

## طراحی مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری

مرضیه فولادچنگ<sup>۱</sup>، میرزا حسن حسینی<sup>۲\*</sup>، محمدمهدی پرهیزگار<sup>۳</sup>، سیده معصومه غمخواری<sup>۴</sup><sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

## Designing A Homogeneous Heterogeneous Ecosystem Model In The Tourism Industry

Marzieh Fouladchang<sup>1</sup>, Mirzhasan Hosseini<sup>2</sup>, Mohammad Mehdi Parhizgar<sup>3</sup>, Seyedeh Maasoumeh Ghamkhari<sup>4</sup><sup>1</sup> PhD student, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.<sup>2</sup> Professor, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: (30/05/2023)

Accepted: (29/06/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

## Abstract

The aim of the current research is to design a model of a heterogeneous co-creating ecosystem in the tourism industry from the perspective of experts, managers and employees, customers and tourism agencies, which is based on the data theory of the Strauss and Corbin Foundation. Using the purposeful sampling method, semi-structured interviews were conducted with three groups of experienced experts including 21 managers and employees of Shiraz hotels, 15 customers and 15 managers of tourism agencies. The data was extracted and analyzed in three stages of coding (open, central and selective). The result obtained was 29 general categories, which in the form of a paradigm model include causal factors (customers' co-creation, suppliers' co-creation, managers' co-creation, employees' co-creation), contextual factors (customers' personality traits, employees' characteristics, technological advances) hotel, characteristics of managers and industry characteristics), intervening factors (obstacles related to the hotel, barriers related to the industry and national barriers), strategic factors (improving communication mechanisms with ecosystem actors, improving communication mechanisms between ecosystem actors together, increasing the satisfaction of ecosystem players, clarifying the processes of providing services to customers) and consequences (consequences for the hotel, consequences for customers, consequences for employees and consequences for the society). The operationalization process of the homogeneous heterogeneous ecosystem model and the relationships between categories and their dimensions are depicted by this model.

## Keywords:

Ecosystem, Creation, Tourism Industry, Foundation Data Theory

## چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری از منظر خبرگان، مدیران و کارکنان، مشتریان و آژانس های گردشگری بوده که از نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین استفاده شده است. با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند با سه دسته از صاحب نظران با تجربه شامل ۲۱ نفر از مدیران و کارکنان هتل های شیراز، ۱۵ نفر از مشتریان و ۱۵ نفر از مدیران آژانسهای گردشگری مصاحبه های نیمه ساختار یافته به عمل آمد. داده ها استخراج گردید و تجزیه و تحلیل آن، طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) قرار گرفت. نتیجه بدست آمده ۲۹ مقوله ی کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل عوامل علی (هم آفرینی مشتریان، هم آفرینی عرضه کنندگان، هم آفرینی مدیران، هم آفرینی کارکنان)، عوامل زمینه ای (ویژگی های شخصیتی مشتریان، ویژگی های کارکنان، پیشرفتهای تکنولوژیکی هتل، ویژگی های مدیران و ویژگی های صنعت)، عوامل مداخله گر (موانع مربوط به هتل، موانع مربوط به صنعت و موانع ملی)، عوامل راهبردی (ارتقای ساز و کارهای ارتباط با بازیگران اکوسیستم، ارتقای ساز و کارهای ارتباط بازیگران اکوسیستم با هم، افزایش رضایت بازیگران اکوسیستم، شفاف سازی فرایندهای ارائه خدمات به مشتریان) و پیامدها (پیامد برای هتل، پیامد برای مشتریان، پیامد برای کارکنان و پیامد برای جامعه) جای گرفتند. فرایند عملیاتی سازی مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین و روابط بین مقوله ها و ابعاد آن ها توسط این مدل به تصویر کشیده شده است.

## واژه های کلیدی

اکوسیستم، هم آفرینی، صنعت گردشگری، نظریه داده بنیاد

## مقدمه

(Gautam, 2017)، (GALLUP, 2018)، اگر در طراحی اکوسیستم، ذینفعان هم از افراد و هم از شرکت بصورت همزمان استفاده شود، آن اکوسیستم، ناهمگن است (Read, 2021 & Ranjan). در این بین، ذینفعان در صنعت هتلداری زمانی منابع خود را به اشتراک می گذارند که با هتل به اهداف مشترک برسند. دستیابی به اهداف مشترک، برای دستیابی به ارزش مورد نظر مشتریان ضرورت دارد (sigala, 2012). همکاری و هم آفرینی با ذینفعان برای دستیابی به منافع مشترک، اجتناب ناپذیر است. هم آفرینی مستلزم ارتباطات و همکاری در خلق ارزش برای ذینفعان درگیر است (Skarzauskiene, 2019). از (Maciuliene, & Ivanova-Radov, 2019) از طرفی ظهور اینترنت و ادغام آن با سایر فناوری ها، صنعت گردشگری را از راه های مختلفی از جمله هم آفرینی تحت تاثیر قرار داده است. مفهوم هم آفرینی که هم مشارکت مشتری و هم ارتباطی را شامل می شود که مشتری را به تجربه پیوند می زند، مخصوصا برای خدمات گردشگری بسیار مهم است. بنابراین، ساختار سازمان باید به گونه ای باشد که با تسهیل این قبیل تعاملات به کشف فرصت های بالقوه برای خلق مشترک ارزش با ذینفعان بپردازند. تسهیل هم آفرینی، نیازمند آن است که سازمان، تجربه های بهتری را برای کارکنان خود فراهم آورد. به همین دلیل سازمان ها باید برای خلق محیط های حامی هم آفرینی، تلاش کنند. آنها باید پلتفرم هایی برای تعامل کارکنان با مشتریان، از جمله ارایه آموزش های لازم به کارکنان زیرساختارهای اطلاعاتی و سایر منابع لازم، ایجاد نمایند. به منظور تحقق خلق مشترک ارزش، کارکنان باید وظایف متعددی را انجام دهند. آنها باید خود را بامهارت ها و قابلیت های مشتریان تطبیق دهند. بر این اساس برای موفقیت فعالیت های هم آفرینی از منظر سازمانی ضروری است که این فعالیت ها از دید کارکنان دارای ارزش باشد؛ تمرکز سازمان علاوه بر تجربه مشتریان متوجه دیگر ذینفعان نیز باشد؛ کارکنان باید بتوانند بطور مستقیم با یکدیگر در ارتباط باشند و شرکت ها فضای لازم برای تسهیم و تعامل میان ذینفعان را فراهم کنند (Terblanche, 2014). هم آفرینی با ذینفعان تأثیر

امروزه سرعت تغییرات نیازهای مشتریان در صنعت گردشگری به طور فزاینده ای افزایش یافته است (Adner, 2017). عدم توجه به این تغییرات، باعث ریزش مشتری و مواجه شدن با هزینه های بالای جذب مشتریان جدید در هتل ها که بخشی از صنعت گردشگری می باشند، می شود. عملا دیده شده است که هزینه ی جذب مشتری جدید نسبت به حفظ مشتری قدیمی به مراتب ۴ تا ۱۰ برابر بیشتر است. در این راستا، هتل ها برای حفظ مشتریان خود نیازمند انجام تغییراتی متناسب با ارزش مورد نظر آنها هستند اما بدلیل نداشتن امکانات مناسب یا منابعی برای نوآوری (Chen, 2013 & Chen)، (Li & Garnsey, 2014)، مهارت یا دارایی (Galunic, & Eisenhardt, 2000)، قادر به ارائه ی محصول یا خدمات مورد نظر نیستند. یکی از راه های غلبه بر این کاستی ها، استفاده از منابع ذینفعان است (Read, 2021 & Ranjan). در صنعت گردشگری ذینفعان شامل افراد (مشتریان، کارمندان، مدیران؛ (Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2011)، شرکت ها ((ارابه کنندگان خدمات و عرضه کنندگان کالا) (Antons, Huetten, & Breidbach, 2019) و یا هر دو (Letaifa & Reynoso, 2015) هستند. در نگرش اکوسیستمی ذینفعان بر سرنوشت یکدیگر و همچنین بر کل اکوسیستم تاثیر دارند. همکاری و مشارکت فعال ذینفعان در رفع نیازهای مد نظر مشتریان در هتل ها ضروری است (Pansari, 2016 & Kumar). تعریف سیستمی که با همکاری ذینفعان و هم سویی اهداف آنها به اهداف کسب و کار دست یابد، همان مفهوم اکوسیستم است. اکوسیستم شامل ذینفعانی است که خود به تنهایی امکان دستیابی به اهداف مد نظرشان را ندارند و برای دستیابی به اهداف مشترک با هم مشارکت می کنند. در هتل ها ذینفعان به هم وابسته اند و زمانی که هتل به اهدافش دست یابد آنها نیز به مزیت مورد نظرشان خواهند رسید (Loureiro, S. M., Romero, J., Bilro, R. G., 2020). مدیران گردشگری با این دیدگاه موافق هستند و اهمیت مشارکت ذینفعان برای دستیابی به مزیت رقابتی را تشخیص می دهند

کمک قابل توجهی کند. مساله‌ی که مورد توجه قرار می‌گیرد این است که در هتل با استفاده از چه رویکردها و الزاماتی می‌توان اهداف ذینفعان سیستم گردشگری را در فرایند ایجاد اکوسیستم ناهمگن هم آفرین همسو نمود؟ پاسخ به این سوال نیازمند بررسی و شناسایی فرایند ابعاد و مولفه‌های اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری است که در این راستا از داده‌های جمع‌آوری شده توسط مصاحبه‌های عمیق با گروه‌های مختلف خبرگان گردشگری و مشتریان بهره‌برده است و هتل‌های شیراز به عنوان مورد برای این مطالعه انتخاب شده است، زیرا یک محیط کسب و کار مبتنی بر ذینفعان را ارائه می‌دهد.

### پیشینه پژوهش

جهانی زاده و همکاران (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ی خود با عنوان تبیین مبانی فکری رویکرد اکوسیستم کسب و کار، به این نتایج دست یافته‌اند که نگرش به سازمانها در طول زمان با تغییر و تحولاتی همراه بوده است و همچنین، تبیین مبانی فکری رویکرد اکوسیستم کسب و کار یکی از ضرورت‌های موفقیت در عصر کنونی است. به زعم ایشان امروزه فضای فعالیت سازمانها، فضایی اکوسیستمی است که در آن کسب و کارهای مختلف از صنایع گوناگون، با یکدیگر روابط متقابل دارند و بقای آنها تا حدود زیادی به یکدیگر وابسته است. این مفاهیم به خوبی در رویکرد اکوسیستم کسب و کار، مطرح شده است. رویکرد اکوسیستم کسب و کار در نتیجه‌ی تغییرات محیطی دهه‌های اخیر ظهور یافته است و بکارگیری آن، نیازمند ایجاد تغییرات در ذهنیت افراد است تا بتوانند با نگرش جدیدی به دنیای کسب و کار نگاه کنند. شافعی و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با نام اثرگذاری مشارکت مشتری در ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی در اکوسیستم کسب و کار، نشان داده‌اند که بین مشارکت مشتریان و ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی اثر مثبت معناداری وجود دارد. از طرفی انگیزش و عوامل جامعه‌شناختی نیز به عنوان دو محرک اثرگذار در میزان مشارکت مشتریان شناخته شده است. همچنین نتایج نشان داد که متغیرهای فرعی نظیر تعداد دفعات مراجعه به آژانس‌های گردشگری در بازه زمانی یکسال در برخی از روابط اصلی پژوهش، اثر تعدیل‌کنندگی دارند. مدل

اساسی بر موفقیت صنعت گردشگری دارد و بدون در نظر گرفتن آن، زیان‌های زیادی به این صنعت وارد می‌شود (Freeman, 1984). هم آفرینی با ذینفعان برای ایجاد راه حل در ارضای نیازهای مشتریان و دستیابی به چشم‌انداز و اهداف هتل‌ها حیاتی است (Voyer, Kastanakis, & Rhode, 2017).

مسئله‌ی گردشگری به اندازه‌ای در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها اهمیت دارد که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی نام نهاده‌اند (Lal Moghaz & Bagherzadeh, 2022). ایران با توجه به آمار سازمان گردشگری جهانی از نظر جذابیت و ظرفیت گردشگری جزو ده کشور جهان است. اما با توجه به این جذابیت متاسفانه از ظرفیت هتل‌ها استفاده نشده است. عدم توجه به تغییرات نیازهای مشتریان، افزایش قیمت در دوره‌های پرتقاضا، عدم همسویی اهداف بین ذینفعان، عدم جدایی مالکیت از مدیریت، جنبه‌های نامطلوب استراتژی‌هایی را نشان می‌دهد که صرفاً بر دستاوردهای کوتاه‌مدت هتل‌ها تمرکز می‌کنند و در عین حال سلامت کل اکوسیستم نادیده گرفته می‌شود. باوجود طیف گسترده ذینفعان، اکثر مطالعات تنها مشتری، (Joo, Bilro, 2020 & Loureiro, Romero), (Fragidis, Koumpis, & J; Shin, M, 2018 Tarabanis, 2007), (Joo, J; Marakhimov, ), (A, 2012), (Arman, 2021 & Shafi), و یا فقط یک ذینفع (Dedehayir, 2012 & Mäkinen), (panda, 2020) را در اکوسیستم به عنوان موضوع استراتژیک در نظر گرفته‌اند. به عبارت دیگر، چنین مطالعاتی نه تنها نقش مجموعه‌ای از ذینفعان را بررسی نکرده‌اند بلکه فرایند دستیابی به اکوسیستم را نیز مورد توجه قرار نداده‌اند. در ایران نیز تحقیقات چندانی در مورد اکوسیستم انجام نشده است و در خصوص توسعه و کاربرد ابعاد آن هیچ رویکرد جامع و مدلی فراگیر در این زمینه ارائه نشده است. بنابراین طراحی مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری با مشارکت ذینفعانی چون مشتریان، کارمندان، مدیران و آژانس‌های گردشگری که بعنوان عرضه‌کنندگان می‌تواند خلاهای فوق‌الذکر را پوشش داده و به توسعه‌ی مرزهای دانش در زمینه دانش مدیریت بازاریابی

نظر گرفته است و به بازیگران دیگر توجهی نداشته است همچنین فرایند اکوسیستم را بررسی نکرده است. مدل لوریو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان مشارکت ذینفعان در فرآیندهای هم آفرینی برای نوآوری در اکوسیستم کسب و کار شرکتها پرداخته است. او مدلی مفهومی برای مشارکت ذینفعان ارائه داده است. این مدل از طریق مطالعه موردی ۲۲ شرکت در صنعت توریسم در سطح جهانی تأیید شده است. یافته ها حاکی از مدیریت مشارکت در فعالیتهای هم آفرینی ذینفعان داخلی و خارجی از طریق انواع مختلفی از پیشنهاد است که در طول زمان تحول مشارکت را بوجود می آورد. که تحریک ارتباط بین مشارکت ذینفعان، نوآوری و هم آفرینی، عملکرد شرکتها را ارتقا دهند. در این مدل ذینفعان مدل کسب و کار را به ذینفعان داخلی و خارجی طبقه بندی کرده است و به بررسی فرایند هم آفرینی با این ذینفعان پرداخته است اما مدل اکوسیستم را به صورت فرایندی مورد بررسی قرار نگرفته است. مدل اسکارزاسکن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، در تحقیق مدلسازی اکوسیستم هم آفرین به تعریف ابعاد حیاتی در طراحی اکوسیستم هم آفرین یا خلاق پرداخته است. هم آفرینی مستلزم ارتباطات و همکاری در تولید ارزش افزوده برای ذینفعان درگیر است. در اکوسیستم بازیگران با منابع و نقش هایی که دارند با هم در تعامل اند و پیشنهاد های ارزشی را ارائه می دهند فرایند هم آفرینی در اکوسیستم بین بازیگران مختلف اتفاق می افتد و هم آفرینی می تواند مبتنی بر اشتراک منابع، شبکه سازی و یا تبادل خدمات باشد. بطور کلی به بررسی هم آفرینی در اکوسیستم کسب و کار پرداخته است. راجان و رید (۲۰۲۱) در پژوهش خود با هدف ترکیب ادبیات هم آفرینی با دیدگاه اکوسیستم به بررسی، ذینفعان و شناسایی روابط درون اکوسیستم هم آفرینی پرداخته است و به معرفی پنج شرایط احتمالی (شرایط نامالایمات، سازگاری، مکمل بودن، فرصت و منحصربه فرد بودن) در ایجاد اکوسیستم هم آفرین پرداخته است و پیامد های حاصله بدلیل در نظر گرفتن ذینفعان مختلف بین مشتری، شرکت و هردو به اشتراک گذاشته شده

باغبادرانی و هارندی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به طراحی مدل مفهومی برای اکوسیستم و پیامدهایی برای تحقیقات آینده پرداخته اند. اکوسیستم کسب و کار روش جدیدی را برای پرداختن به روابط بین شرکت ها ایجاد می کند، که در آن، شرکتها به عنوان اعضای به هم پیوسته و وابسته اکوسیستم ها در نظر گرفته می شوند، با هم تکامل می یابند و سرنوشت مشترکی دارند. این مدل به وضوح سازمان ها را در ۴ لایه، یعنی رهبری، مشارکت، کاربران و محیط در دو بخش بازیگر و ارزش قرار می دهد. اما این مدل تنها به مدل مفهومی اکوسیستم پرداخته است و توجهی به هم آفرینی در قالب مدل کسب و کار نداشته همچنین فقط به بازیگران داخلی توجه کرده و بصورت متمرکز با بازیگران اکوسیستم کسب و کار مطالعه ای انجام نشده است. گالاتور و آواسیلکا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود با عنوان فرایند هم آفرینی ارزش در اکوسیستم از طریق تکامل ساختارها به این نتیجه دست یافت که زنجیره تأمین، زنجیره ارزش و شبکه ارزش، اهمیت مشتریان و ذینفعان را به عنوان عناصر پویای شبکه های کسب و کار نشان می دهد. اولویت اصلی برای اکوسیستم کسب و کار، برجسته کردن مشارکت با ارزش ترین ذینفعان در روابط دوجانبه و سودمند است. با تکامل مفهوم اکوسیستم کسب و کار، ذینفعان، افراد و سایر عناصر خاص از اهمیت عمده ای برای فرآیند ایجاد ارزش در اکوسیستم کسب و کار برخوردار شدند. مدل ژو و شین<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان ایجاد اکوسیستم های کسب و کار پایدار از طریق مشارکت مشتری به مطالعه ی مزیت رقابتی در این اکوسیستم پرداخته است. در این مطالعه اثرات مشارکت مشتری در ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی در اکوسیستم کسب و کار با انجام مصاحبه های عمیق با چندین شرکت در کره جنوبی بررسی شده است. سپس، این مطالعه، همسویی اهداف، نظام سازی، اجتماعی شدن و همگرایی را به عنوان چهار اقدام استراتژیک برای ساختن اکوسیستم های پایدار کسب و کار پیشنهاد می کند. مدل مورد بررسی آنها در اکوسیستم مورد بررسی فقط مشتری را در

است. این پژوهش به شناسایی حالت های مختلف و محرک های ایجاد هم آفرینی در اکوسیستم پرداخته است ولی به بررسی عوامل مداخله گر و علی و زمینه ای و راهبرهایی برای ایجاد مدل نپرداخته است.

با توجه به اینکه در زمینه طراحی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری تاکنون پژوهشی انجام نشده است و با توجه به خلا تحقیقاتی موجود، ضرورت داشت با پژوهشی علمی و نظام مند و با استفاده از نظرات خبرگان و متخصصان، عوامل تاثیر گذار در رفتار اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری بررسی شوند و راهبردهای مناسب برای دستیابی به این مدل تدوین شوند.

### روش

مبحث اکوسیستم برای اولین بار توسط مور ۱۹۹۳ مطرح شده است اما هنوز تعریف روشن و مشخصی برای آن وجود ندارد. دلیل اصلی که پژوهشگر برای کشف نظریه به سمت نظریه داده بنیاد رفته است این است که در خارج از کشور پژوهش بسیار محدودی و تقریباً در داخل کشور هیچ پژوهشی در حوزه ناهمگن بودن بازیگران اکوسیستم و تلفیق با هم آفرینی صورت نگرفته است و همچنین هیچ نظریه چارچوب داری در این حوزه نیست، به همین دلیل به جای آزمودن نظریه قبلی، به نظریه پردازای پرداخته است. در تحقیق داده بنیاد، محقق سعی دارد که با مراجعه به خبرگان و با نفوذ به عمق نظام معنایی و توجه به انتظارات آنها تحقیق را شروع نماید و از این طریق هم به مشکلات و مسائل و راه حل ها نزدیک شده، هم به رویکردهای نظری و هم اینکه همه روابط و ابعاد در یک الگوی نظری سامان داده می شوند. بنابراین، در این پژوهش کیفی مبتنی بر طرح نظام مند نظریه داده بنیاد ادراک مصاحبه شوندهگان پیرامون فرایند، شرایط محیطی، راهبردها و شرایط زمینه ای، پدیده ی اصلی و پیامدهای استقرار اکوسیستم ناهمگن هم آفرین و روابط بین عوامل مذکور مورد واکاوی قرار گرفت. در این پژوهش واحد تحلیل شامل سه گروه ذیل بودند: گروه اول: مدیران و کارکنان هتل های شیراز (با داشتن تحصیلات مرتبط و حداقل ۵ سال سابقه)، گروه دوم: مشتریان (که شامل مشتریان دائمی و غیردائمی بودند) گروه سوم: مدیران و کارکنان آژانس های گردشگری (حداقل ۵ سال سابقه و

تاییدیه مدیران هتل). داده های این مطالعه حاصل انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مشتریان، ۲۱ نفر کارکنان و مدیران هتل و ۱۵ نفر از آژانس های گردشگری با دو هدف نگرستن به موضوع اکوسیستم و تعیین مقبولیت مدل استخراجی که بسیار وقت گیر و پرچالش بود که با روش نمونه گیری نظری (هدفمند) انتخاب شدند. نمونه گیری تا جایی که دیگر داده های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله ها برقرار و تایید شده باشد ادامه یافت و اشباع نظری در اطلاعات گردآوری حاصل گردد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۸۸). هریک از مصاحبه ها بصورت میانگین یک ساعت زمان برده است که بیشتر آنها ضبط و بلافاصله بعد از هر مصاحبه، داده ها بصورت متن درآمده است. سپس از روش مرحله ای و تکنیک های تحلیلی اشتراوس و کوربین در تحلیل داده ها استفاده شده است. با تحلیل داده ها بصورت عبارت، جمله و پاراگراف کدهای باز استخراج گردید اما چون تعداد مفاهیم استخراج شده زیاد بود این مرحله خود به دو مرحله تقسیم شد و در صورت مقوله های بزرگتری قرار گرفتند. مفاهیم اولیه نیز دوباره در قالب دسته های بزرگتر مفهومی طبقه بندی شدند و در قالب ۲۹ مقوله اصلی طبقه بندی شدند. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش طبق نظر گوبا و لینکلن، ۱۹۸۵ چهار شاخص اعتمادپذیری، انتقال پذیری، اتکاپذیری و تصدیق پذیری بصورت زیر مورد بررسی قرار گرفت، برای اعتبار پذیری، علاوه بر بررسی شفاف بودن سوالات مصاحبه نیمه ساختار یافته، گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری نیز صورت گرفته است. در بحث انتقال پذیری از داده های گردآوری شده تمامی مصاحبه شوندهگان مفاهیم استخراج شده است. همچنین برای تایید پذیری، پژوهشگر از ضبط مصاحبه ها استفاده کرده و همچنین ثبت تفکرات و تحلیل های خود بصورت منظم تا امکان برگشت و مرور مجدد وجود داشته باشد و برای اطمینان پذیری خلاصه مدل را توسط ۵ تن از خبرگان مورد ارزیابی مجدد قرار داده است.

### یافته ها

۲۹۰ کد باز، ۵۵ مقوله فرعی بوسیله ی کدگذاری باز شکل گرفت و ۲۰ مقوله اصلی در مرحله کدگذاری محوری طبقه بندی شد. متن مصاحبه های انجام شده در طول فرایند

کدگذاری انتخابی و پالایش نظریه، چندین مرتبه مورد بررسی قرار گرفت. پس از مشخص شدن مقوله ی اصلی (اکوسیستم ناهمگن هم آفرین)، جهت نزدیک کردن مقوله ها و عباراتی که بیانگر روابط بین مقوله های اصلی و فرعی بودند از آن بعنوان مقوله ی محوری، مورد توجه قرار گرفت و مدل نهایی اکوسیستم ناهمگن هم آفرینی شکل گرفت. در نهایت اینکه مقوله های پدیدار شده در قالب ابعاد ۶ گانه پارادایمی، با روابطی که بین آن ها وجود دارد به صورت موجبات علی (۴مقوله: هم آفرینی با مشتریان، هم آفرینی با کارکنان، هم آفرینی با مدیران و هم آفرینی با عرضه کنندگان)، مقوله اصلی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین، راهبردهای استقرار مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرینی (۴ مقوله: شامل ارتقای ساز و کارهای ارتباط با بازیگران اکوسیستم، ارتقای رضایت بازیگران اکوسیستم، افزایش رضایت بازیگران اکوسیستم، شفاف سازی فرایندهای ارائه خدمات به مشتری)، شرایط محیطی مداخله گر (۳ مقوله: شامل موانع داخلی هتل، موانع مربوط به صنعت، موانع ملی)، ویژگی های زمینه ای (۵ مقوله شامل: ویژگی های شخصیتی مشتریان، ویژگی های کارکنان، تکنولوژیکی هتل، ویژگی های مدیران و ویژگی های صنعت) و پیامدها (۴مقوله: شامل پیامدها برای هتل، پیامد برای مشتریان، پیامد برای کارکنان، پیامد برای جامعه) جای گرفتند. فرایند مدیریت داده ها و بوجود آمدن مدل در سه مرحله کدگذاری به تفکیک در نمودار ۱ نشان داده شده است.

کدگذاری باز: شامل ۲۹۰ گزاره ی مفهومی اولیه



مرحله کدگذاری محوری: ۵۵ مقوله فرعی و ۲۰ مقوله اصلی موجبات علی: ۱- هم آفرینی با مشتریان (مشارکت مشتری- رفتار شهروندی- انگیزه ی مشتریان)، ۲- هم آفرینی با کارکنان (مشارکت کارکنان، رفتاری شهروندی سازمانی، انگیزه ی کارکنان)، ۳- هم آفرینی با مدیران (مدیریت اطلاعات مشتری، تعامل با همه بازیگران، شایستگی های مورد نیاز)، ۴- هم آفرینی با عرضه کنندگان (شناسایی نیازهای مشتری، طراحی و ارائه راه حل، وجود روابط

طولانی مدت با مشتری)

راهبردهای استقرار اکوسیستم ناهمگن هم آفرین: ۱- ارتقای ساز و کارهای ارتباط با بازیگران اکوسیستم (ارتقای پلتفرم ارتباط با مشتری، ارتقای سیستم تعاملی آنلاین توسط تامین کنندگان، استفاده از شبکه های ارتباطی مجازی بین مدیران و کارکنان)، ۲- ارتقای ساز و کارهای ارتباط با بازیگران اکوسیستم با هم (بهبود راه کارهای ارتباط با مشتریان با یکدیگر، ارتقای ساز و کارهای ارتباط کارکنان با یکدیگر)، ۳- افزایش رضایت بازیگران اکوسیستم (ایجاد و ارتقای امکان یادگیری دانش توسط مشتری، ایجاد گروه های ذینفع در اکوسیستم، ارتقای رفاه کارکنان)، ۴- شفاف سازی فرایندهای ارائه خدمات به مشتری (طراحی صحیح فرایند خدمات)

عوامل زمینه ای: ۱- ویژگی های شخصیتی مشتریان (تمایل به ایجاد شبکه، فرصت تعامل)، ۲- ویژگی های کارکنان (پاسخدهی مناسب به مشتریان، فرهنگ درون شبکه ای، هوش مهمان نوازی)، ۳- پیشرفت های تکنولوژیکی هتل (پیشرفت در فناوری اطلاعات، طراحی اپلیکیشن ورود مهمان)، ۴- ویژگی های مدیران (وظایف مدیران، تفکیک مدیریت از مالکیت)، ۵- ویژگی های صنعت (یکپارچگی تصمیم گیرندگان کلان گردشگری، ارتباط با دنیا، یکپارچگی در نظام برقراری استاندارد)

عوامل مداخله گر: ۱- موانع داخلی هتل (استراتژی کلی، ساختار سازمانی، فرهنگ، عدم دانش مدیران هتل)، ۲- موانع مربوط به صنعت (پیچیدگی صنعت هتلداری، عدم مدیریت صحیح زیرساخت های گردشگری)، ۳- موانع ملی (وضعیت سیاسی و موقعیت سیاسی کشور، سیاست کلان کشور برای مدیران عالی گردشگری، مسائل فرهنگی، عدم پویایی اقتصاد).

پیامدها: ۱- پیامدها برای هتل (دستیابی به مزیت رقابتی، افزایش عملکرد هتل، ارزش اقتصادی افزایش یافته در اکوسیستم، تبلیغ دهان به دهان مثبت)، ۲- پیامد برای مشتریان (رضایت مشتری، ارزش درک شده توسط مشتری، وفاداری مشتری)، ۳- پیامد برای کارکنان (افزایش اعتماد سازمانی، شفاف شدن فرایندها، رضایت کارکنان)، ۴- پیامد برای جامعه (محیط زیست، منافع عرضه کننده ها).

پدیده اصلی: اکوسیستم ناهمگن هم آفرین

با مشتریان و هم آفرینی با کارکنان و ایجاد ارتباط با آنها، بلکه هم آفرینی با مدیران و توجه به شایستگی های مورد نیاز آنها در شکل گیری اکوسیستم ناهمگن هم آفرین نقش اساسی دارد. چهارمین مقوله ی اصلی تاثیر گذار در ایجاد اکوسیستم هم آفرین ناهمگن، هم آفرینی با عرضه کنندگان است که خود شامل سه مقوله ی فرعی شناسایی نیازهای مشتری، طراحی و ارایه راه حل، وجود روابط طولانی مدت با مشتری است. آژانس های گردشگری به دلیل ارتباط مستقیم با مشتریان، نیازهای واقعی آنها را تشخیص می دهند و با ارایه راه حل نقش موثری در ایجاد اکوسیستم ناهمگن هم آفرین دارند.

مقوله اصلی: با بازنگری ها و بازیابی های متعدد و نگاه عمیق به محتوی و مفاهیم داده های پیاده شده در متن مصاحبه ها می توان دریافت که اصلی ترین مقوله در این پژوهش اکوسیستم ناهمگن هم آفرینی است، بنابراین می توان گفت همه ی عوامل و تاثیرات در جهت مقوله ی اصلی مدل حرکت می کنند و در صنعت گردشگری انتخاب این مقوله بعنوان مقوله ی اصلی به نظر می رسد و نشاندهنده ی اعتبار یافته ها و تحلیل ها است.

راهبردهای استقرار مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین: هرچند پدیده ی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین ناشی از عوامل علی و تحت تاثیر عوامل زمینه ای و مداخله گر است، ولی در این میان راهبردهای استقرار مدل می توانند فرایند ایجاد اکوسیستم ناهمگن هم آفرین را تسهیل کنند. این راهبردها از ۴ مقوله ی فرعی، ارتقای پلتفرم ارتباط با بازیگران اکوسیستم، ارتقای ساز و کارهای ارتباط بازیگران اکوسیستم با هم، افزایش رضایت بازیگران اکوسیستم و شفاف سازی فرایندهای ارایه خدمات به مشتری تشکیل می شود. همانگونه که هتل های امروزی با مسائلی از قبیل تغییرات روز افزون نیازهای مشتری و خواسته های بیشتر او همراه است. هتل ها باید در پی ارتقای ساز و کارهای ارتباط با بازیگران اکوسیستم باشند تا بوسیله ی آن از خواسته هایشان مطلع شوند. همچنین چون آژانس های گردشگری ارتباط مستقیمی با مشتریان دارند هتل ها باید ب فکر ارتقای سیستم تعاملی آنلاین با آژانس ها باشند تا فرایند ایجاد اکوسیستم ناهمگن هم آفرین را تسهیل نمایند.



مرحله کدگذاری انتخابی: شامل ابعاد ۶ گانه مدل داده بنیاد شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله اصلی-اکوسیستم ناهمگن هم آفرین، شرایط زمینه ای (۵ مقوله)، عوامل مداخله گر (۳ مقوله)، راهبردها (۴ مقوله)، پیامدها (۴ مقوله)

### نمودار ۱. فرایند مدیریت دیتاها و سه مرحله کدگذاری در تکامل مدل

موجبات علی: الزامات و مسیبات ایجاد اکوسیستم ناهمگن هم آفرین از منظر مصاحبه شوندگان و خبرگان کلیدی شامل هم آفرینی با مشتریان، هم آفرینی با کارکنان، هم آفرینی با مدیران و هم آفرینی با عرضه کنندگان است. هم آفرینی با مشتریان اولین مقوله ی علی اصلی در این پژوهش است که خود از سه مقوله ی فرعی شامل مشارکت مشتری، رفتار شهروندی، انگیزه ی مشتریان تشکیل می شود که به طور مستقیم بر اکوسیستم ناهمگن هم آفرین تاثیر می گذارد و سازمان های گردشگری باید همواره این اصل را در تصمیمات خود لحاظ کنند تا ارزش بیشتری برای آنها مطابق خواسته هایشان ایجاد شود. منظور از مشارکت مشتری شامل: تعامل مشتری با کارکنان در طول تجربه ی مصرف، تلاش مشتریان برای تبدیل شدن به افراد فعال اکوسیستم و همچنین زمانی که مشتری فعالانه دانش خود را در اختیار قرار می دهد است. رفتار شهروندی مشتری بمعنای تعهد مشتری و نظارت او بر مشتریان دیگر همچنین جامعه پذیری مشتری می باشد و انگیزه ی مشتری بمعنای انگیزه های بیرونی و درونی مشتری برای ایجاد هم آفرینی است. هم آفرینی با کارکنان دومین مقوله ی اصلی موجبات علی است که شامل سه مقوله ی فرعی مشارکت کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، انگیزه ی کارکنان است. توجه به مشارکت کارکنان و دریافت بازخور از آنها و حفظ تناسب شغلی در هتل بعنوان عواملی ضروری در شکل گیری اکوسیستم ناهمگن هم آفرین تاکید دارد. هم آفرینی با مدیران بعنوان سومین مقوله ی اصلی است که شامل مقوله های فرعی مدیریت اطلاعات مشتری، تعامل با همه بازیگران، شایستگی های مورد نیاز است. نه تنها هم آفرینی

عوامل زمینه ای: به عواملی که در فرایند طراحی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین تاثیر دارند و در واقع ایجاد تغییر در آنها تاثیر مستقیمی در پدیده ی اصلی، راهبرد ها نشان خواهد داد. در این پژوهش عوامل زمینه ای از ۵ مقوله ی فرعی، ویژگی های شخصیتی مشتریان، ویژگی های کارکنان، پیشرفتهای تکنولوژیکی هتل، ویژگی های مدیران، ویژگی های صنعت. مقوله ی ویژگی های شخصیتی مشتریان خود شامل دو مفهوم تمایل به ایجاد شبکه در بین مشتریان و فرصت تعامل است. تمایل به ایجاد شبکه در بین مشتریان و فرصت تعامل زمینه ای برای هم آفرینی با مشتریان ایجاد می کند و هتل ها باید به آنها توجه نمایند. مقوله ی ویژگی های کارکنان شامل مفاهیم پاسخدهی مناسب به مشتریان، فرهنگ درون شبکه ای و هوش مهمان نوازی می شود. هوش مهمان نوازی به رفتار گرم و مودبانه، احترام به حریم خصوصی مهمان و درک تفاوت های ظریف رابطه ی میزبان و مهمان اشاره دارد که زمینه هم آفرینی با کارکنان است. مقوله ی پیشرفتهای تکنولوژیکی هتل شامل دو مفهوم پیشرفت در فناوری اطلاعات و طراحی اپلیکیشن ورود مهمان است. هرچه محیط مطلوب تری برای مشتریان فراهم شود، آنها تمایل بیشتری برای مشارکت خواهند داشت. مقوله ی ویژگی های مدیران خود شامل مفاهیم وظایف مدیران، تفکیک مدیریت از مالکیت است. زمانی که مدیران چارت سازمانی مناسب برای هتل ارائه دهند، به صندوق پیشنهادات مدیریت توجه داشته بوشند، نسبت به خواسته ها و نیازهای مشتریان حساس باشند بستری برای اکوسیستم ناهمگن هم آفرین ارائه خواهند داد. مقوله ی ویژگی های صنعت شامل مفاهیم یکپارچگی تصمیم گیرندگان کلان گردشگری، ارتباط با دنیا و یکپارچگی در نظام برقراری استاندارد می شود. ارتباط و تعامل با هتل های دنیا زمینه را برای پایداری اکوسیستم ناهمگن هم آفرین ایجاد می کند.

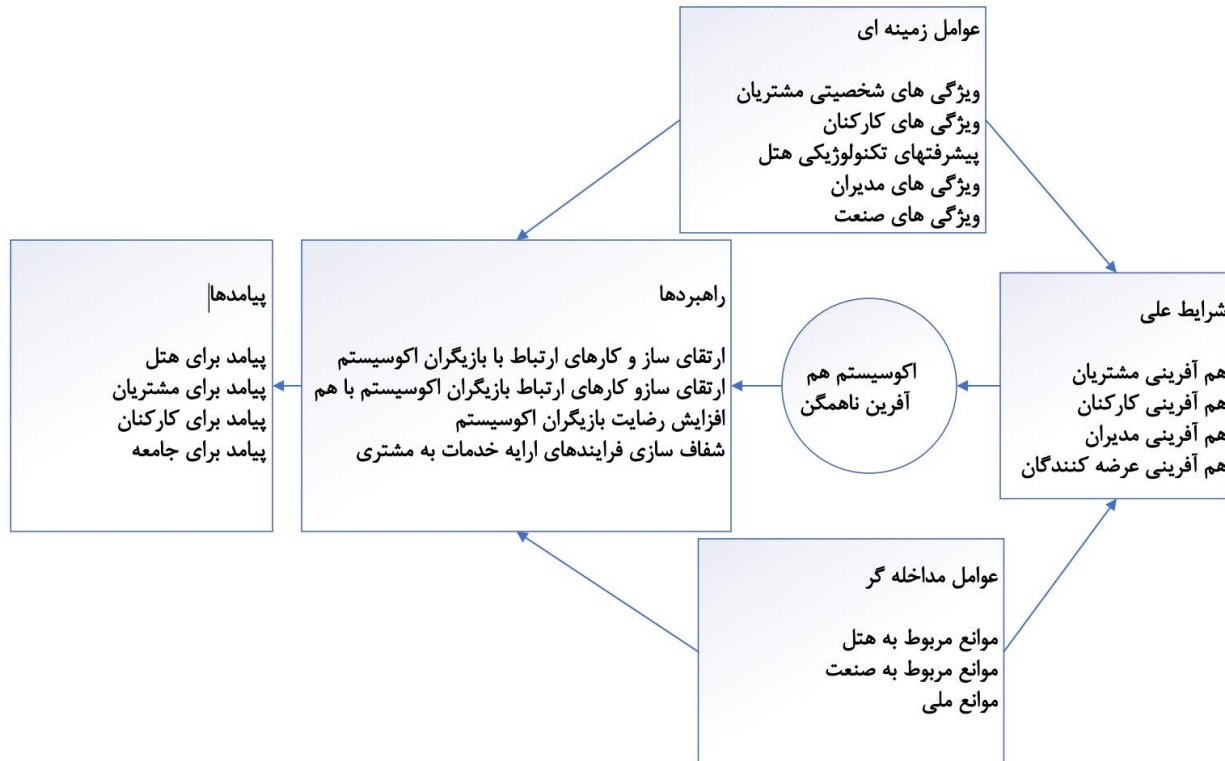
عوامل مداخله گر: عواملی که وجود آنها موجب تسهیل یا محدودکننده استقرار پدیده ی محوری می شوند را تحت عنوان عوامل مداخله گر معرفی می نمایند. در این پژوهش عوامل مداخله گر از ۳ مقوله ی اصلی موانع داخلی هتل، موانع مربوط به صنعت، موانع ملی تشکیل می شود. مقوله ی موانع داخلی هتل شامل مفاهیم، استراتژی کلی، ساختار سازمانی، فرهنگ، عدم دانش مدیران هتل است. مفهوم استراتژی کلی بمعنای اشتراک گذاری-پردازش اطلاعات و مدیریت نوآوری است. عدم درک صحیح مفهوم به اشتراک گذاری اطلاعات بین ذینفعان داخلی در هتل موجب ایجاد مانع در استقرار اکوسیستم ناهمگن هم آفرین می شود. عدم دانش مدیران هتل شامل سوء مدیریت، عدم داشتن سیستم مناسب برای ثبت نظرات مشتری، عدم تفکیک مدیران از مالکان هتل و درک بی نیازی به دانش در مدیران هتل ها مهمترین عواملی هستند که وجود آنها در راه استقرار مانع ایجاد می کند. مقوله ی موانع مربوط به صنعت شامل مفاهیم پیچیدگی صنعت هتلداری، عدم مدیریت صحیح زیرساخت های گردشگری است. عدم درک صحیح مسئولان از صنعت گردشگری، عدم رشد صنعت هتلداری و عدم زیرساخت های مناسب خصوصا در سیستم حمل و نقل مهمترین موانع مربوط به صنعت هستند که در مسیر استقرار وجود دارند و مقوله ی موانع ملی شامل مفاهیمی چون وضعیت سیاسی و موقعیت سیاسی کشور، سیاست کلان کشور برای مدیران عالی گردشگری، مسائل فرهنگی، عدم پویایی اقتصاد است. متحدنبودن عناصر تصمیم گیرندگان گردشگری، چندگانگی تصمیم گیری بین مدیران عالی، وجود تحریم ها نیز مهمترین موانع ملی در راه استقرار اکوسیستم ناهمگن هم آفرین است.

پیامدها: در صورتی که عوامل و شرایط ارائه شده در مدل پارادایمی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین به طرز مناسبی عمل نمایند، می تواند نتایج و پیامدهای مطلوبی حاصل گردد. در پژوهش حاضر پیامدها شامل ۴ دسته پیامد برای هتل، برای مشتری، برای کارکنان و برای جامعه بودند. مقوله ی پیامد برای هتل شامل ۴ مفهوم دستیابی به مزیت رقابتی، افزایش عملکرد هتل، ارزش اقتصادی افزایش یافته در اکوسیستم و تبلیغ دهان به دهان مثبت است، مقوله ی پیامد برای مشتریان شامل سه مفهوم رضایت مشتری، ارزش درک شده توسط مشتری، وفاداری مشتری است. مقوله ی پیامد برای کارکنان شامل مفاهیم افزایش اعتماد سازمانی، شفاف شدن فرایندها، رضایت کارکنان است و مقوله ی پیامد برای جامعه شامل دو مفهوم محیط زیست، منافع عرضه کننده ها است.

عوامل مداخله گر: عواملی که وجود آنها موجب تسهیل یا محدودکننده استقرار پدیده ی محوری می شوند را تحت عنوان عوامل مداخله گر معرفی می نمایند. در این پژوهش عوامل مداخله گر از ۳ مقوله ی اصلی موانع داخلی هتل، موانع مربوط به صنعت، موانع ملی تشکیل می شود. مقوله ی

خبرگان حوزه گردشگری شامل مدیران و کارکنان هتل ها و آژانس های گردشگری و مشتریان هتل های شهر شیراز است.

بطور خلاصه شکل ۱ مدل پارادایمی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین را نشان می دهد. این مدل از نظریه داده بنیاد برخاسته و براساس دیدگاه ها و نقطه نظرات متخصصین و



### نمودار ۱ مدل نهایی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری براساس طرح نظام مند نظریه داده بنیاد (منبع: یافته های پژوهش حاضر)

بررسی مبانی نظری، مشارکت مشتری یکی از عوامل مهم هم آفرینی با مشتریان است. نتایج به دست آمده با یافته های (Xie, Guan, & Huan, 2019), (Davila, 2021) مطابقت دارد. بر اساس گزاره ی اول پیشنهاد می شود که در هتل ها به مشارکت مشتری با کارکنان، مدیران توجه شود تا از دانش آنها و ارزش مورد نظرشان استفاده نمود. همچنین به انگیزه ی مشتریان توجه شود. انگیزه های درونی و بیرونی مشتریان در جهت ایجاد ارزش مهم و حیاتی است. هم آفرینی با کارکنان بعنوان دومین عامل اثرگذار بر اکوسیستم ناهمگن هم آفرین شناخته شده است. این یافته با پژوهش های (Davila, 2021) و (Schuckert, & Tung, Chen)

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به روابط علی و معلولی (تاثیر و تاثری) بین مقوله ها و متغیرهای موجود در مدل پارادایمی نمودار ۱ و مطالب ارایه شده خلاصه ی گزاره های مستخرج از این پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد به شرح ذیل است:

۱- موجبات علی برای استقرار مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری از مقوله های هم آفرینی با مشتریان، هم آفرینی با مدیران، هم آفرینی با کارکنان و هم آفرینی با عرضه کنندگان تشکیل می شود. اولین مقوله ی علی اثر گذار بر اکوسیستم ناهمگن هم آفرین هم آفرینی با مشتریان است. بر اساس یافته های این پژوهش و همچنین

نتیجه ی این پژوهش با نتیجه ی پژوهش های (Joo, J; (Shin, M, 2018)، (Harkison, 2018)، (Davila, (Noci, 2020 & Mandolfo, Chen), 2021) (Bharwani & Jauhari, 2013) (تریسی و هارکینسون، ۲۰۱۶) همخوانی دارد. بر اساس نتایج این فرضیه پیشنهاد می گردد مدیران هتل ها در ایجاد راهبردهای موثرتر باید به ویژگی های شخصیتی مشتریان شامل تمایل به ایجاد شبکه و ایجاد فرصت تعامل برای آنها توجه داشته باشند. همچنین مدیران باید به ویژگی های کارکنان تعمق نمایند چون آنها در خط مقدم ارتباط با مشتری هستند و پاسخدهی مناسب به مشتریان نقش موثری در درک ارزش توسط آنها دارد. مدیران باید با برقراری فرهنگ اعتماد و شفافیت و توانمندسازی کارکنان دخالت نماید و به همدلی و نزدیکی فرهنگی توجه نماید و در استخدام نیروهای شایسته باید به هوش مهمان نوازی هم در راس کار خود قرار دهند. همچنین نکته ی ارزنده ای که هتلداران باید توجه نمایند این است که باید مدیرانی را استخدام نمایند که مبتنی بر دانش تخصصی عملکرده و مدیریت از مالکیت تفکیک نمایند.

۵- موانع داخلی هتل، موانع مربوط به صنعت، موانع ملی بعنوان شرایط محیطی مداخله گر بر استقرار راهبردهای اکوسیستم ناهمگن هم آفرین شناخته شدند. نتایج حاصل از این بررسی با نتایج حاصل از پژوهش، (Jolanta, 2019 & Zaborek), (Chan, (Bilro, 2020 & Loureiro, Romero) (Yim, & Lam, 2010) همخوانی دارد. در این راستا پیشنهاد می شود که مدیران کلان هتل در هنگام تدوین استراتژی صنعت به مدیریت نوآوری و اشتراک گذاری و پردازش اطلاعات توجه داشته باشند. ساختار سازمانی منعطف تری را شکل دهند و تلاش نمایند با شناخت بازار هدف به فرهنگ توجه داشته و خود را ملزم به بروز رسانی دانش تخصصی در حوزه ی گردشگری کنند. مدیران گردشگری در پی رفع پیچیدگی های صنعت هتلداری و مدیریت صحیح زیر ساخت های گردشگری شامل تحمل و نقل و استقرار مناسب زیر ساخت های مورد نیاز برآیند. همچنین تصمیم گیران کلان حوزه گردشگری، افرادی با تجربه و با شناخت به مسائل و مشکلات این صنعت انتخاب نمایند که در جهت مشکلات و محدودیت های موجود در این حوزه راهگشایی نمایند.

(Mansilla, Berenguer-Contrí), (2017, Serra-Cantal, 2019) مطابقت دارد. به مدیران گردشگری پیشنهاد می شود که به انگیزه ی کارکنان با ایجاد فرهنگ اعتماد و شفافیت توجه شود و از ایده های ارایه شده توسط کارکنان استقبال گردد. سومین مقوله ی علی هم آفرینی با مدیران است که با نتیجه ی پژوهش های، (Harkison, (Jauhari, 2013 & Bharwani), (Chan, & Chathoth, Ungson, Altinay) (2014, Xu, Tang, Chuanyi, & Lin) مطابقت داشته است. همچنین مدیران این حوزه به ایجاد سیستمی برای مدیریت اطلاعات مشتری اهتمام ورزند و به شکایات و نارضایتی مشتریان پاسخگو باشند همچنین مدیران گردشگری در حوزه استخدام نیروهای ارشد شایستگی های مورد نیاز را شناسایی و برقرار سازند. هم آفرین با عرضه کنندگان خدمات یا آژانس های گردشگری بعنوان آخرین مقوله ی تاثیر گذار بر اکوسیستم ناهمگن هم آفرین تعیین شده است که با نتیجه ی پژوهش (Roseira & Brito, (Khademi, 2020), (Bettiga & Ciccullo, 2019), 2009) (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) مطابقت داشته است. آژانسهای گردشگری باید به شناسایی نیازهای مشتری از طریق دانش تخصصی و درک مشتری و شناخت نیازهای واقعی آنها بپردازند و برای ارایه راه حل قابلیت هایی را فراهم نمایند و به اهمیت وجود ارتباط بلند مدت با مشتری اهتمام ورزند.

۲- تحقق مدل اکوسیستم در صنعت گردشگری بر حول محور اصلی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین می چرخد.

۳- راهبردهای استقرار مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری از مقوله های ارتقای ساز و کارهای ارتباط با بازیگران اکوسیستم، ارتقای ساز و کارهای ارتباط بازیگران اکوسیستم با هم، افزایش رضایت بازیگران اکوسیستم و شفاف سازی فرایندهای ارایه خدمات به مشتری تشکیل می شود.

۴- ویژگی های شخصیتی مشتریان، ویژگی های کارکنان، پیشرفتهای تکنولوژیکی هتل، ویژگی های مدیران و ویژگی های صنعت بستر و زمینه ی خاصی برای راهبردهای استقرار مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین فراهم می آورند.

جهت ایجاد اکوسیستم ناهمگن هم آفرین اقدامات موثری انجام دهند.

۸- عوامل مداخله گر(موانع مربوط به هتل، موانع مربوط به صنعت و موانع ملی) بر موجبات علی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری اثر دارند. بر اساس نتایج حاصل از این فرضیه پیشنهاد می گردد که مدیران هتل از طریق درک صحیح و بروز کردن دانش خود در این حوزه در پی رفع یا کاهش موانع داخلی هتل موانع مربوط به صنعت بر بیایند.

## References

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial marketing management*, 41(1), 15-26.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- Baghbadorani, M., & Harandi, A. (2012). A conceptual model for business ecosystem and implications for future research. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 52(17), 82-86.
- Bettiga, D., & Ciccullo, F. (2019). Co-creation with customers and suppliers: an exploratory study. *Business Process Management Journal*.
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823-843.
- Chan, K., Yim, C., & Lam, S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of marketing*, 74(3), 48-64.
- Chathoth, P., Ungson, G., Altinay, L., & Chan. (2014). Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions. *Tourism Management*, 42, 181-193.
- ۶- راهبردهای استقرار مدل اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری تحت تاثیر عوامل زمینه ای و عوامل مداخله گر، پیامدهایی برای هتل، پیامدهایی برای مشتریان، پیامدهایی برای کارکنان و جامعه به همراه خواهند داشت. (Joo, J; Shin, M, 2018), (Sharma, J; Tung, Chen), (Kingshott, 2020 & , Kokil, 2017), (Schuckert, 2021), (Davila, 2021), (Mansilla, Berenguer-Contrí, & Serra- Cantal, 2019), (Jolanta, 2019 & Zaborek), (Harkison, 2018). با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. در راستای این نتیجه پیشنهاد می شود که مدیران هتل ها به توسعه و ارتقای ساز و کارهای ارتباط با بازیگران اکوسیستم باشند و همینطور با دانش روز دنیا به بهبود راهکارهای ارتباط با مشتریان و همچنین ارتقای سیستم تعامل با عرضه کنندگان و همینطور ایجاد و ارتقای سازو کارهای ارتباط بازیگران با هم بوسیله ابزارهایی چون ایجاد انجمن و کانال بازخورد در اکوسیستم باشند. مدیران هتل در ایجاد و ارتقای امکان یادگیری دانش توسط مشتریان با انگیزه مصمم شوند و با ایجاد گروه های ذینفع در اکوسیستم از طریق بکارگیری اپلیکیشن های مختلف به افزایش رضایت بازیگران مختلف اکوسیستم اهتمام ورزند. همچنین با توجه به ایجاد تعادل زندگی کاری و شخصی کارکنان و توجه به سلامت و ارتقای برنامه های بهداشتی و ایمنی آنها موجب ارتقای رفاه کارکنان شوند. و با شفاف سازی فرایندهای ارائه خدمات در ایجاد پیامدهای مناسب برای اکوسیستم ناهمگن هم آفرین هماهنگ باشند.
- ۷- عوامل زمینه ای شامل ویژگی های صنعت، ویژگی های مدیران، ویژگی های کارکنان، ویژگی های مشتریان و پیشرفت های تکنولوژیکی هتل بر موجبات علی اکوسیستم ناهمگن هم آفرین در صنعت گردشگری اثر دارند. بر اساس نتایج بدست آمده از این فرضیه پیشنهاد می گردد، مدیران هتل ها نظامی را برقرار نمایند تا ویژگی های شخصیتی مشتریان و ویژگی های کارکنان را شناسایی نموده و در راستای استفاده از شناخت در فراهم آوردن امکاناتی برای هم آفرینی با آنها هدفگذاری نمایند. همچنین با آگاهی از ویژگی های صنعت و بروز رسانی اطلاعات خود از پیشرفتهای تکنولوژیکی هتل در

- website: <https://www.ameyo.com/blog/customer-experience-statistics>.
- Harkison, T. (2018). The use of co-creation within the luxury accommodation experience—myth or reality? *International Journal of Hospitality Management*, 71, 11-18.
- Huetten, A., Antons, D., & Breidbach, C. (2019). The Impact of occupational stereotypes in human-centered service systems. *Journal of Service Management*, 30(1), 132–155.
- Jahanizadeh, Meshbaki, Kurdanaij, Esdaleh, & Khodada. (2015). Explaining the intellectual foundations of the business ecosystem approach. *Management researches in Iran*, 14(19), 139-160.
- Joo, J; Shin, M. (2018). Building sustainable business ecosystems through customer participation: A lesson from South Korean cases. *Asia Pacific Management Review* 23, no. 1, 1-11.
- Joo, J; Marakhimov, A. (2012). A framework for classifying business ecosystems based on customer participation. *인터넷전자상거래연구*, 12(4), 247-272.
- Khademi, B. (2020). Ecosystem value creation and capture: A systematic review of literature and potential research opportunities. *Technology Innovation Management Review*, 10(1).
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
- Lal Moghaz, M., & Bagherzadeh, A. (2022). Designing the development model of Iran's tourism industry with a sustainable development approach. *Tourism and Development*, 11(3), 1-17.
- Letaifa, S., & Reynoso, J. (2015). Toward a service ecosystem perspective at the base of the pyramid. *Journal of Service Management*, 26(5), 684–705.
- Li, J., & Garnsey, E. (2014). Policy-driven ecosystems for new vaccine development. *Technovation* 34 (12), 762–772.
- Loureiro, S. M. C; Romero, J; Bilro, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 1-17.
- Chen, J.-K., & Chen, I.-S. (2013). A theory of innovation resource synergy. *Innov Manag.Policy Pract.* 15 (3), 368–392.
- Davila, A. (2021). Innovation Based on Value Co-creation through Employees at HCL Technologies, Methodology. *Innovation from Emerging Markets .From Copycats to Leaders*, 278 – 299.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). EXpanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339.
- Eisenhardt, K., & Galunic, D. (2000). Coevolving: at last, a way to make synergies work. *Harv. Bus. Rev.* 78 (1), 91–102.
- Fragidis, G., Koumpis, A., & Tarabanis, K. (2007). The impact of customer participation on business ecosystems. *Establishing the foundation of collaborative networks*, 399-406.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24–39.
- Frow, P; McColl-Kennedy, J. R; Payne, A; Govi. (2019). Service ecosystem well- being: Conceptualization and implications for theory and practice. *European Journal of Marketing*, 53(12), 2657–2691.
- GALATEANU, E., & AVASILCAI, S. (2014). value co-creation process in business ecosystem. *Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering*, 23(3), 169-174.
- GALLUP. (2018). Customer engagement - turning customers into true believers. Retrieved May 12, 2018, from GALLUP website: <http://www.gallup.com/services/169331/customer-engagement.aspx>.
- Gautam, N. (2017). 50 Important Customer Experience (CX) statistics you need to know. Retrieved May 12, 2018, from Ameyo website: <https://www.ameyo.com/blog/customer-experience-statistics>.

- sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (nsd). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 7, 966-990.
- Skarzauskiene, A., Maciuliene, M., & Ivanova-Radov. (2019). Modelling Co-creation Ecosystem for Public Open Spaces. *CyberParks–The Interface Between People, Places and Technology: New Approaches and Perspectives*, 262-277.
- Terblanche, N. (2014). Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers. *Acta Commercii*, 14(2), 1-8.
- Tung, V., Chen, P., & Schuckert, M. (2017). Managing customer citizenship behaviour: The moderating roles of employee responsiveness and organizational reassurance. *Tourism Management*, 59, 23-35.
- Voyer, B., Kastanakis, M., & Rhode, A. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399-410.
- Xie, L., Guan, X., & Huan, T. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need knowledge relating to value co-creation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 76-86.
- Xu, H., Tang, Chuanyi, G., & Lin. (n.d.). Exploring Service Employees' Involvement in Customer Value Co-Creation: Dimensions, Antecedents and Consequences. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3903260>.
- Zaborek, P., & Jolanta, M. (2019). Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs. *Journal of Business Research* 104, 541-551.
- creation processes for innovation: a systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409.
- Loureiro, S., Romero, J., & Bilro, R. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: a systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409.
- Mäkinen, S., & Dedehayir, O. (2012). Business ecosystem evolution and strategic considerations A literature review. In *2012 18th International ICE Conference on Engineering, Technology and Innovation*, 1-10.
- Mandolfo, M., Chen, S., & Noci, G. (2020). Co-creation in new product development: Which drivers of consumer participation?.. *International Journal of Engineering Business Management*, 12.
- Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantal. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51-65.
- panda, D. (2020). The dynamics of business ecosystem identity: An ethnographic study on an Indian microenterprise clusters. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(3), 235-256.
- Ranjan, K., & Read, S. (2021). An ecosystem perspective synthesis of co-creation research. *Industrial Marketing Management*, 99, 79-96.
- Roseira, C., & Brito, C. (2009). Value co-creation with suppliers (No. 342). *Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto*.
- Shafi, A., & Arman, M. (2021). The role of customer participation in creating economic and social value in the tourism business ecosystem studied: customers of companies active in the field of tourism. *Tourism and Development*, 10(4), 113-126.
- Sharma, P., Kokil, J., & Kingshott, R. (2020). Customer engagement and relationships in multi-actor service ecosystems. *Journal of Business Research* 121, 487-494.