

## Ranking and interpretive structural modeling of sustainable and innovative business factors of dam tourist resorts in Khuzestan province (case study of Maron dam tourist resort)<sup>1</sup>

\* Mohamad Amin Izadjoo

\*\* Maryam Darvishi

\*\*\* Mohammad Hemati

\*\*\*\* Ghanbar Amirnejad

### Abstract

**Introduction:** The purpose of this research is to rank and model the interpretive structure of sustainable and innovative business factors of dam tourist resorts in Khuzestan province, a case study of the Maroon Dam tourist resort. This issue contributes to the existing literature by examining how business model innovation may contribute to sustainability in the specific context of tourism and hospitality.

**Research method:** The current research is applied in terms of purpose and mixed (quantitative) in terms of type of research. First, effective factors were extracted by literature review, content analysis and related researches. Then, FAHP and ISM techniques were used to verify the model extracted from the qualitative part, and based on the opinions of academic and executive experts, the relationships between various factors were determined and analyzed. It is the background.

**Findings:** Based on these findings, the dimensions of a sustainable and innovative business model for dams tourist accommodation in Khuzestan province include customer orientation, communication mix, revenue generation, value creation, key activities, key resources, stakeholder management, key partners, costing, Sustainability, social responsibility and innovation were identified and confirmed.

**Conclusion:** This study shows that sustainable and innovative business factors can increase the business efficiency of tourist accommodations and, in addition, meet the expectations of tourists and become more sustainable.

**Key Words:** interpretive structural modeling, sustainable business, innovative business, dams tourist accommodation, Khuzestan province.

---

1 **Cite this article:** Izadjoo, Mohamad Amin; Darvishi, Maryam; Hemati, Mohammad; Amirnejad, Ghanbar (2023). Ranking and interpretive structural modeling of sustainable and innovative business factors of dam tourist resorts in Khuzestan province (case study of Maron dam tourist resort). *Marketing Management*, 18(4): 61-86. DOI: 10.30495/JOMM.2023.73086.2040

\* Ph.D. Candidate, Department of Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

\*\* Assistant Professor, Department of Business Management, Omidiyeh Branch, Islamic Azad university, Omidiyeh, Iran (Corresponding Author), Email: Maryam.darvishi@iau.ac.ir

\*\*\* Associate Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

\*\*\*\* Associate Professor, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

## رتبه‌بندی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان (مطالعه موردی اقامتگاه گردشگری سد مارون)<sup>۱</sup>

\* محمدامین ایزدجو

\*\* مریم درویشی

\*\*\* محمد همتی

\*\*\*\* قنبر امیرنژاد

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۴

دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

### چکیده

**مقدمه:** هدف از انجام این پژوهش رتبه‌بندی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان - مطالعه موردی اقامتگاه گردشگری سد مارون می‌باشد. این موضوع با بررسی اینکه چگونه نوآوری مدل کسب و کار ممکن است به پایداری در زمینه خاص گردشگری و مهمان‌نوازی کمک کند، غنا می‌بخشد.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع تحقیق ترکیبی (کیفی-کمی) هست. ابتدا عوامل مؤثر با بررسی ادبیات و تحلیل محتوای مصاحبه‌های مرحله کیفی این پژوهش استخراج گردید. سپس از تکنیک‌های FAHP و ISM جهت تأیید مدل استخراجی از بخش کیفی مورد استفاده قرار گرفت و بر اساس نظرات خبرگان دانشگاهی و اجرایی، روابط بین عوامل مختلف تعیین و تحلیل شد. ابزار گردآوری داده جدول ماتریسی محقق ساخته و واحد تحلیل نیز مضمون مستخرج از مرحله کیفی است.

یافته‌ها: بر اساس این یافته‌ها ابعاد مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه برای اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان شامل مشتری‌شناسی، آمیخته ارتباطی، درآمدزایی، خلق ارزش، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، مدیریت ذینفعان، شرکای کلیدی، هزینه‌یابی، پایداری، مسئولیت اجتماعی و نوآوری شناسایی و تأیید گردید.

نتیجه‌گیری: این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل کسب و کار پایدار و نوآورانه می‌تواند کارایی کسب و کار اقامتگاه‌های گردشگری را افزایش داده و علاوه بر این، انتظارات گردشگران را برآورده کرده و پایدارتر شوند.

**واژگان کلیدی:** مدل‌سازی ساختاری تفسیری، کسب و کار پایدار، کسب و کار نوآورانه، اقامتگاه‌های گردشگری سدها، استان خوزستان.

<sup>۱</sup> **استناد به این مقاله:** ایزدجو، محمدامین؛ درویشی، مریم؛ همتی، محمد؛ امیرنژاد، قنبر (۱۴۰۲). رتبه‌بندی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان (مطالعه موردی اقامتگاه گردشگری سد مارون). مدیریت بازاریابی / شماره ۶۱ / زمستان: ۸۶-۶۱. DOI: 10.30495/JOMM.2023.73086.2040

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

\*\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک:

Maryam.darvishi@iau.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

یکی از خلاقانه‌ترین و پویاترین صنایع جهان گردشگری است. برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری مسئولانه مستلزم ایجاد تعادل بین نیازهای بخش‌های زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی جامعه است (ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در این زمینه، گردشگری پایدار به ذهن خطور می‌کند که رضایت مصرف‌کننده و مزایای زیست‌محیطی و اجتماعی را افزایش می‌دهد. نگرانی‌های زیست‌محیطی در مقاصد گردشگری محبوب، گردشگری پایدار را آشکار کرده است که نتیجه توسعه پایدار است. اهداف اصلی توسعه پایدار حفاظت از محیط‌زیست از اثرات مضر خارجی توسعه و تضمین حفظ محیط‌زیست، مشارکت جامعه و سایر مزایا بود. ایده گردشگری پایدار تا دهه ۱۹۹۰ ظهور نکرد و بر رشد گردشگری پایدار به جای گردشگری انبوه تأکید داشت (هاردی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). در نتیجه، گردشگری پایدار بخشی از توسعه پایدار در زمینه بخش گردشگری است. دستور کار اصلی آن حفظ محیط‌زیست، منافع اقتصادی و حفاظت اجتماعی و فرهنگی است (یانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

گردشگری پایدار به‌عنوان «برآوردن نیازهای گردشگران کنونی و جامعه میزبان و درعین‌حال حفاظت و افزایش فرصت‌ها برای آینده» تعریف می‌شود. این تضمین می‌کند که منابع برای برآوردن نیازهای اقتصادی، اجتماعی و زیبایی‌شناختی و درعین‌حال حفظ یکپارچگی فرهنگی، فرآیندهای زیست‌محیطی حیاتی، تنوع بیولوژیکی و سیستم‌های حمایت از زندگی مدیریت می‌شوند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۳). هانتز و گرین<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، آن را به‌عنوان «توسعه گردشگری که به دنبال حفظ و بهبود کیفیت تجربه گردشگری در مقاصد از طریق کیفیت محیطی و فعالیت گردشگری است» تعریف کردند. میدلتون و هاوکینز<sup>۵</sup> (۱۹۹۸)، بر ایجاد تعادل در کیفیت محیطی و فعالیت گردشگری تمرکز می‌کنند. طبق سازمان جهانی

گردشگری<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، «اصول پایداری به جنبه‌های زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی توسعه گردشگری اشاره دارد و باید تعادل مناسبی بین این سه بعد برقرار شود تا پایداری بلندمدت آن تضمین شود». جاذبه‌های گردشگری در سراسر جهان در حال حاضر با چندین نگرانی زیست‌محیطی مقابله می‌کنند (لیزاراگا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). سیستم‌های ضعیف جاده‌ای و حمل‌ونقل، خدمات عمومی، مدیریت پسماند جامد، تصفیه فاضلاب، امنیت و حاکمیت از دلایل مهم مسائل پایداری هستند. مؤلفه‌های اساسی و کالیبر خدماتی که صنعت گردشگری ارائه می‌دهد، ارتباط نزدیکی با مسائل پایداری دارد. پسماندهای بی‌فایده و تصفیه فاضلاب ناشی از عملکرد پایین و امکانات ناکافی است که پایداری مقصد را به خطر می‌اندازد (لئو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶).

نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک مکانیسم بالقوه برای ادغام پایداری در تجارت در حال ظهور است (سوتو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). در واقع، مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌توانند به توسعه راه‌حل‌های یکپارچه و رقابتی با کاهش شدید اثرات منفی و/یا ایجاد اثرات خارجی مثبت برای محیط طبیعی و کل جامعه کمک کنند (پرسنزا<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مطالعات قبلی چگونگی ادغام موضوعات پایداری در طراحی مدل کسب‌وکار مقصد و شیوه‌های مدیریت مهمان‌نوازی را تجزیه و تحلیل کرده‌اند (هوگولد<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ سرکار<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ اسپچینس<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). این مطالعات به‌وضوح نشان می‌دهد که شرکت‌های گردشگری توجه پایدار خود را کاهش داده‌اند (پرسنزا و همکاران، ۲۰۱۹).

پایداری محیطی چالش‌هایی را ایجاد می‌کند، اما فرصت‌های تجاری جدیدی را نیز ایجاد می‌کند. صنعت گردشگری با برخی از این چالش‌ها به شکلی فوری‌تر از بسیاری از صنایع دیگر مواجه است. بوکن و همکاران<sup>۱۴</sup>

<sup>6</sup> UNWTO

<sup>7</sup> Lizarraga

<sup>8</sup> Luo

<sup>9</sup> Souto

<sup>10</sup> Presenza

<sup>11</sup> Høgevold

<sup>12</sup> Sarkar

<sup>13</sup> Scheepens

<sup>14</sup> Bocken

<sup>1</sup> Zhang

<sup>2</sup> Hardy

<sup>3</sup> Yang

<sup>4</sup> Hunter, & Green

<sup>5</sup> Hawkins & Middleton

بر رقابت خود با دیگران بیش از حد تمرکز کند یا سرمایه‌گذاران، برای دریافت سود سپرده‌های کوتاه مدتشان، فشار زیادی را به سازمان وارد کنند (کاسادسوس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

هر کشور، شهر و منطقه دارای پتانسیل و امکانات گردشگری خاص خود می‌باشد. کشور ما از حیث جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی ثبت شده دارای رتبه دهم دنیا و از لحاظ جذابیت‌های بوم گردی و اکوتوریست حائز رتبه پنجم دنیا است. ایران در صنعت سدسازی به لحاظ تعداد و گستردگی پروژه‌های اجرایی طی سالیان متمادی رتبه‌های سوم تا پنجم سدسازی دنیا را به خود اختصاص داده است. بیش از یک سوم آب‌های شیرین و قابل مدیریت کشور در استان خوزستان قرار گرفته است. از میان اماکن استان خوزستان پلاژ سد مارون را به علت وجود فضاهای سبز و پوشش گیاهی متنوع و تفریحات مختلف آبی، می‌توان یکی از جذاب‌ترین اقامتگاه‌های گردشگری انسان‌ساخت استان خوزستان در نظر گرفت که با ارائه مدل کسب‌وکار مناسب می‌توان از این ظرفیت پنهان گردشگری به ارزش و سود دائمی رسید. این تحقیق به دنبال رتبه‌بندی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان (سد مارون) می‌باشد.

#### گردشگری پایدار

گردشگری پدیده پیچیده‌ای است که توصیف مختصر آن بسیار دشوار است و هر نوع گردشگری دربرگیرنده اجزاء، مؤلفه‌ها و فرآیندهای کلیدی است که در چارچوب گردشگری به وقوع می‌پیوندد. به‌طور کلی، مفهوم گردشگری عبارت است از فعالیت‌هایی که شخص در طی سفر و در زمان اقامت در محلی به‌جز محیط متعارف ۱۲ خود به مدت کمتر از یک سال متوالی و با اهدافی چون گذران اوقات فراغت، کسب‌وکار و غیره انجام می‌دهد (دشت لعلی و همکاران، ۱۳۹۹).

گردشگری پایدار، با اتکا بر مفهوم توسعه پایدار، می‌خواهد صنعت گردشگری در عین سوددهی اقتصادی، کمترین تأثیر را بر جامعه میزبان و محیط‌زیست داشته باشد. در

(۲۰۱۴) معتقدند نوآوری مدل تجاری پایدار توصیف‌کننده‌ی تجارت‌هایی است که اثرات مثبت چشمگیر و یا موارد منفی به‌شدت کاهش‌یافته‌ای برای محیط و جامعه از طریق تغییراتی در شیوه ایجاد سازمان و شبکه ارزشی آن، انتقال ارزش و دستیابی به ارزش (یعنی ایجاد ارزش اقتصادی) و یا تغییر قضایای ارزش آن‌ها داشته‌اند. بنابراین برای کسب جایگاه بهتر در سطح جهان و بقا در محیط بازاری که به‌سرعت در حال تغییر است، تکیه بر نوآوری و پایداری در حوزه‌های محصول و فرآیند، ناکافی است و مستلزم نوآوری در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار است.

مدل کسب‌وکار درواقع چگونگی تولید و عرضه ارزش در محیط‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی می‌باشد و در دانش مدیریت، مدل کسب‌وکار زیرمجموعه‌ای از راهبرد کسب‌وکار<sup>۱</sup> است (آفوآتوکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). مدل‌های مدرن کسب‌وکار، بر بهره‌وری منابع و نوآوری مدل‌ها با استفاده از استراتژی‌ها، از جمله استفاده مجدد، تعمیر و بازسازی تأکید دارند (بوکن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). رویکرد جامع مدل کسب‌وکار موفق این است که این سه جنبه مختلف کسب‌وکاری را با یکدیگر ادغام می‌کنند و سیستمی منظم و منطقی را به وجود می‌آورند.

نوآوری مدل کسب‌وکار روشی نوین برای کنار هم قرار دادن این سه جنبه مختلف کسب‌وکاری است و هم به ایجاد سیستمی که هم به خود سازمان و هم به مشتریان ارزش بیشتری ارائه می‌کند کمک می‌کند. بیشتر کسب‌وکارهایی که به مدل کسب‌وکاری خود اهمیت نمی‌دهند بدون آن که متوجه شوند نقاط قوت اولیه خود را از بین می‌برند. مثلاً کسب‌وکارهای متعددی به تدریج نیازهای مشتریان خود را نادیده می‌گیرند مگر این که روی این مورد حساسیت زیادی ایجاد شود. یا به‌عنوان مثال بسیاری از کسب‌وکارها با تأکید بیش از حد بر شیوه ارائه محصول توانایی خود را در ارائه ارزش به مشتری از دست می‌دهند. دلایل زیادی می‌تواند برای ایجاد چنین مشکلاتی وجود داشته باشد. ممکن است مدیریت سازمان

<sup>1</sup> Business strategy

<sup>2</sup> Afuah & Tucci

<sup>3</sup> Nussholz & Bocken

<sup>4</sup> Casadesus

- کرد. این شاخص‌ها شامل زمینه‌های کلی زیر است:
- ارتباط میان گردشگر و محیط
  - تأثیر عوامل محیطی بر گردشگر
  - آثار گردشگری بر محیط (رنجیران و زاهدی، ۱۳۹۵).

#### مدل‌های کسب‌وکار

فرآیند کسب و کار به مجموعه‌ای از رویدادها و فعالیت‌هایی دلالت دارد که با بخش‌های مختلف سازمانی در ارتباط است تا به خروجی معینی دست یافته و برای حداقل یکی از مشتریان خود ارزش افزوده خلق کند (دولتی و همکاران، ۱۳۹۹).

مدل کسب‌وکار، سیستمی از نهاده‌ها، فعالیت‌های کسب‌وکار، ستاده‌ها و نتایج است که به منظور ایجاد ارزش در کوتاه‌مدت و بلندمدت، توسط سازمان انتخاب می‌شود. یک مدل کسب‌وکار در مرحله اولیه به دنبال ایجاد ارزش می‌باشد. یک مدل کسب‌وکار از طریق مراحل متمایز ایده، توسعه و تجاری‌سازی به وجود می‌آید. شکل آن با آنچه در آینده خواهد بود، متفاوت است، درحالی‌که برای حفظ تداوم کسب‌وکار نیاز به استفاده از عواملی دارد که به سطح پایداری برسند. شرکت‌هایی که در مراحل اولیه توسعه‌ی مدل‌های کسب‌وکار خود قرار دارند باید به بقاء پایبند باشند. همچنین شرکت‌های جوان به‌طور عمده به دنبال یافتن یک مدل کسب‌وکار مقرون‌به‌صرفه، قابل‌اندازه‌گیری و اثرگذار هستند که به شرکت اجازه دهد ارزش بازار را جذب کند. تغییرات در چنین مدل‌هایی بسیار سریع رخ خواهد داد. بنابراین شرکت‌ها باید مدل‌های کسب‌وکار خود را در طول دوره زندگی تغییر دهند؛ زیرا هدف همه شرکت‌ها ادامه حیات و خلق ارزش برای ذینفعان می‌باشد (کلای، ۱۳۹۹).

مدل کسب‌وکار گردشگری طرح‌ها و ایده‌های سازمان را به ارزش‌های اقتصادی تبدیل می‌کند. مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه با تعیین جایگاه خود در زنجیره ارزش کسب درآمد می‌کند. مدل کسب‌وکار شامل موضوعات مختلفی درباره کسب‌وکار می‌باشد که عبارت‌اند از نوآوری، استراتژی‌ها، مسائل اقتصادی، سرمایه‌گذاری، عملکردها و بازاریابی. توضیح ساده‌تر اینکه یک مدل

قرن بیست و یکم، پیشرفت فناوری موجب می‌شود وقت انسان بیش‌ازپیش آزاد شود و زمان بیشتری داشته باشد. به همین دلیل این قرن، قرن صنعت گردشگری نام‌گرفته است. به دلیل زیرساخت‌های فناوری، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ایجادشده در قرن بیست و یکم، پدیده گردشگری یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر در رفتار و عمل انسان برای ارضاء روح کنجکاو او خواهد بود. توسعه پایدار گردشگری با تأکید بر سه اصل اقتصاد، اجتماع و محیط‌زیست بناشده که برقراری توازن بین این سه رکن منتج به توسعه پایدار گردشگری می‌شود (هانگ لیا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

به‌طورکلی، اکثر جهانگردان به دنبال مکان‌هایی هستند که از کیفیت محیطی بالایی برخوردار باشد. آن‌ها دوست دارند از جاهایی بازدید کنند که جذاب، تمیز، کم‌جمعیت و عاری از آلودگی باشد. همچنین این موضوع حائز اهمیت است که ساکنان مناطق سیاحتی نباید دچار خرابی محیط‌زیست و مشکلات اجتماعی گردند. صنعت گردشگری با اینکه دارای منافع و مزایایی برای کشورهای گردشگر پذیر است، ولی مانند خیلی از مقوله‌های دیگر برخی تبعات و آثار منفی را نیز به دنبال دارد (فروچنی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

مدل گردشگری پایدار: نمونه پارک ملی اسلیتر با تمرکز بر تعادل مداوم بین توسعه اقتصادی منطقه و حفاظت از طبیعت از طریق مشارکت جامعه میزبان در اداره پارک. مشارکت جامعه محلی در پارک یکی از منابع اصلی درآمد برای آن‌ها است. ذینفعان همچنین گردشگری، توسعه زیرساخت‌ها و نگهداری سایت گردشگری را می‌پذیرند (سینگ و مایتر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

گردشگری پایدار به‌نوعی گردشگری اشاره دارد که به مدیریت تمامی منابع منجر می‌شود؛ به شیوه‌ای که ضمن رعایت شئون فرهنگی، فرآیندهای زیست‌محیطی، تنوع عوامل زیست‌محیطی و نظام‌های حمایتی زندگی حفظ شود. برای این منظور باید شاخص‌هایی را تعریف نمود که از طریق آن‌ها بتوان میزان پایداری گردشگری را ارزیابی

<sup>1</sup> Hung Lee

<sup>2</sup> Fortuny

<sup>3</sup> Singh & Maitra

کسب‌وکار توضیح می‌دهد یک کسب‌وکار چگونه می‌تواند برای خود جایگاهی در زنجیره ارزش بیابد و چگونه می‌تواند به ثبات لازم برسد تا درآمدزایی کند. در حالت کلی یک مدل کسب‌وکار را روشی معرفی می‌کنند که یک سازمان و بنگاه با استفاده از آن می‌تواند به ثبات لازم دست پیدا کند و درآمدزایی کند.

استروالد و پینیور<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بخش‌های مختلفی را در شکل‌گیری و ایجاد یک مدل کسب و کار موفق برمی‌شمارند که در اینجا به آن‌ها اشاره می‌کنیم:

بخش‌های مشتری: گروه‌های مشتریان با ویژگی‌های متمایز.

ارزش پیشنهادی: مجموع‌های از محصولات و خدماتی که نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند.

کانال‌های توزیع: کانال‌هایی که ما با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کنیم و به آن‌ها پیشنهاد ارزش می‌دهیم.

روابط مشتری: انواع روابطی که ما با هر بخش مشتری سر و کار داریم.

جریان‌های درآمدی: روش‌هایی که ما درآمدهای خود را از مشتریان خود برای خلق ارزش و فعالیت‌های رودرروی

مشتری بدست می‌آوریم.

منابع کلیدی: منابع کلیدی که مدل کسب‌وکار ما از آن‌ها ساخته شده و تغذیه می‌کند.

فعالیت‌های کلیدی: مهم‌ترین فعالیت‌های انجام‌شده برای اجرای مدل کسب‌وکار ما.

شبکه همکار: شرکاء و تامین‌کنندگانی که ما با آن‌ها کار می‌کنیم.

ساختار هزینه: هزینه‌های که برای اجرای مدل کسب و کار متحمل می‌شویم.

با بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش خلاصه نکات مهم استخراج شده برای ساخت مدل‌های کسب‌وکار در جدول ۱ ذکر گردیده‌اند.

در جدول ۲ شاخص‌های مشترک و غیر مشترک مدل‌های کسب و کار مقایسه شده‌اند.

در جدول ۳ شاخص‌های مشترک و غیرمشترک استخراج شده برای نوآوری و پایداری که در مدل‌های کسب و کار مورد بررسی قرار گرفته‌اند، آورده شده است.

جدول ۱- خلاصه نکات مهم استخراج‌شده برای ساخت مدل‌های کسب‌وکار از منابع خارجی و داخلی

نویسنده / نویسندگان	شاخص‌ها
کیانو (۲۰۰۹)	(۱) مدل کسب‌وکار شامل محصول، مشتری هدف ارتباط با مشتری، کانال، سود، زنجیره ارزش داخلی شرکت و هزینه و شبکه همکاری می‌شود.
کوجالا و همکاران (۲۰۱۰)	(۲) شش عنصر برای ساخت مدل کسب و کار شناسایی کرده‌اند. این عناصر شامل مشتری، پیشنهاد ارزش برای مشتری، راهبرد رقابتی، موقعیت در شبکه ارزش، منطق ایجاد درآمد، سازمان تامین‌کنندگان داخلی و توانایی‌های کلیدی آن‌ها هستند.
بوکن ۲۰۱۴؛ به نقل از الکسندر ۲۰۱۸	(۳) شاخص‌های مدل کسب و کار پایدار: شامل ساختارهای اقتصادی، ویژگی‌های زیست‌محیطی، ساختارهای اجتماعی، ساختارهای چند بعدی
فیلدستاد و اسنوا (۲۰۱۷)	(۴) مدل کسب و کار بر ایجاد ارزش تکیه دارد و مشخص می‌کند چگونه ارزش توسط شرکت قابل دسترسی است
زانگ و همکاران (۲۰۱۶)	(۵) عوامل و نیروهای محرک نوآوری در مدل کسب و کار را به دو دسته درون‌زا و برون‌زا دسته‌بندی می‌کنند. ایشان عوامل و نیروهای درون‌زای محرک نوآوری در مدل کسب و کار شرکت را کارآفرین، و سرمایه اجتماعی سازمانی شرکت میدانند. قابلیت نوآوری کارآفرین شامل توانایی یادگیری، سطح دانش و ظرفیت‌های دیگر است.
(بوسیناس، ۲۰۱۶)	(۶) محرک برونزای نوآوری در مدل کسب و کار شامل تقاضای بازار، پیشرفت فناوری، تغییرات محیط اقتصادی، و رقابت شدید سرمایه اجتماعی می‌تواند مبنای کسب مزیت رقابتی باشد.
(قهفرخی و همکاران؛ ۱۳۹۵)	(۷) ابعاد مدل کسب و کار طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت می‌باشد که بوسیله شش تکنیک طراحی آماده بهره‌برداری می‌شود که عبارتند از: بینش مشتری، ایده پردازی، تفکر تصویری، نمونه‌سازی، قصه‌گویی و سناریوها
بوکن و همکاران؛ ۲۰۱۴	(۸) ایجاد تغییراتی در شیوهی ایجاد سازمان و شبکه ارزشی آن، انتقال ارزش و دستیابی به ارزش (یعنی ایجاد ارزش اقتصادی) و یا تغییر قضایای ارزش آن‌ها

نویسنده / نویسندگان	شاخص‌ها
نصرت آبادی و درژریس؛ ۲۰۱۶	۹) استراتژی‌های جدید قیمت گذاری نیز به عنوان نوآوری مدل درآمدی شناخته شده است.
جهرمی؛ ۱۳۹۶	۱۰) مدل کسب و کار نوآور (عامل جدید مزیت رقابتی)، انعطاف پذیری و تجربه بیشتر در حوزه ائتلاف و مدت زمان بیشتر آن، منجر به افزایش ایده برای نوآوری در مدل کسب و کار می‌شود.
نیرومند و همکارانش؛ (۱۳۹۲)	۱۱) نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد عناصر سازماندهی، فناوری، منابع مالی و هزینه‌ها، خدمات/کالاها، بازار و مشتریان وفازهای شناسایی، طراحی و ارزیابی و تجمیع در طراحی مدل کسب و کار، اهمیت بالایی دارند.
آنتونیو غزی؛ (۲۰۱۷)	۱۲) گام‌های پنج گانه برای ابداع مجدد مدل کسب و کار: بررسی انتقادی وضع موجود؛ شناسایی و پالایش داری‌ها؛ کشف فرصت‌های ابداع مجدد؛ تقویت منابع به روز فعلی و در آخر ابداع مجدد مدل کسب و کار
جیسن، برمن، بل و بلیتز (۲۰۰۷)	۱۳) با مطالعه ۳۵ شرکت برتر دنیا که از نوآوران موفق در مدل‌های کسب و کار به شمار می‌آیند، توانستند مدل‌های نوآوری را در سه طبقه مدل صنعت، مدل درآمد و مدل شرکت طبقه بندی نمایند.

### جدول ۲- شاخص‌های مشترک استخراج شده از مدل‌های کسب و کار

نویسنده / نویسندگان	شاخص‌های غیرمشترک	نویسنده / نویسندگان	شاخص‌های مشترک
مدل‌های کسب و کار ویل و ویتال (۲۰۰۱)	بر اساس اهداف راهبردی و عوامل حیاتی موفقیت و شایستگی‌های اصلی تجزیه و تحلیل می‌شوند.	نصرت آبادی و درژریس (۲۰۱۶)، مدل کسب و کار، آفوا و توچی (۲۰۰۳)، بوم مدل کسب و کار (استروالدرو و پینیور، ۲۰۱۰)، مدل‌های کسب و کار ویل و ویتال (۲۰۰۱)، کامیسون و همکاران، ۲۰۱۲، کیائو (۲۰۰۹)، کوچالا و همکاران (۲۰۱۰)، فیلدستاد و اسنوا (۲۰۱۷)، نیرومند و همکارانش؛ (۱۳۹۲)	۱) گزاره ارزش (ارزش پیشنهادی) ۲) تعیین مشتریان هدف (بخش‌های مشتریان) ۳) موفقیت رابط مشتریان ۴) شبکه مشارکت ۵) انتخاب ساختار هزینه مناسب ۶) ایجاد مدل درآمد دائمی - سیستم ارزش - کسب ارزش
مدل لونز و همکاران ۲۰۱۷	مدیریت عالی، مدیریت زنجیره‌تأمین، استراتژی، کیفیت خدمات، سرمایه فکری، تاثیر هتل (IMP)	مدل کسب و کار، آفوا و توچی (۲۰۰۳)، بوم مدل کسب و کار (استروالدرو و پینیور، ۲۰۱۰)، مدل‌های کسب و کار ویل و ویتال (۲۰۰۱)، نیرومند و همکارانش؛ (۱۳۹۲)	چشم انداز، منبع درآمد (جریان‌های درآمدی)، فعالیت‌ها، اجرا، قابلیت‌ها و دوام
کامیسون و همکاران، ۲۰۱۲	طرح بازاری، تعامل با مشتری، فرآیند ارزش افزوده.	بوم مدل کسب و کار (استروالدرو و پینیور، ۲۰۱۰)، کیائو (۲۰۰۹)، کوچالا و همکاران (۲۰۱۰)، نیرومند و همکارانش؛ (۱۳۹۲)	کانال‌های توزیع؛ روابط مشتری؛ منابع کلیدی؛ فعالیت‌های کلیدی؛ شبکه همکار
مدل کسب و کار ژانگ و همکاران؛ ۲۰۱۶	عناصر مدل کسب و کار مشتمل بر بازار هدف، فرآیند عملیاتی کسب و کار، محصولات اصلی، توزیع ارزش شرکت و ساختار زنجیره ارزش	کوچالا و همکاران (۲۰۱۰)، فیلدستاد و اسنوا (۲۰۱۷)، نیرومند و همکارانش؛ (۱۳۹۲)	۷) پیشنهاد ارزش برای مشتری، راهبرد رقابتی، منطق ایجاد درآمد، سازمان تأمین کنندگان داخلی
ژانگ و همکاران (۲۰۱۶)	دو دسته درون زا و برونزا سرمایه اجتماعی سازمانی شرکت، قابلیت نوآوری کارآفرین شامل توانایی یادگیری، سطح دانش	مدل (بوکن، ۲۰۱۴؛ بونز، ۲۰۱۳ و روم لویچ، ۲۰۱۶)، کوچالا و همکاران (۲۰۱۰)	عناصر مهم برای مدل کسب و کار پایدار به عنوان گزاره ارزش، ارزش شبکه، ارزش گذاری، ایجاد ارزش، تحویل ارزش و تخریب ارزش

نویسنده / نویسندگان	شاخص‌های غیرمشترک	نویسنده / نویسندگان	شاخص‌های مشترک
بوکن و همکاران؛ ۲۰۱۴	ایجاد تغییراتی در شیوهی ایجاد سازمان و شبکه ارزشی آن، انتقال ارزش و دستیابی به ارزش (یعنی ایجاد ارزش اقتصادی) و یا تغییر قضایای ارزش آن‌ها	( قهفرخی و همکاران؛ ۱۳۹۵)	۸) ابعاد مدل کسب و کار شامل طراحی، پیاده سازی و مدیریت می‌باشد که بوسیله شش تکنیک طراحی آماده بهره برداری می‌شود که عبارتند از: بینش مشتری، ایده پردازی، تفکر تصویری، نمونه سازی، قصه گویی و سناریوها
نیرومند و همکارانش؛ (۱۳۹۲)	عناصر سازماندهی، فناوری، خدمات/کالاها فازهای شناسایی، طراحی، ارزیابی و تجمیع در طراحی مدل کسب و کار، اهمیت بالایی دارند.		

جدول ۳- شاخص‌های مشترک استخراج شده برای نوآوری و پایداری در مدل‌های کسب و کار

نویسنده / نویسندگان	شاخص‌های غیرمشترک	نویسنده / نویسندگان	شاخص‌های مشترک
(بوسیناس، ۲۰۱۶).	محرك برونزای نوآوری در مدل کسب و کار شامل تقاضای بازار، تغییرات محیط اقتصادی،	بوکن ۲۰۱۴؛ به نقل از الکسندر، ۲۰۱۸.	(پایداری) شاخص‌های مدل کسب و کار پایدار شامل ساختارهای اقتصادی، ویژگی‌های زیست محیطی، ساختارهای اجتماعی، ساختارهای چند بعدی
نصرت آبادی و درزرپس؛ ۲۰۱۶	استراتژی‌های جدید قیمت گذاری نیز به عنوان نوآوری مدل درآمد شناخته شده است.	ژانگ و همکاران (۲۰۱۶)، (بوسیناس، ۲۰۱۶).	(نوآوری) دو دسته درون زا و برون سرمایه اجتماعی سازمانی شرکت، قابلیت نوآوری کارآفرین شامل توانایی یادگیری، سطح دانش
۱۳۹۶؛ جهرمی؛	(نوآوری) انعطاف پذیری، همچنین تجربه بیشتر در حوزه ائتلاف و مدت زمان بیشتر آن	مدل (بوکن، ۲۰۱۴؛ بونز، ۲۰۱۳ و روم لویچ، ۲۰۱۶)، کوجالا و همکاران (۲۰۱۰)	عناصر مهم برای مدل کسب و کار پایدار به عنوان گزاره ارزش، ارزش شبکه، ارزش گذاری، ایجاد ارزش، تحویل ارزش و تخریب ارزش
آنتونیو غزی؛ (۲۰۱۷)	گام‌های پنج گانه را برای ابداع مجدد مدل کسب و کار (بررسی انتقادی وضع موجود - شناسایی و پالایش داری‌ها - کشف فرصت‌های ابداع مجدد - تقویت منابع به روز فعلی و در آخر ابداع مجدد مدل کسب و کار		

## مدل مفهومی پژوهش

پس از بررسی ادبیات تحقیق در حوزه طراحی مدل‌های کسب و کار؛ در انطباق باهدف تحقیق که طراحی مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه برای اقامتگاه‌های گردشگری

سدهای خوزستان و به صورت خاص اقامتگاه گردشگری سد مارون است، محقق پس از بررسی تعاریف و مقایسه فهرست‌های مشترک و غیرمشترک اجزای مدل‌های کسب و کار مانند مدل‌های کسب و کار آفوا و توچی (۲۰۰۳)،



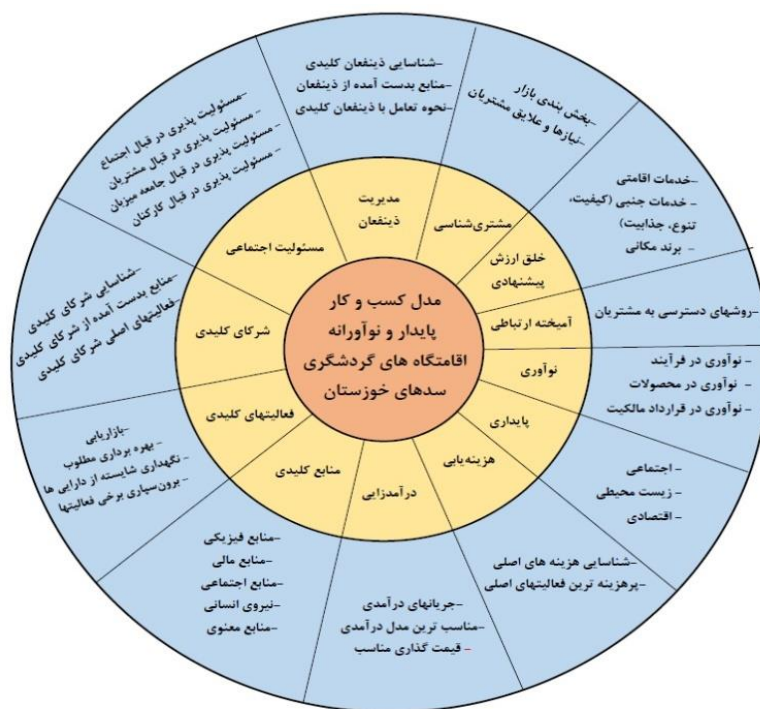
از سوی دیگر شرکت‌ها به‌طور مداوم به دنبال روش‌های جدید عملیاتی هستند که برای آن‌ها فرصت‌های تقویت موقعیت رقابتی و کسب مزیت رقابتی ایجاد کند. یکی از این روش‌ها، بازمهندسی مدل‌های کسب‌وکار قبلی و نوآوری مدل‌های جدید است؛ به‌بیان‌دیگر جستجوی مزیت رقابتی بر اساس کسب ارزش از نوآوری در مدل کسب‌وکار (چهرمی، ۱۳۹۶). همچنین یک کسب‌وکار پایدار سود را در بلندمدت کسب خواهد کرد، درحالی‌که باعث خسارت زیست‌محیطی نمی‌شود. مدل کسب‌وکار پایدار مزیت‌های رقابتی را با انطباق اهداف سوددهی و درآمدزایی و حفاظت از محیط‌زیست و رعایت حقوق کلیه ذینفعان فراهم می‌کند. شاخص‌های مدل کسب‌وکار پایدار شامل ساختارهای اقتصادی، ویژگی‌های زیست‌محیطی و ساختارهای اجتماعی است (بوکن ۲۰۱۴؛ به نقل از الکسندر ۲۰۱۸). بنابراین در طراحی یک مدل کسب‌وکار مناسب برای اقامتگاه‌های گردشگری سدها می‌بایست جنبه‌های پایداری و نوآوری مورد توجه کافی قرار گیرند.

محقق در تلاش است ضمن توسعه مدل کسب‌وکار استروالد و پینیور و بومی‌سازی آن، شرایط انطباق این مدل را با کسب‌وکارهای اقامتگاه‌های گردشگری سدهای خوزستان مورد بررسی قرار داده و با تحقق آن، مدلی کارا و قدرتمند جهت مدیریت و هدایت این کسب‌وکارها و استفاده از ظرفیت گردشگری سدهای استان خوزستان ایجاد نماید که در آینده قابل‌تعمیم به اقامتگاه‌های گردشگری سایر سدهای کشور نیز باشد.

درنهایت با استفاده از عوامل مستخرج از مبانی نظری تحقیق و نتایج نظرسنجی صاحب‌نظران گروه خبرگان و تدوین و صورت‌بندی نهایی مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای خوزستان، مدل نهایی پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود. در این مدل، ابعاد ۱۲ گانه مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای خوزستان نشان داده شده است.

بوم مدل کسب و کار (استروالد و پینیور، ۲۰۱۰)، مدل‌های کسب و کار ویل و ویتال (۲۰۰۱)، مدل (بوکن ۲۰۱۴؛ بونز، ۲۰۱۳ و روم لویچ، ۲۰۱۶) و... همچنین با بررسی داده‌های جمع‌آوری شده از شهرک‌های گردشگری سدهای خوزستان، به این نتیجه رسید که ابعاد مدل کسب و کار استروالد و پینیور، ۲۰۱۰ که شامل نه بعد اصلی مشتری شناسی، خلق ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتریان، درآمدزایی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و هزینه‌های اصلی می‌باشد، نسبت به سایر مدل‌های بررسی شده قابلیت انطباق بیشتری با شرایط شهرک‌های گردشگری سدهای استان خوزستان داشته و کاربردیتر است. از این رو مدل کسب و کار استروالد و پینیور به عنوان پایه و مبنای این پژوهش برای طراحی مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای خوزستان و به طور خاص پلاژ سد مارون انتخاب شد.

نظر به اینکه اکثریت قریب به‌اتفاق سدهای کشور عزیزمان ایران از محل اعتبارات بودجه عمومی کشور ساخته شده‌اند، می‌توان آن‌ها را جزء دارایی‌های عمومی ملت ایران به حساب آورد. بنابراین در طراحی مدل‌های کسب‌وکار گردشگری سدها می‌بایست به منافع آحاد مختلف جامعه از جنبه‌های مختلف توجه نمود که این امر در مسئولیت اجتماعی مدل کسب‌وکار تبلور می‌یابد. «مسئولیت اجتماعی شرکت فعالیت‌هایی است که پیش برنده سود و منفعت اجتماعی بوده و فراتر از منافع سازمان و آن چیزی است که قانون بایسته می‌دارد». (دانشنامه آزاد ویکیپدیا). به‌بیان‌دیگر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شیوه‌ای است که شرکت‌ها به‌طور مداوم از طریق توسعه اقتصادی، حاکمیت شرکتی مناسب، پاسخگویی به ذینفعان و بهبود محیط‌زیست، در جامعه ارزش ایجاد می‌کنند. (ویسر، ۲۰۱۱) لذا محقق بر آن شد که مسئولیت اجتماعی را به‌عنوان یک بعد جدید به بوم کسب‌وکار استروالد اضافه نماید.



شکل ۱- چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان

## روش پژوهش

هدف محقق از انتخاب روش تحقیق این است که مشخص شود، برای بررسی موضوعی خاص چه روش تحقیقی لازم است و محقق با اتخاذ کدام روش و شیوه، هر چه سریع‌تر و دقیق‌تر به پاسخ پرسش‌های تحقیق موردنظر دست می‌یابد. این تحقیق از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر نوع تحقیق ترکیبی (کیفی-کمی) می‌باشد. زیرا یافته‌های این پژوهش علاوه بر کمک به تدوین مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه برای اقامتگاه‌های گردشگری سدهای خوزستان و بهبود وضعیت کسب‌وکار، پایداری و بهره‌برداری آن‌ها، قابل‌تعمیم به اقامتگاه‌های گردشگری سایر سدهای کشور نیز خواهد بود. جامعه آماری شامل کلیه خبرنگاران، فعالین حوزه گردشگری، مدیران ارشد سازمان آب و برق خوزستان در حوزه گردشگری و مدیران ارشد و مرتبط شرکت‌های تولید و بهره‌برداری سدهای استان خوزستان که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و تحصیلات کارشناسی و بالاتر در این حوزه باشند. در این بخش با کمک نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه برگزیده شدند. ابزار گردآوری در این تحقیق، پرسشنامه‌های زوجی است که طبق شاخص‌های

استخراج‌شده از بررسی پیشینه نظری و عملی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته می‌باشد. این پرسشنامه‌ها برای بخش FAHP شامل چندین مقایسه زوجی به ازای هر شاخص و زیر شاخص‌های آن می‌باشد. در بخش ISM یک پرسشنامه‌ی زوجی  $12 \times 12$  بر اساس تعداد شاخص‌های اصلی تحقیق می‌باشد. در این پرسشنامه خبرگان به دنبال آن هستند که رابطه‌ی دو شاخص یک‌طرفه، دوطرفه یا بدون رابطه است.

به‌منظور تجزیه‌وتحلیل اطلاعات در دو بخش با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی FAHP و مدل‌سازی تفسیری ساختاری ISM استفاده شد. روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی FAHP روشی برای تحلیل ماتریس مقایسه زوجی با استفاده از منطق فازی می‌باشد. در روش مرسوم فرایند تحلیل سلسله مراتبی از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی افراد خبره برای انجام مقایسات استفاده می‌شود. مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM<sup>۱</sup> روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای یک پدیده است. این روش نوعی تحلیل ساختاری است که بر

<sup>1</sup> Interpretive Structural Modelling

چنانچه نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ باشد مقایسه‌های زوجی انجام گرفته شده قابل قبول می‌باشد. در تحلیل کلیه پرسشنامه‌ها به این صورت عمل می‌شود که ابتدا نرخ ناسازگاری کلیه مقایسات زوجی محاسبه می‌گردد در ادامه ماتریس مقایسه زوجی معیارها آورده شده است.

#### ۱- مقایسه زوجی معیارهای اصلی تحقیق بر مبنای هدف تحقیق

در بررسی اولویت‌بندی و وزن دهی به معیارهای تحقیق در بخش اول به وزن دهی معیارهای اصلی نسبت به هدف پرداخته می‌شود، قبل از آن مقایسات زوجی و محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری برای عوامل اصلی محاسبه گردید که در جدول ۴ گزارش شده است.

همان طوری که در جدول ۴ مشخص است ماتریس تجمیعی مقایسه زوجی برای معیارهای اصلی با نرخ ناسازگاری ۰،۰۱ کمتر از ۰،۱ برآورد شده است که نشان از تأیید مقایسات زوجی دارد. بر همین اساس در جدول ۵ و نمودار ۱ وزن و اولویت هر یک از این معیارهای اصلی گزارش شده است.

همان طور که از جدول و نمودار بالا مشخص است بر اساس مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان، خلق ارزش پیشنهادی و آمیخته ارتباطی با وزن ۰،۰۹۲ به طور مشترک رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به مشتری شناسی، فعالیت‌های کلیدی، درآمدزایی، پایداری، منابع کلیدی، شرکای کلیدی، مدیریت ذی‌نفعان، هزینه‌یابی و مسئولیت اجتماعی تعلق می‌گیرد.

#### مقایسه زوجی زیر معیارهای تحقیق

مقایسات زوجی و محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری برای زیرمعیارهای تحقیق شامل (مشتری شناسی، مدیریت ذی‌نفعان، مسئولیت اجتماعی، شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، هزینه‌یابی، پایداری، نوآوری، درآمدزایی، خلق ارزش، آمیخته ارتباطی) محاسبه گردید، در نهایت نتایج وزن و اولویت هر یک از زیر معیارها و مولفه‌های آن در جدول ۶ گزارش شده است

اساس پارادایم تفسیری بنانهاده شده است. هدف این روش نیز شناسایی روابط بین متغیرهای زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است و برای مطالعات مدیریت و علوم اجتماعی مناسب است. از آنجایی که هدف دیدگاه و قضاوت گروهی از خبرگان در یک حوزه وجود یا عدم وجود یک رابطه را تأیید می‌کند این روش تفسیری<sup>۱</sup> است، همچنین چون بر اساس روابط مشخص شده یک ساختار کلی و پیچیدگی مجموعه روابط مشخص شده یک ساختار کلی و پیچیدگی مجموعه روابط مشخص می‌شود، این روش ساختاری<sup>۲</sup> است (نیازی و همکاران، ۱۴۰۱).

#### یافته‌ها

بخش اول: اولویت‌بندی و وزن دهی به عوامل مدل با استفاده از

تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP)

در این مرحله پژوهشگر به دنبال وزن دهی و تعیین اولویت این معیارها و زیر معیارها با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (FAHP) بوده است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و معیار تصمیم‌گیری روبروست می‌تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می‌تواند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم‌گیرنده با فراهم ساختن درخت سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری کار تحلیل را شروع می‌کند. در سطح صفر هدف تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد و در سطح اول شاخص‌ها (معیارها) و در سطح دوم نیز گزینه‌ها جهت اولویت‌بندی قرار دارند که ممکن است با توجه به نوع مسئله تعداد سطوح معیارهای اصلی و فرعی بیشتر باشد.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی منعکس‌کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی است. این تکنیک، مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد و آن‌ها را به شکلی ساده تبدیل کرده و به حل آن می‌پردازد (هارکر و همکاران، ۱۹۸۷). در روش FAHP مقایسه زوجی بین هر کدام از سطوح معیارها انجام می‌گیرد و به کمک نرم‌افزار EXPERT CHOICE پرسشنامه‌های مقایسه زوجی تحلیل و نرخ ناسازگاری آن‌ها تعیین می‌شود.

<sup>1</sup> Interpretive

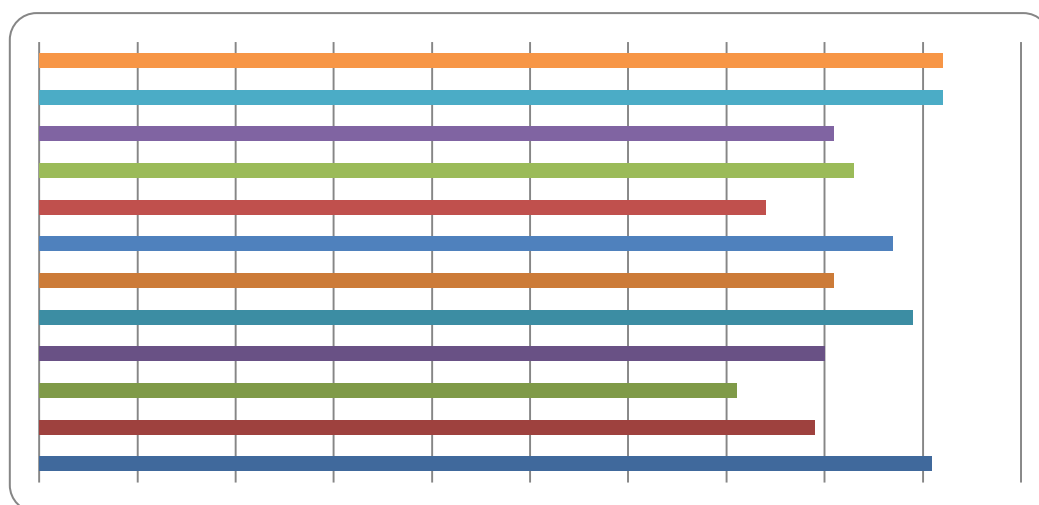
<sup>2</sup> Structural

جدول ۴- مقایسات زوجی عوامل اصلی تحقیق

	مشتری شناسی	مدیریت ذی نفعان	مسئولیت اجتماعی	شرکای کلیدی	فعالیت های کلیدی	منابع کلیدی	درآمد زایی	هزینه یابی	پایداری	نوآوری	... ارزش پیشنهادی	آمیخته ارتباطی
مشتری شناسی		(0.200,1.651,7.000)	(2.000,5.800,9.000)	(0.200,1.903,6.000)	(0.125,1.051,4.000)	(1.000,3.381,9.000)	(0.200,1.320,5.000)	(1.000,3.661,9.000)	(0.250,2.221,9.000)	(0.125,2.055,9.000)	(1.000,1.320,3.000)	(1.000,1.000,1.000)
مدیریت ذی نفعان			(0.200,1.825,4.000)	(1.000,1.320,3.000)	(0.167,0.549,1.000)	(1.000,1.552,9.000)	(0.250,0.518,1.000)	(0.333,1.352,4.000)	(0.167,0.889,6.000)	(0.333,1.516,3.000)	(0.143,0.370,1.000)	(0.111,0.295,1.000)
مسئولیت اجتماعی				(0.200,0.287,1.000)	(0.143,0.238,0.500)	(0.125,0.332,1.000)	(0.167,0.257,0.500)	(0.250,0.645,1.000)	(0.200,0.574,1.000)	(0.200,0.380,1.000)	(0.111,0.388,9.000)	(0.111,0.370,9.000)
شرکای کلیدی					(0.167,0.618,9.000)	(0.143,0.531,3.000)	(0.250,0.334,0.500)	(0.200,1.000,5.000)	(0.200,1.824,9.000)	(0.143,0.574,4.000)	(0.250,0.425,1.000)	(0.125,0.238,0.500)
فعالیت های کلیدی						(1.000,2.955,9.000)	(0.333,1.516,3.000)	(0.333,2.767,7.000)	(0.111,1.516,9.000)	(0.143,2.064,6.000)	(0.200,0.574,1.000)	(0.167,0.557,3.000)
منابع کلیدی							(0.250,0.682,3.000)	(0.333,2.097,4.000)	(0.200,1.443,6.000)	(0.333,1.783,4.000)	(0.167,0.416,1.000)	(0.167,0.618,4.000)
درآمد زایی								(0.167,1.821,6.000)	(1.000,3.381,9.000)	(0.250,1.933,4.000)	(0.200,0.489,1.000)	(0.143,0.531,3.000)
هزینه یابی									(0.111,0.458,3.000)	(0.333,0.660,1.000)	(0.125,0.212,0.500)	(0.111,0.304,1.000)
پایداری										(0.167,0.890,6.000)	(0.111,0.295,1.000)	(0.111,0.615,7.000)
نوآوری											(0.143,0.304,1.000)	(0.125,0.238,0.500)
خلق ارزش												(0.333,1.320,5.000)
پیشنهادی												
آمیخته ارتباطی												

جدول ۵- وزن و اولویت عوامل اصلی

وزن معیار	نام معیار	رتبه
0.091	مشتری شناسی	2
0.079	مدیریت ذی نفعان	8
0.071	مسئولیت اجتماعی	10
0.08	شرکای کلیدی	7
0.089	فعالیت های کلیدی	3
0.081	منابع کلیدی	6
0.087	درآمدزایی	4
0.074	هزینه یابی	9
0.083	پایداری	5
0.081	نوآوری	6
0.092	خلق ارزش پیشنهادی	1
0.092	آمیخته ارتباطی	1



نمودار ۱- وزن و اولویت عوامل اصلی تحقیق

جدول ۶- وزن و اولویت مولفه‌ها بر اساس زیر معیارهای تحقیق

رتبه	نام معیار	وزن معیار
مشتری شناسی		
1	بخش‌بندی بازار	0.539
2	نیازها و علایق مشتریان	0.461
مدیریت ذی‌نفعان		
2	شناسایی ذی‌نفعان کلیدی	0.356
3	منابع به‌دست‌آمده از ذی‌نفعان	0.274
1	نحوه تعامل ذی‌نفعان کلیدی	0.369
مسئولیت اجتماعی		
4	مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع	0.101
1	مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان	0.321
3	مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه میزبان	0.284
2	مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان	0.294
شرکای کلیدی		
1	شناسایی شرکای کلیدی	0.454
2	منابع به‌دست‌آمده از شرکای کلیدی	0.332
3	فعالیت‌های اصلی شرکای کلیدی	0.214
فعالیت‌های کلیدی		
1	بازاریابی	0.275
2	بهره برداری مطلوب	0.272
3	نگهداری شایسته از دارایی‌ها	0.27
4	برون سپاری برخی فعالیت‌ها	0.183
منابع کلیدی		
2	منابع فیزیکی	0.281
3	منابع مالی	0.243
1	منابع انسانی	0.298
4	منابع معنوی	0.178
درآمدزایی		
2	جریان‌های درآمدی	0.274
1	قیمت‌گذاری مناسب	0.726
هزینه‌یابی		
1	شناسایی هزینه‌های اصلی	0.682
2	پر هزینه‌ترین فعالیت‌های اصلی	0.318
پایداری		
3	اجتماعی	0.313
1	اقتصادی	0.354
2	زیست‌محیطی	0.333
نوآوری		
2	نوآوری در فرآیند	0.35
1	نوآوری در محصولات و خدمات	0.431
3	نوآوری در قرارداد مالکیت	0.22
خلق ارزش		

رتبه	نام معیار	وزن معیار
1	خدمات اقامتی	0.341
3	خدمات جنبی	0.322
2	ابعاد نامحسوس	0.338
آمیخته ارتباطی		
4	فروش شخصی	0.179
2	تبلیغات	0.227
3	ارتقاء فروش	0.199
1	بازاریابی مستقیم	0.228
5	روابط عمومی	0.166

### رتبه‌بندی و وزن نهایی همه زیر معیارهای تحقیق بر مبنای هدف

بعد از بررسی و مقایسات زوجی معیارهای اصلی تحقیق و زیرمعیارهای هر معیار به تفکیک، وزن و اولویت همه‌ی زیر معیارهای تحقیق نسبت به هدف به شرح جدول ۷ و نمودار ۲ به‌دست‌آمده است.

همان‌طور که از جدول بالا مشخص است بر اساس مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان، شناسایی هزینه‌های اصلی با وزن ۰,۵۰۴، رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به بخش‌بندی بازار، نیازها و علایق مشتریان، شناسایی شرکای کلیدی، نوآوری در محصولات و خدمات، قیمت‌گذاری مناسب، خدمات اقامتی، ابعاد نامحسوس، خدمات جنبی، اقتصادی، نحوه تعامل ذی‌نفعان کلیدی، نوآوری در فرآیند، شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، زیست‌محیطی، جریان‌های درآمدی، منابع به‌دست‌آمده از شرکای کلیدی، اجتماعی، بازاریابی، بهره‌برداری مطلوب، نگهداری شایسته از دارایی‌ها، پرهزینه‌ترین فعالیت‌های اصلی، مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان، منابع به‌دست‌آمده از ذی‌نفعان، بازاریابی مستقیم، تبلیغات، مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان، مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه میزبان، منابع انسانی، ارتقاء فروش، منابع فیزیکی، نوآوری در قرارداد مالکیت، فعالیت‌های اصلی شرکای کلیدی، منابع مالی، فروش شخصی، برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها، روابط عمومی، منابع معنوی و مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع تعلق می‌گیرد.

### بخش دوم: تعیین سطوح مدل با استفاده از تکنیک ساختاری تفسیری (ISM)

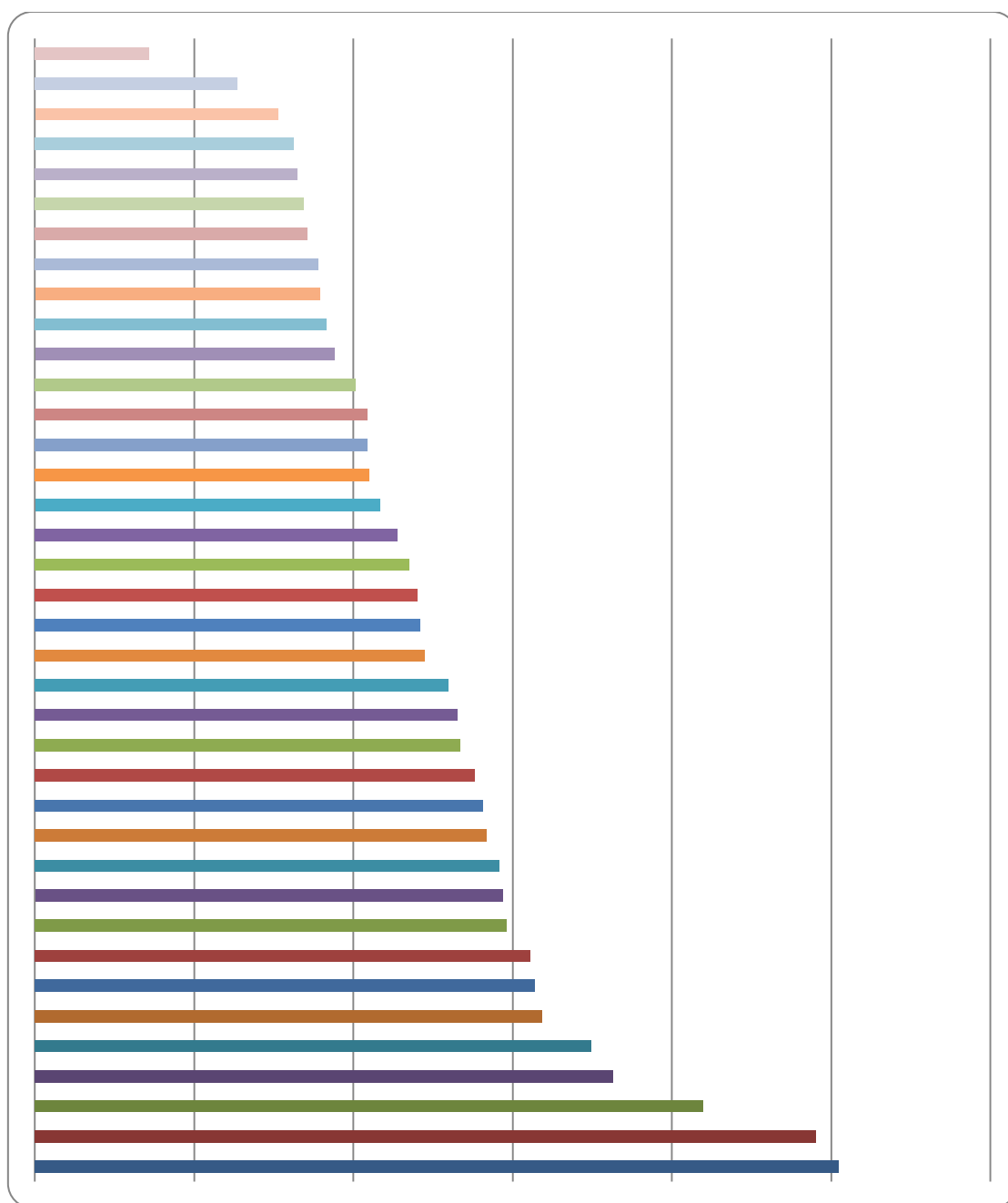
در این بخش از تحقیق، عوامل مربوط به مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان که از طریق مصاحبه شناسایی و با استفاده از روش دلفی تخلیص شدند، دوبه‌دو باهم مقایسه و بر اساس ارتباط میان آن‌ها، الگوی مربوط به هر متغیر ترسیم می‌گردد. تکنیک ساختاری تفسیری برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای تحقیق و به‌منظور شناسایی روابط زیربنایی این پدیده است. درنهایت سطوح همه مؤلفه‌ها برای متغیرهای پژوهش به دست می‌آید. بعد از توزیع پرسشنامه و گردآوری نظرات خبرگان و تشکیل ماتریس خود تعاملی، از روش مد فراوانی نظرات خبرگان تجمیع و ماتریس دسترسی اولیه تشکیل شد. روش مد فراوانی به این صورت است که ابتدا تمامی ماتریس‌های به‌دست‌آمده از پاسخ‌دهندگان داراییه به داریه باهم جمع می‌گردد، سپس عددی که بیشترین فراوانی را دارد (مد) انتخاب می‌شود، اعداد بالاتر از آن تبدیل به یک و اعداد کمتر و مساوی آن به صفر تبدیل می‌شوند. ماتریس دسترسی اولیه برای مؤلفه‌های ابعاد پژوهش در جداول ۸ گزارش شده است.

پس‌ازآنکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل اول منجر به عامل دوم شود و عامل دوم هم منجر به عامل سوم گردد، درنتیجه عامل اول باید منجر به عامل سوم شود. اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح‌شده و روابطی که جافتاده جایگزین گردند. ماتریس دسترسی نهایی برای معیارها با در نظر گرفتن

رابطه تسری به دست می‌آید تا ماتریس دستیابی اولیه سازگار شود. بدین منظور می‌بایست ماتریس اولیه را به توان  $(1+K)$  رسانده شد؛ تا اینکه که حالت پایدار برقرار شود  $(M^K = M^{K+1})$ .

جدول ۷- وزن و اولویت زیر معیارهای تحقیق نسبت به هدف

رتبه	نام معیار	وزن معیار
1	شناسایی هزینه‌های اصلی	0.05047
2	بخش‌بندی بازار	0.04905
3	نیازها و علایق مشتریان	0.04195
4	شناسایی شرکای کلیدی	0.03632
5	نوآوری در محصولات و خدمات	0.03491
6	قیمت‌گذاری مناسب	0.03184
7	خدمات اقامتی	0.03137
8	ابعاد نامحسوس	0.0311
9	خدمات جنبی	0.02962
10	اقتصادی	0.02938
11	نحوه تعامل ذی‌نفعان کلیدی	0.02915
12	نوآوری در فرآیند	0.02835
13	شناسایی ذی‌نفعان کلیدی	0.02812
14	زیست‌محیطی	0.02764
15	جریان‌های درآمدی	0.02671
16	منابع به‌دست‌آمده از شرکای کلیدی	0.02656
17	اجتماعی	0.02598
18	بازاریابی	0.02448
19	بهره‌برداری مطلوب	0.02421
20	نگهداری شایسته از دارایی‌ها	0.02403
21	پرهزینه‌ترین فعالیت‌های اصلی	0.02353
22	مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان	0.02279
23	منابع به‌دست‌آمده از ذی‌نفعان	0.02165
24	بازاریابی مستقیم	0.02098
25	تبلیغات	0.02088
26	مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان	0.02087
27	مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه میزبان	0.02016
28	منابع انسانی	0.01879
29	ارتقاء فروش	0.01831
30	منابع فیزیکی	0.0179
31	نوآوری در قرارداد مالکیت	0.01782
32	فعالیت‌های اصلی شرکای کلیدی	0.01712
33	منابع مالی	0.01685
34	فروش شخصی	0.01647
35	برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها	0.01629
36	روابط عمومی	0.01527
37	منابع معنوی	0.01272
38	مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع	0.00717



نمودار ۲- وزن و اولویت زیرمعیارهای تحقیق نسبت به هدف

سپس به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد.

بعد از سازگار کردن ماتریس، متغیرهای شناسایی شده سطح‌بندی می‌شوند. برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد.



جدول ۸- ماتریس تجمیعی خبرگان

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A	-	1	1	0	1	1	2	0	2	1	1	1
B	2	-	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
C	0	2	-	1	1	0	1	1	1	1	-1	-1
D	0	-1	-1	-	1	0	1	1	1	0	1	2
E	-1	-1	-1	-1	-	0	1	1	1	0	1	-1
F	1	0	0	0	0	-	1	1	1	1	-1	1
G	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-	1	1	-1	-1	-1
H	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-	1	2	0	0
I	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-	2	-1	-1
J	-1	0	-1	0	0	-1	1	2	2	-	1	2
K	-1	0	-1	-1	-1	-1	1	2	1	-1	-	2
L	-1	0	-1	-1	-1	-1	1	2	1	2	2	-

جدول ۹- ماتریس دسترسی اولیه

L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	A
0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	B
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	C
1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	D
1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	E
1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	F
0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	G
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	H
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	I
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	J
1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	K
1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	L

جدول ۱۰- ماتریس دریافتی نهایی (سازگار)

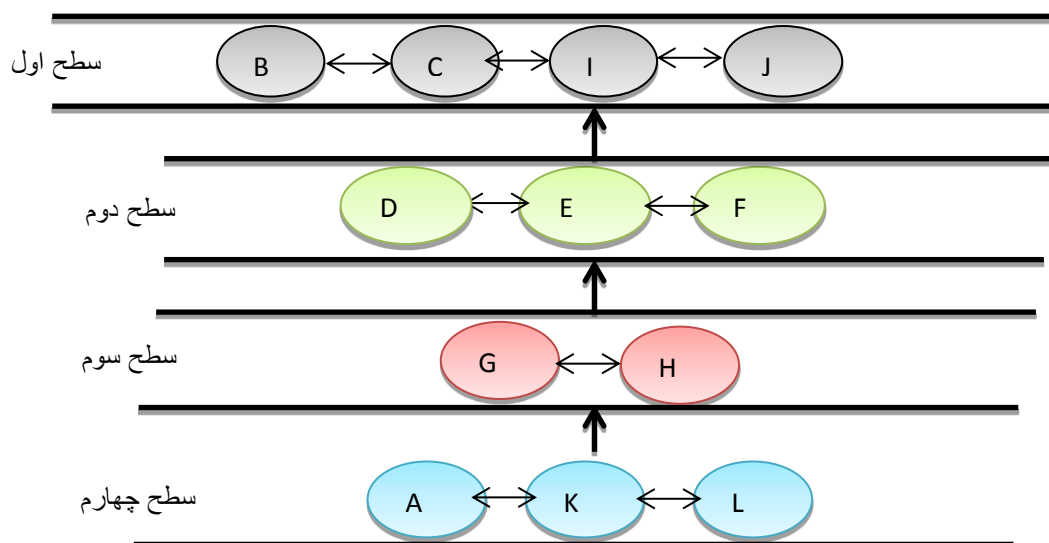
L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	A
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	B
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	C
1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	D
1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	E
1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	F
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	G
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	H
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	I
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	J
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	K
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	L

بعد از سازگار کردن ماتریس، متغیرهای شناسایی شده سطح‌بندی می‌شوند. برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به‌منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین

سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد. با توجه به جدول ۱۱ و سطوح چهارگانه ایجادشده الگوی سطح‌بندی عوامل مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان به‌صورت زیر ترسیم می‌شود.

جدول ۱۱- سطح‌بندی شاخص‌ها

مؤلفه / شاخص	نماد	سطح	نوع مؤلفه
مشتری شناسی	A	سطح چهارم	مستقل
مدیریت ذی‌نفعان	B	سطح اول	وابسته
مسئولیت اجتماعی	C	سطح اول	وابسته
شرکای کلیدی	D	سطح دوم	ارتباطی (واسطه)
فعالیت‌های کلیدی	E	سطح دوم	ارتباطی (واسطه)
منابع کلیدی	F	سطح دوم	ارتباطی (واسطه)
درآمدزایی	G	سطح سوم	خودگردان
هزینه‌یابی	H	سطح سوم	خودگردان
پایداری	I	سطح اول	وابسته
نوآوری	J	سطح اول	وابسته
خلق ارزش پیشنهادی	K	سطح چهارم	مستقل
آمیخته ارتباطی	L	سطح چهارم	مستقل



شکل ۲: مدل ISM برای عوامل مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه

**بررسی قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها(آزمون میک مک)**

در ادامه نمودار ۳ نشان‌دهنده روابط متقابل و تأثیرگذاری بین عوامل و ارتباط آن‌ها در سطوح مختلف برای درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به‌وسیله مدیران است. معیارهای سطح آخر (از پایین مدل به سمت بالا) بیشترین ارتباط و تأثیر را بر سیستم دارند و با تغییر آن‌ها سیستم دچار تغییر می‌شود. معیارهایی که در سطوح بالاتر (به‌عنوان مثال سطح اول) هستند، از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تأثیر سایر معیارها می‌باشند. در این بخش از پژوهش، تجزیه و تحلیل میک مک انجام گرفته است، هدف از این تجزیه و تحلیل تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست. در این تحلیل متغیرها برحسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱- متغیرهای خودگردان: که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم هستند.
- ۲- متغیرهای وابسته: که دارای قدرت هدایت کم، ولی وابستگی شدید هستند.
- ۳- متغیرهای ارتباطی: که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد هستند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد.
- ۴- متغیرهای مستقل: که دارای قدرت هدایت قوی، ولی وابستگی ضعیف هستند.

متغیرهای ارتباطی							متغیرهای مستقل							قدرت / میزان نفوذ
													۱۳	
													۱۲	
										K	A,L		۱۱	
													۱۰	
				E	D								۹	
					F								۸	
										G			۷	
		B,J	I,C							H			۶	
													۵	
													۴	
													۳	
													۲	
													۱	
متغیرهای وابسته							متغیرهای خودگردان							
۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
میزان وابستگی														

نمودار ۳- نتایج آزمون میک مک برای عوامل

پیدا کرده است. اقامتگاه‌های توریستی شامل هتل‌ها، استراحتگاه‌ها، اقامتگاه‌های اجاره‌ای و سایر گزینه‌های اقامتی است که به مسافران ارائه می‌شود. عوامل زیادی

بحث و نتیجه‌گیری شیوه‌های تجاری پایدار و نوآورانه در صنعت گردشگری، به ویژه در حوزه اقامتگاه‌های توریستی، اهمیت فزاینده‌ای

(۰/۲۸۴) و مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع تعلق (۰/۱۰۱) می‌گیرد.

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای شرکای کلیدی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای شرکای کلیدی، شناسایی شرکای کلیدی با وزن ۰,۴۵۴ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به منابع به‌دست‌آمده از شرکای کلیدی (۰/۳۳۲) و فعالیت‌های اصلی شرکای کلیدی (۰/۲۱۴) تعلق می‌گیرد. نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای فعالیت‌های کلیدی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای فعالیت‌های کلیدی، بازاریابی با وزن ۰,۲۷۵ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به بهره‌برداری مطلوب (۰/۲۷۲)، نگهداری شایسته از دارایی‌ها (۰/۲۷) و برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها (۰/۱۸۳) تعلق می‌گیرد.

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای منابع کلیدی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای منابع کلیدی، انسانی با وزن ۰,۲۹۸ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به منابع فیزیکی (۰/۲۸۱)، منابع مالی (۰/۲۴۳) و منابع معنوی (۰/۱۷۸) تعلق می‌گیرد.

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای درآمدزایی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای درآمدزایی، قیمت‌گذاری مناسب با وزن ۰,۷۲۶ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه بعدی به جریان‌های درآمدی (۰/۲۷۴) تعلق می‌گیرد.

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای هزینه‌یابی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای هزینه‌یابی، شناسایی هزینه‌های اصلی با وزن ۰,۶۸۲ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به پرهزینه‌ترین فعالیت‌های اصلی (۰/۳۱۸) تعلق می‌گیرد.

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای پایداری نشانگر این است که در میان زیر معیارهای پایداری، زیر معیار اقتصادی با وزن ۰,۳۵۴ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به زیست‌محیطی (۰/۳۳۳) و اجتماعی (۰/۳۱۳) تعلق می‌گیرد.

وجود دارد که می‌تواند بر کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های توریستی تأثیر بگذارد.

طبق نتایج تحلیل‌های صورت گرفته در این تحقیق بر روی عوامل مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانهی اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان، ۱۲ معیار، ۳۸ غیرمعیار استخراج شد. در بخش اول تحلیل اولویت‌بندی و وزن دهی به این عوامل با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) صورت پذیرفت.

نتایج تکنیک سلسله مراتبی فازی در بخش اول یافته‌ها نشان می‌دهد که بر اساس مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان، خلق ارزش پیشنهادی و آمیخته ارتباطی با وزن ۰,۰۹۲ به‌طور مشترک رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به مشتری شناسی، فعالیت‌های کلیدی، درآمدزایی، پایداری، منابع کلیدی، شرکای کلیدی، مدیریت ذی‌نفعان، هزینه‌یابی و مسئولیت اجتماعی تعلق می‌گیرد.

نتایج مقایسات زوجی و محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری برای زیرمعیارهای مشتری شناسی نشانگر این است که: در میان زیر معیارهای مشتری شناسی، بخش‌بندی بازار با وزن ۰,۵۳۹ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به نیازها و علایق مشتریان (۰/۴۶) تعلق می‌گیرد.

مقایسات زوجی و محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری برای زیرمعیارهای مدیریت ذی‌نفعان نشانگر این است که در میان زیر معیارهای مدیریت ذی‌نفعان، نحوه تعامل ذی‌نفعان کلیدی با وزن ۰,۳۶۹ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به شناسایی ذی‌نفعان کلیدی (۰/۳۵۶) و منابع به‌دست‌آمده از ذی‌نفعان (۰/۲۷۴) تعلق می‌گیرد.

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای مسئولیت اجتماعی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای مسئولیت اجتماعی، مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان با وزن ۰,۳۲۱ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان (۰/۲۹۴)، مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه میزبان

فیزیکی، نوآوری در قرارداد مالکیت، فعالیت‌های اصلی شرکای کلیدی، منابع مالی، فروش شخصی، برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها، روابط عمومی، منابع معنوی و مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع تعلق می‌گیرد.

همچنین در بخش دوم برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای تحقیق و به‌منظور شناسایی روابط زیربنایی این پدیده از تکنیک ساختاری تفسیر ISM استفاده شد. هدف از این تجزیه و تحلیل سطح‌بندی و تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست. در این تحلیل متغیرها برحسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند: ۱- متغیرهای خودگردان (درآمدزایی و هزینه‌یابی) که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم هستند. ۲- متغیرهای وابسته (مدیریت ذی‌نفعان، مسئولیت اجتماعی، پایداری و نوآوری) که دارای قدرت هدایت کم، ولی وابستگی شدید هستند. ۳- متغیرهای ارتباطی (شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و منابع کلیدی) که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد هستند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. ۴- متغیرهای مستقل (مشتری شناسی، خلق ارزش پیشنهادی، آمیخته ارتباطی): که دارای قدرت هدایت قوی، ولی وابستگی ضعیف هستند.

در خصوص تعمیم یافته‌ها نیز می‌توان به یافته‌های زیر اشاره نمود: طبق نتایج دولنیکار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، پایداری زیست محیطی، مسئولیت اجتماعی، نوآوری فناورانه و طراحی و زیبایی شناسی یک اقامتگاه توریستی می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر تجربه مهمان داشته باشد. از نظر تلفر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، برخی از عوامل تجاری پایدار و نوآورانه اضافی وجود دارد که می‌تواند بر اقامتگاه‌های توریستی تأثیر بگذارد از جمله حفاظت از میراث فرهنگی و میراث، حفاظت از میراث فرهنگی و میراث: اقامتگاه‌های گردشگری که در مناطقی با اهمیت

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای نوآوری نشانگر این است که در میان زیر معیارهای نوآوری، زیر معیار نوآوری در محصولات و خدمات با وزن ۰,۴۳۱ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به نوآوری در فرآیند (۰/۳۵) و نوآوری در قرارداد مالکیت (۰/۲۲) تعلق می‌گیرد

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای خلق ارزش پیشنهادی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای خلق ارزش پیشنهادی، زیر معیار خدمات اقامتی با وزن ۰,۳۴۱ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به ابعاد نامحسوس (۰/۳۳۸) و خدمات جنبی (۰/۳۲۲) تعلق می‌گیرد.

نتایج مقایسه زوجی زیر معیارهای آمیخته ارتباطی نشانگر این است که در میان زیر معیارهای آمیخته ارتباطی، زیر معیار بازاریابی مستقیم با وزن ۰,۲۲۸ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به تبلیغات (۰/۲۲۷)، ارتقاء فروش (۰/۱۹۹)، فروش شخصی (۰/۱۷۹) و روابط عمومی (۰/۱۶۶) تعلق می‌گیرد.

بعد از بررسی و مقایسات زوجی معیارهای اصلی تحقیق و زیرمعیارهای هر معیار به تفکیک، وزن و اولویت همه‌ی زیر معیارهای تحقیق نسبت به هدف مشخص شد که بر این اساس در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان، زیر معیار شناسایی هزینه‌های اصلی با وزن ۰,۵۰۴ رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به زیرمعیارهای بخش‌بندی بازار، نیازها و علایق مشتریان، شناسایی شرکای کلیدی، نوآوری در محصولات و خدمات، قیمت‌گذاری مناسب، خدمات اقامتی، ابعاد نامحسوس، خدمات جنبی، اقتصادی، نحوه تعامل ذی‌نفعان کلیدی، نوآوری در فرآیند، شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، زیست‌محیطی، جریان‌های درآمدی، منابع به‌دست‌آمده از شرکای کلیدی، اجتماعی، بازاریابی، بهره‌برداری مطلوب، نگهداری شایسته از دارایی‌ها، پرهزینه‌ترین فعالیت‌های اصلی، مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان، منابع به‌دست‌آمده از ذی‌نفعان، بازاریابی مستقیم، تبلیغات، مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان، مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه میزبان، منابع انسانی، ارتقاء فروش، منابع

<sup>1</sup> Dolnicar

<sup>2</sup> Telfer

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران عرصه کسب و کارهای مبتنی بر گردشگری سدها به شرح زیر می‌باشند

پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران عرصه کسب و کارهای مبتنی بر گردشگری سدها:

۱- از موانع بخش خصوصی جهت ورود و سرمایه‌گذاری در اماکن گردشگری حاشیه سدها، عدم وجود زیرساخت‌های مناسب (آب، برق، فاضلاب، مخابرات، جاده، محوطه‌سازی و درختکاری) است. با توجه به اینکه طبق قوانین فعلی و جاری کشور، واگذاری دائمی این اماکن به بخش خصوصی مجاز نیست، لذا سرمایه‌گذاری بخش خصوصی جهت ایجاد این زیرساخت‌ها، طرح‌های گردشگری حاشیه سدها را از توجیه‌پذیری اقتصادی خارج می‌کند. برای حل این موضوع پیشنهاد می‌شود ایجاد و بهسازی زیرساخت‌های موردنیاز گردشگری سدها توسط بخش دولتی و از محل اعتبارات "تملک دارایی‌های سرمایه‌های" انجام گیرد. این موضوع برای اولین بار در سال ۱۳۹۸ توسط سازمان آب و برق خوزستان کلید خورده است و موافقت‌نامه‌های از جانب سازمان برنامه‌بودجه استان با موضوع "بهسازی زیرساخت‌های گردشگری سدهای خوزستان" به سازمان آب و برق خوزستان ابلاغ شده است. استمرار استفاده از این ظرفیت قانونی و اعتبارات حاصل از آن، و الگوسازی و تعمیم آن توسط سایر شرکت‌های آب منطق‌های برای دیگر سدهای کشور عاملی است که می‌توان از آن به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین مشوق‌ها جهت تحریک بخش خصوصی برای ورود و سرمایه‌گذاری در مبحث گردشگری سدها اشاره نمود.

۲- توسعه گردشگری سدها موضوعی فرا سازمانی و فرا دستگاهی است که حداقل می‌بایست با نگاه استانی به آن نگریسته شود. لذا انجام مطالعات تخصصی و عمیق به‌منظور تعیین اولویت‌های گردشگری استان‌ها و تصویب نتایج این مطالعات در شورای برنامه‌ریزی استانداری‌ها و متعاقب آن تخصیص و هدایت هوشمندانه اعتبارات گردشگری استان و توزیع

فرهنگی یا تاریخی قابل توجه واقع شده اند، مسئولیت حفظ و حفاظت از آن منابع را دارند. این می‌تواند شامل ارائه تورها یا برنامه‌های آموزشی باشد که فرهنگ و تاریخ محلی را برجسته می‌کند، حمایت از صنعتگران و صنعتگران محلی، و مشارکت در تلاش‌ها برای حفظ مکان‌ها و بناهای تاریخی. سلامت و تندرستی: مسافران به طور فزاینده‌ای به دنبال اقامتگاه‌هایی هستند که سلامت و تندرستی را در اولویت قرار می‌دهند. این می‌تواند شامل ارائه گزینه‌های غذایی سالم، برنامه‌های تناسب اندام و سلامتی و خدمات اسپا باشد. دسترس پذیری: اقامتگاه‌هایی که برای همه مهمانان، صرف نظر از توانایی، قابل دسترسی است، اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کنند. این می‌تواند شامل ارائه اتاق‌های در دسترس، مناطق مشترک، و امکانات، و همچنین ارائه خدمات و امکاناتی باشد که برای مهمانان معلول ارائه می‌شود و گردشگری اخلاقی و مسئولانه: اقامتگاه‌های توریستی می‌توانند گردشگری اخلاقی و مسئولانه را با حمایت از تلاش‌های محلی حفاظت، مشارکت در شیوه‌های گردشگری پایدار و ترویج رفتار مسئولانه در میان مهمانان ترویج دهند. شورای جهانی گردشگری پایدار<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۱ ابعاد یک مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه برای اقامتگاه‌های توریستی بدین شرح خلاصه کرد: پایداری محیطی، مسئولیت اجتماعی، نوآوری، تجربه مشتری و پایداری مالی می‌باشد. با گنجانیدن این ابعاد در مدل کسب و کار خود، اقامتگاه‌های توریستی می‌توانند به شیوه‌ای پایدار و نوآورانه عمل کنند که هم به نفع محیط‌زیست و هم برای جوامع محلی باشد و در عین حال تجربه‌ای منحصر به فرد و به یاد ماندنی را برای مهمانان فراهم کند. این می‌تواند به جذب و حفظ مهمانان، افزایش درآمد و کمک به موفقیت بلندمدت صنعت گردشگری کمک کند.

بایبری و همکاران (۱۴۰۱)، به طراحی چارچوب مدل کسب و کار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی با استفاده از روش فراترکیب پرداختند. ۳۴ مؤلفه تأیید شد که ذیل ۹ مضمون کلی‌تر شامل عوامل زمینه‌ای، جهان‌بینی، مدل دارایی‌ها، مدل عملیات، مدل مشارکت، مدل بازاریابی، مدل مالی، مدل اثرات و ارزش پیشنهادی دسته‌بندی شدند.

<sup>1</sup> Global Sustainable Tourism Council (GSTC)

اینکه سدهای کشور متعلق به دولت جمهوری اسلامی هستند، برای خود حق دخالت و اعمال نظرات غیر فنی و غیر کارشناسی در نحوه مدیریت بهره‌برداری این اماکن گردشگری قائل هستند. برای مقابله با این مشکل می‌بایست حدود اختیارات و نحوه عمل مدیران دولتی محلی توسط بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های بالادستی (با رویکرد حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی) از جانب وزارت کشور تدوین و ابلاغ شود. پیشنهادهای کاربردی برای مدیران اجرایی بخش دولتی که کنترل سدهای کشور را در اختیار دارند:

۱- توصیه می‌شود انتخاب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی بر مبنای فرآیند رقابتی و شایسته‌گزینی از طریق فراخوان‌های عمومی جذب سرمایه‌گذار، همراه با ارزیابی و تعیین اهلیت متقاضیان باشد. بدین نحو که در گام نخست، مطالعات امکان‌سنجی ایجاد طرح گردشگری حاشیه سدها توسط مشاورین ذیصلاح انجام‌شده و این طرح‌ها از جنبه‌های مختلف زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و فنی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. پس از تأیید طرح، طی فراخوان‌های شناسایی متقاضیان سرمایه‌گذاری در اماکن گردشگری، نسبت به ارزیابی اهلیت متقاضیان از طریق بررسی شاخص‌های توانایی مالی و توانایی فنی (در دو بخش ایجاد و مدیریت اماکن گردشگری) اقدام نمایند. پس از آن از میان متقاضیانی که اهلیت آن‌ها مورد تأیید قرار گرفته است، از طریق مزایده محدود و فرایند رقابتی، برنده سرمایه‌گذاری در طرح گردشگری انتخاب شود.

۲- اقدامات لازم جهت شناسایی عوامل ذینفوذ منطق‌های برای اقامتگاه‌های گردشگری هر یک از سدهای هدف طرح به صورت مجزا صورت گیرد. سپس با بررسی حوزه نفوذ هر یک از این عوامل، تمهیداتی اندیشیده شود که باعث کاهش دخالت‌ها و اعمال نظرات غیرمسئولانه و غیر کارشناسی این نهادها در مدیریت و بهره‌برداری اماکن گردشگری حاشیه سدها شود.

۳- با توجه به اینکه سدها منابع ملی هستند و با استفاده از اعتبارات کشور که عموم مردم در آن سهم دارند

متناسب آن بین دستگاه‌های متولی امری ضروری و غیرقابل اجتناب است. سازمان آب و برق خوزستان و شرکت‌های آب منطق‌های به‌تنهایی و بدون حمایت استانداری و سایر دستگاه‌های دولتی استان قادر به تحقق مدل‌های مطلوب و بهینه گردشگری حاشیه سدها نیستند. به‌عنوان مثال بخشی از وظایف می‌بایست به ادارات کل راه و شهرسازی، جهان کشاورزی، منابع طبیعی، محیط‌زیست، امور عشایر، میراث فرهنگی و صنایع دستی، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، دانشگاه‌ها و... سپرده شود و استانداری به‌عنوان ذینفع و متولی اصلی، پیگیر انجام مطلوب وظایف محول شده به دستگاه‌ها و ناظر بر نحوه هزینه کرد اعتبارات تخصیص‌یافته، ایفای نقش نموده و با پایش مستمر طرح از طریق به‌کارگیری مشاورین ذیصلاح از انحراف دستگاه‌های اجرایی استان و اعتبارات تخصیص‌یافته نسبت به اهداف طرح جلوگیری نماید.

۳- یکی دیگر از عوامل عدم رغبت بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری کلان و طولانی‌مدت در عرصه گردشگری سدها، وجود قوانین سخت‌گیرانه و بعضاً متعارض حاکم بر بخش آب کشور است. قانون توزیع عادلانه آب که می‌توان از آن به‌عنوان مادر و مبنای کلیه قوانین این حوزه یاد نمود، مصوب سال ۱۳۶۱ بوده و نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی مطابق نیازهای فعلی کشور است. هرچند در سال‌های اخیر تلاش‌هایی جهت انطباق ضوابط وزارت نیرو با اهداف توسعه و ترویج گردشگری صورت گرفته است، اما هنوز دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های وزارت نیرو به‌عنوان موانع اصلی رونق گردشگری حاشیه تأسیسات و منابع آبی هستند. لذا می‌بایست در اسرع وقت این ضوابط توسط شورای متشکل از نمایندگان وزارتخانه‌های کشور، نیرو، میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان محیط‌زیست کشور در تطابق با استفاده از ظرفیت‌های گردشگری سدها مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرند.

۴- از دیگر مشکلات و موانع سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری بخش خصوصی در اماکن گردشگری حاشیه سدها، وجود مدیران دولتی ذی‌نفوذ محلی است که با تصور

امکان نسبت به اصلاح یا تغییر شیوه عمل و تاکتیک‌ها اقدام نماییم.

۳. بدون همراهی و حمایت جامعه میزبان احتمال موفقیت و پایداری مدل کسب‌وکار گردشگری سدها بسیار پایین و حتی غیرممکن است. لذا سهیم نمودن آن جامعه در منافع و انتفاع حاصل از اجرای طرح گردشگری از همان ابتدا می‌بایست به‌عنوان یک اصل اساسی خدشه‌ناپذیر مورد تأکید و پیگیری قرار گیرد. شناخته‌شده‌ترین شیوه جلب حمایت جامعه میزبان جذب و به‌کارگیری تعدادی از افراد جویای کار آن جامعه و برونسپاری برخی فعالیت‌ها به آن‌ها است.

۴. در حال حاضر اطلاعات میهمانان و گردشگران استفاده‌کننده از اماکن گردشگری سدهای خوزستان به‌صورت ناقص، پراکنده و فیزیکی ثبت می‌شود، اما استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی مدیریت استفاده ارتباط با مشتری<sup>۳</sup> امکان ثبت دقیق، کامل و تخصصی کلیه اطلاعات مشتریان را فراهم نموده و گزارش‌گیری دقیق از این برنامه‌ها باعث شناسایی بهتر نیازهای مشتریان و متعاقب آن اتخاذ تصمیمات بهتر و با خطای کمتر توسط مدیران مجموعه خواهد شد. البته استفاده شایسته از برنامه‌های CRM نیازمند آموزش کارکنان و اپراتورهای مربوطه است که این مهم می‌بایست به‌درستی و با وسواس کافی صورت پذیرد.

۵. استفاده از ادوات و تجهیزات تفریحی و هیجانی که در منطقه موجود نبوده یا کمیاب هستند، باعث اقبال گردشگران و گروه‌های مخاطب به این اماکن خواهد شد. ازجمله این قبیل تجهیزات و تفریحات، پل‌های معلق شیش‌های، زیپ لاین، زوربال، فلای بورد، پاراسل و... که می‌توان با استفاده از پتانسیل دریاچه سدها آن‌ها را فعال نمود، هستند.

۶. یکی از تکنیک‌های درآمدزایی اماکن گردشگری سدها قیمت‌گذاری حرف‌های و شناور برای خدمات ارائه‌شده است. این کار می‌بایست توسط متخصصین مربوطه صورت پذیرد و توجه به آن باعث ایجاد تغییر مثبت در سید درآمدی اماکن مذکور خواهد شد.

۷. برگزاری رویدادهای مناسبی و فرهنگی که برای مردم

ساخته‌شده‌اند، می‌بایست از همان ابتدا در طراحی مدلی که به فراخوان عمومی می‌رود، نحوه تحقق مسئولیت اجتماعی این اماکن احصاء و تعیین تکلیف شده و در قرارداد با سرمایه‌گذار یا بهره‌بردار لحاظ شود. به‌عنوان مثال تسهیلاتی جهت استفاده گروه‌های آسیب‌پذیر یا کمتر برخوردار جامعه در برخی زمان‌های سال (low season) پیشبینی شود.

۴- در صورت تعریف پروژه‌های سدسازی جدید، از همان ابتدا اهداف گردشگری جزء اهداف اصلی طرح احصاء شوند و ساختمان‌های تجهیز کارگاه به نحوی بنا شوند که پس از پایان دوره ساخت سد با تغییر کاربری، مورد استفاده طرح‌های گردشگری حاشیه سدها قرار گیرند.

پیشنهادهای کاربردی برای سرمایه‌گذاران، بهره‌برداران و فعالین حوزه گردشگری سدها (بخش خصوصی):

۱. با توجه به اینکه اقامتگاه‌های گردشگری سدها در محدوده املاک دولتی واقع شده‌اند، این اماکن دارای ذینفعان متعدد و متنوعی هستند که دارای قدرت و محدوده نفوذ، انتظارات، توانایی‌ها و عملکردهای مجزا و متفاوتی می‌باشند. گاهی اوقات تأثیر این ذینفعان بر طرح کسب‌وکار گردشگری آن قدر زیاد است که سایر عوامل مدل را تحت‌الشعاع قرار داده و روال کار را از حالت عادی خارج می‌نماید. لذا به جهت پیشگیری از وقوع بحران‌های مدیریتی می‌بایست تک‌تک ذینفعان کلیدی با مطالعه و بررسی دقیق، شناسایی شده و نحوه تعامل با آن‌ها در دفترچه‌هایی<sup>۱</sup> تدوین و نگهداری شود.

۲. اگر فعالیت‌های کلیدی کسب‌وکار مبتنی بر اقامتگاه‌های گردشگری سدها را مشتمل بر چهار فعالیت اساسی "نگهداری شایسته از دارایی‌ها، بهره‌برداری مطلوب، بازاریابی و برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها" بدانیم، می‌بایست برای تک‌تک آن‌ها برنامه‌ریزی کرده و برنامه عملیاتی<sup>۲</sup> داشته باشیم و در حین اجرای طرح، میزان موفقیت در اهداف تعیین‌شده را مورد پایش قرار دهیم، تا در صورت

<sup>1</sup> Stakeholder registry

<sup>2</sup> Action plan

<sup>3</sup> Customer relationship management (CRM)



- قهفرخی، وحید؛ محمدی نسب، علی؛ مهدی زاده، الهه (۱۳۹۵)، کاوشی بر تأثیر سکون سازمانی بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط با تأکید بر نقش نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۴)، ۱۱۱۱-۱۱۳۶.
- کلابی، امیر محمد (۱۳۹۹). مدل سازی عوامل موثر بر پایداری مدل های کسب و کار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۸)، ۱۳۴-۱۱۱.
- نصرت آبادی و درزریس؛ (۲۰۱۶) جامعه شناسی سفر و گردشگری (با رویکرد توسعه پایدار).
- نیازی، محسن، حسین پناهی، حلیمه، بایزیدی، رحیم (۱۴۰۱)، مدلسازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر مهاجرت منابع انسانی از ایران، مجله مدیریت فرهنگی، ۱۶(۵۵)، ۲۲-۱.
- نیرومند، پورانداخت، رنجبر، محبوبه، اعرابی، سیدمحمد، حاج صادقی، بهناز (۱۳۹۲)، ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار، مدیریت فناوری اطلاعات، ۵(۴)، ۲۸۴-۲۶۷.

- Afauh, A., & Tucci, C. L.(2004). Internet business models and strategies: text and cases. MacGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A., Tucci, C.(2003). Internet Business Models and Strategies. McGraw-Hill, New York.
- Bocken, B., and Viktor, F. (2014). Business model innovation in alliances: Successful configurations. Journal of Business Research 69( 9): 3584-3590.
- Bocken, N.(2017). Business-led sustainable consumption initiatives: impacts and lessons learned. Journal of Management Development, 36 (1), 81-96.
- Casadesus-Masanell, R., Zhu, F.(2019). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. Strategic Management Journal. 34 (4): 464-482.
- Dolnicar, S., Laesser, C., & Yanamandram, V. K. (2018). Factors driving sustainable and innovative tourism accommodation. Journal of Sustainable Tourism, 26(10), 1703-1720.
- Fortuny, M., Soler, R., Cánovas, C., Sánchez, A.(2016). Technical approach for a sustainable tourism development. Case in the Balearic Islands, Journal of Cleaner Production Volume 16(7), 860-869.

- و جامعه میزبان دارای مطلوبیت و ارزش هستند، در اماکن گردشگری سدها به‌مرورزمان باعث ایجاد برند مکانی و خلق ارزش ماندگار در ذهن مخاطبان خواهد شد.
- ۸. شناسایی و به‌کارگیری تکنیک‌های متنوع و کاربردی وادارسازی مشتریان باعث خلق ارزش پیشنهادی در اذهان مشتریان خواهد شد.
- یکی از مشکلات بهره‌برداری از اماکن گردشگری حاشیه سدها عدم وجود کارکنان حرف‌های و بعضاً رفتار نامناسب آن‌ها با مهمانان است. توصیه می‌شود این پرسنل به‌صورت دوره‌های و مستمر تحت آموزش‌های حین خدمت قرار گرفته و رفتار آن‌ها توسط ناظرین و مشاورین ذیصلاح یا از طریق اطلاعات استخراج‌شده از CRM مورد پایش قرار گیرد. تأثیر دادن نمره‌های به‌دست‌آمده توسط هر فرد در میزان پاداش و مزایای نقدی و غیر نقدی وی، محرک و انگیزه خوبی جهت به‌کارگیری آموزش‌های فراگرفته شده در کار خواهد بود

#### منابع

- باپیری، جعفر، قادری، اسماعیل، محمودزاده، مجتبی (۱۴۰۱)، طراحی چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی با استفاده از روش فراترکیب، برنامه ریزی و توسعه گردشگری، ۱۱(۴۰)، ۱۸۶-۱۶۱.
- جهرمی، امین پژوهش (۱۳۹۶)، نوآوری در مدل کسب و کار (عامل جدید مزیت رقابتی). بررسی‌های بازرگانی، ۸(۱۲)، ۱-۲۰.
- دشت لعلی، زهرا، علیقلی، منصوره، نوربخش، سیدکامران (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر گردشگری هوشمند در کشور ایران) مورد مطالعه: شهر اصفهان، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۴۷، ۱۹۶-۲۱۲.
- دولتی، مهین، حسینی، میرزا حسن، وظیفه دوست، حسین، عدالتیان شهریاری، جمشید (۱۳۹۹)، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۴۸، ۲۱۳-۲۳۲.
- رنجبریان، بهرام، زاهدی، محمد (۱۳۹۵)، شناخت گردشگری، تهران، انتشارات چهارباغ.

- Scheepens, A.E., Vogtländer, J.G., & Brezet, J.C.(2016). Two life cycle assessment (LCA) based methods to analyse and design complex (regional) circular economy systems. Case: Making water tourism more sustainable. *J. Clean. Prod.*, 114, 257–268.
- Singh, M., Maitra, R.(2022). Design and Delivery of the Rural Tourism Experience:A Case Study of Two Models Around Bangalore, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/331645505>
- Souto, J.E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tour. Manag.* 51, 142–155.
- Telfer, D. J., & Sharpley, R. (2015). *Tourism and development in the developing world.* Routledge.
- WTO.(2018). *Indicators of Sustainable Development for Tourist Destinations—A Guidebook*; WTO: Geneva, Switzerland, 507p.
- Yang, Y., Wani, G.A., Nagaraj, V., Haseeb, M., Sultan, S., Hossain, M.E., Kamal, M., & Shah, S.M.R.(2023). Progress in Sustainable Tourism Research: An Analysis of the Comprehensive Literature and Future Research Directions. *Sustainability*, 15, 2755.1-15.
- Zhang, Y, Shukuan Zhao, and Xiaobo Xu.(2016).Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions.” *Information Technology and Management* 17,(3)303-310.
- Zhang, Y., Haseeb, M., Hossain, M.E., Hu, M., & Li, Z.(2022). Study on the Coupling and Coordination Degree between Urban Tourism Development and Habitat Environment in the Yangtze River Delta in China. *Environ. Sci. Pollut. Res.*
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2021). *Global Sustainable Tourism Criteria for Accommodations*. Retrieved from, <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/gstc-accommodations-criteria>.
- Hardy, A.; Beeton, R.J.S., & Pearson, L.(2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and Its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *J. Sustain. Tour.* 10, 475–496.
- Hawkins, R.; Middleton, V.T.C. (1998).*Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*; Butterworth-Heinemann: Oxford, UK, 1998.
- Høgevoid, N.M.; Svensson, G., & Padin, C. A.(2015). sustainable business model in services: An assessment and validation. *Int. J. Qual. Serv. Sci.* 7, 17–33
- Hung Lee, A., Fen-Hauh Jan, B., Jui-Tu, L.(2021).Developing an indicator framework for assessing sustainable tourism: Evidence from a Taiwan ecological resort *Ecological Indicators* 125 (20) 107-1027.
- Hunter, C.& Green, H.( 1995). *Tourism and the Environment: A Sustainable Relationship?* Routledge: London, UK, 212.
- Kujala, S., Karlos, A., Pertti, A., and Virpi, T.(2010). Business models in project-based firmsTowards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management* 28(2), 96-106.
- Lizarraga, O.(2019). Impacts of US Residential Tourism in Northwest Mexican Coastal Destinations: The Cases of Mazatlán, Sinaloa; Cabo San Lucas, Baja California Sur and Puerto Peñasco, Sonora. *Rev. Lat. Am. Tur.* 5, 1–14
- Presenza, A., Messeni Petruzzelli, A., & Natalicchio, A.(2019). Business Model Innovation for Sustainability. Highlights from the Tourism and Hospitality Industry , *Sustainability*, 11(212), 1-5.
- Sarkar, R., & Sinha, A. (2015). The village as a social entrepreneur: Balancing conservation and livelihoods. *Tour. Manag. Perspect.* 16, 100–106.