۳)، تبیین ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی
- عبدالملکی، رضا، بشروئی شرق، سروش، (۱۳۸۹)، نقش نوآوری در رونق صنعت گردشگری
- قربانلو، محسن- عباسی، داود و منصوری، حسین، (۱۳۹۳)، رویکردها و الگوهای نوآوری در خدمات
- کریمی دستنایی، طاهره (۱۳۹۴)، جایگاه ایران در شاخص رقابت پذیری سفر و گردشگری ۲۰۱۹، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، معاونت بررسی‌های اقتصادی.
- محسنین، شهریار، اسفیدانی، رحیم (۱۳۹۶)، معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart-PLS.
- محلاتی، صلاح الدین (۱۳۸۰)، درآمدی بر جهانگردی، دانشگاه شهید بهشتی. تهران
- مشدئی، علی (شرکت خدمات مهندسی آوا بهبود - تهران - ایران) و تقوی، زهرا، (۱۳۸۹)، نوآوری باز مهمترین مزیت رقابتی شرکت‌ها در بازار
- معاونت پژوهش‌های زیر بنایی و امور تولیدی، (۱۳۹۴)، بررسی وضعیت شاخص‌های ترکیبی فناوری و نوآوری در ایران
- نصیری، حکیمه و برازنده، حمید و امامت، میرسید محمد محسن، (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه بندی عوامل حیاتی موفقیت کسب و کارهای گردشگری در جذب گردشگر ورودی با استفاده از روش AHP
- Atuahene-Gima, K. 1996a. "Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia", Journal of Product Innovation Management, 13, 35-52.
- Altice Labs, Innovation Ecosystem | BR_INOVACAO_ALB_EN_v11.pdf/ www.alticelabs.com
- Bagheri, S.K., Rezapour, M. and Rashtchi, M. (2007), Open innovation Roadmapping, R&D Globalization Conference, Tehran, Iran
- Berry, L.L., and Hensal, S. (1973). Why do some new bank products fail? Banker's Monthly. 40, 26-30
- Bortree (1991) Financial Services, Creating innovative climate, Bankers Magazine Journal
- Bo Edvardsson, Anders Gustafsson, Per Kristensson, Peter Magnusson, Jonas Matthing, (2011), Involving Customers in New Service Development Series on Technology Management
- Chesbrough, H., (2003), "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology", Boston, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, Henry, (2011), Open Services Innovation Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New ERA

- CERGAM- GREFI (1999), The handbook of innovation and services CERGAM-GREFI 513-14, Data processed by the CERGAM- GREFI from the Telexport survey 1999
- Compendium of Tourism Statistics, Data 2008 – 2012, 2014 Edition
- Cowell, D.W. 1988. "New Service Development", Journal of Marketing Management, 3 (3), 313-27
- De Brentani, U. (1995). New industrial service development: scenarios for success and failure. Journal of Business Research. 32, 93-103.
- De Brentani, U. (1989). Success and failure in new industrial services. Journal of Product Innovation Management. 6, 239-58.
- De Brentani, U. (1991). Success factors in developing new business services. European Journal of Marketing. 25, 33-59.
- De Brentani, U. (1993). The new product process in financial services: strategy for success. International Journal of Bank Marketing. 11, 15-22.
- Djellal, Faridah, Gallouj, Faïz, Ian Miles, (2013), Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?
- Dieter Spath, Klaus-Peter Fähnrich, (2006), Advances in Services Innovations
- Dieter Spath · Klaus-Peter Fähnrich (Eds.), (2007), Advances in Services Innovations
- Dutta, Soumitra, Lanvin, Bruno and Wunsch-Vincent, Sacha (2019), Global innovation Index 2019- Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation
- Dutta, Soumitra, Lanvin, Bruno and Wunsch-Vincent, Sacha (2018), GLOBAL INNOVATION INDEX 2018, Energizing the World with Innovation 2019 Edition, Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization, 2018
- Easingwood, C.J. and Storey, C. (1991). Success factors for new consumer financial services. International Journal of Bank Marketing. 9, 3-10.
- Edgett, S. (1996). The new product development process for commercial financial services. Industrial Marketing Management. 25, 507-515.
- Edgett, S and Jones, S. (1991). New product development in the financial service industry: a case study. Journal of Marketing Management. 7, 271-284.
- Edgett, S and Parkinson, S. (1994). The development of new financial services: identifying determinants of success and failure. International Journal of Service Industry Management. 5, 24-38.
- Egger Roman., Gula. Igor, Walcher, Dominik, (2016), Open Tourism -Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry
- Fasnacht, Daniel, (2009), Open Innovation in the Financial Services Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration
- Joubert, Janine & Paul, Jean- Belle, Van, (2012), Success Factors for Product and Service Innovation: a Critical Literature Review and Proposed Integrative Framework
- Hall, C. Michael (2008) Tourism Firm Innovation and Sustainability.
- Hjalager, A-M., Huijbens, E.H., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A., and Knú tsson, Ö. (2008) Innovation Systems in Nordic Tourism. Oslo: Nordic Innovation Centre.

- Hindertje Hoarau(2016),Open Innovation in the Tourism Experience Sector: The Role of Practice Based Knowledge Explored
- Hipp, Christiane, (2009), Collaborative innovation in services
- Hodgson. D. (1986). How to innovate. Management Today, 5, 64-67.
- Hulland,J. (1999).Use of partial least squares (PLS)in strategic management research: A review of four recent studies.strategic Management journal.20(2),195-204
- Gallouj, Faiz, Djellal, Faridah, (2010),The Handbook of Innovation and Services A Multi-Disciplinary Perspective
- Gijs van Wulfen, (2011), Creating innovative products and services the FORTH innovation method
- Grden-Ellson, N et al (1986). Key factors in new product success: three case studies. Journal of Retail Banking. 8, 25-33.
- Griffin, A. 1997. "PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices", Journal of Product Innovation Management 14:429-458.
- Gössling Stefan, C. Michael Hall, and David B. Weaver(2009), Sustainable Tourism Futures Perspectives on Systems, Restructuring and Innovations,pp282-298
- Kaufman, J. Jerry, Woodhead, Roy, (2006), Stimulating Innovation in Products and Services Function Analysis and Mapping
- Luczak, Holger, Gill, Christian and Sander, Bernhard, (2006),Critical success factors for developing new services and suggestions for future research
- Luísa Carvalho and Teresa Costa (2011), TOURISM INNOVATION – A LITERATURE REVIEW COMPLEMENTED BY CASE STUDY RESEARCH
- Martin, C.R. and Horne, D.A. (1993). Service innovation: successful versus unsuccessful firms. International Journal of Service Industry Management. 4, 48-64.
- Manzo, Gloria Guevara, President & CEO(2019),WTTC(World Travel & Tourism Council), TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2012-2018,2019 WORLD
- Manzo, Gloria Guevara, President & CEO(2019),WTTC(World Travel & Tourism Council), TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2012-2018,2019 IRAN
- Nordin,Sara, (2003), Tourism Clustering & innovation
- OECD (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT), (2006), Innovation and Growth in Tourism
- Policy and Practices for Global Tourism, World Tourism Organization (UNWTO), (2011)
- Pololikashvil, Zurab,2019,UNWTO(World Tourism Organization), International Tourism Highlights 2019
- Prahalad CK, Ramaswamy V (2004) The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers. Harvard Business School Press, Boston
- Rajagopal(2014), Architecting Enterprise Managing Innovation, Technology, and Global Competitiveness

- Shekar, Aruna. Dr, (2007), An Innovative Model of Service Development: A process guide for service managers
- Srensen, Flemming, Mattsson, Jan, Sundbo, Jon, (2010), Experimental methods in innovation research
- Tidd, Joe, Hull, Frank M., (2003), Service Innovation Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives Series on Technology Management
- Tidd, Joe and Hull, Frank M., (2003), Service innovation: development, delivery and performance
- Tae Kyung Sung, (2011), Dynamics of CSFs for business innovation: Normal vs. Crisis economic conditions
- Toivonen, Marja (2010), Different types of innovation processes In services and their organizational implications
- The Authority on World Travel & Tourism, Economic Impact 2015 World
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015
- Tourism Towards 2030 Global Overview
- UNWTO, World travel market 2010 industry report Tourism Highlights, 2011 Edition
- UNWTO, Tourism Highlights, 2014 Edition
- Vrande, V., Vanhaverbeke, W. and Gassmann, O, (2010), "Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions", Int. J. Technology Management, 52, 3/4, p 221-235.
- Wetzels, M, Odekerken-Schroder, G, & Vvaan open, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. MIS Quarterly, 177-195.
- West, J. and Bogers, M., (2013), "Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation", Journal of Product Innovation Management, 31, 4.
-
- World Bank Group (2019), DOING BUSINESS 2019 Training for Reform, COMPARING BUSINESS REGULATION FOR DOMESTIC FIRMS IN 190 ECONOMIES
- Yearbook of Tourism Statistics, Data 2009 – 2013, 2015 Edition
- Yousefian, Mohammad Hossein, (2014), Steps toward Managing Complex Service Systems
- Zehrer, Anita, Muskat, Birgit, Muskat, Matthias, (2016), Innovation in Tourism Firms