



مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری  
سال چهارم، شماره‌ی ۱۳، تابستان ۱۳۹۴  
صفحات ۲۰۵-۱۸۷

## تأثیر مشتری‌گرایی و کارآفرینی‌گرایی بر نوآوری و عملکرد کسب و کار در گردشگری (مورد مطالعه: دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی استان مازندران)

ابوالفضل تاج‌زاده نمین<sup>۱</sup>

مرتضی خزایی پول<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۴/۰۳

### چکیده

قرن بیست و یکم سده بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری ارزشمند در بخش خدماتی به ویژه گردشگری است. چیزی که امروزه در این صنعت رقابتی اهمیت پیدا کرده بحث کارآفرینی‌گرایی و نوآوری‌گرایی بازیگران این صنعت در ارائه تجربیاتی جدید و منحصر به فرد به مشتریان این صنعت دارای رشد سریع می‌باشد. اگرچه تحقیقات زیادی در حوزه مشتری‌گرایی و کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌های مختلف انجام شده است اما تحقیقات کمی درباره‌ی این موضوعات در صنعت گردشگری انجام شده است. هدف این تحقیق بررسی تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم این متغیرها بر یکدیگر و بر عملکرد می‌باشد. داده‌ها مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه از ۲۷۸ نفر از مدیران و کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی دارای مجوز بند "ب" استان مازندران برای بررسی تأثیر متغیرها بر یکدیگر جمع آوری شد. تحلیل داده‌ها از طریق معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار SMART-PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که کارآفرینی‌گرایی و نوآوری‌گرایی بطور مستقیم بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی تأثیر دارند. همچنین مشتری‌گرایی و کارآفرینی‌گرایی بطور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی بر عملکرد کسب و کار دفاتر تأثیر می‌گذارند.

**واژگان کلیدی:** مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی، نوآوری‌گرایی، عملکرد کسب و کار

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبایی

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، پردیس دانشگاه علامه طباطبایی (morteza\_khp66@yahoo.com)

## مقدمه

در چند سال گذشته علاقه به بررسی مفاهیم مشتری‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی توسط محققان در رشته‌های مختلف افزایش یافته است. علی‌رغم اینکه بخش خدمات بخش بزرگی از اقتصاد عصر حاضر شده است و تحقیقات زیادی درباره‌ی سازمان‌های خدماتی انجام شده، اما تحقیقات تجربی کمی درباره‌ی نوآوری در حوزه خدمات انجام شده است و تحقیقات کمی درباره‌ی تأثیر نوآوری، مشتری‌گرایی و کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد شرکت‌های ارائه دهنده خدمت به مشتریان وجود دارد (تاجدینی، ۲۰۱۰) تاجدینی به نقل ازگیری و تسه<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان داشت که امروزه به دلیل تغییرات دائمی در محیط و افزایش فشارهای رقابتی بر صنعت گردشگری و بخصوص صنعت هتلداری، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که موفقیت کسب و کار خود را از طریق رشد و افزایش حاشیه سود حداکثر کنند. امروزه صنعت گردشگری با تقاضای بیشتر مشتریان، قوانین جدید، جهانی شدن و تأثیر تکنولوژی مواجه است. تمام این عوامل مهم بطور معنی‌داری دورنمای آنها را تغییر داده و چالشی جدید ایجاد کرده و الزامات جدیدی را برای آنها باعث شده است. بنابراین کسب و کارهای این حوزه باید نوآور باشند، فرصت‌های بازار را کشف کنند و همانند دیگر سازمان‌های خدماتی روابط بلند مدتی با مشتریان‌شان برقرار کنند. هدف این تحقیق بررسی تأثیر مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی و نوآوری‌گرایی بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی می‌باشد. علی‌رغم اینکه مبحث مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی و نوآوری‌گرایی مورد توجه محققان حوزه‌های مختلف قرار گرفته است اما مطالعات کمی در خصوص تأثیر همزمان این متغیرها بر عملکرد کسب و کار بخصوص در صنعت گردشگری وجود دارد (سندویک و سندویک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) این مسئله اهمیت و ضرورت پرداختن به تحقیق حاضر را در صنعت گردشگری بیش از پیش نشان می‌دهد. لذا در ادامه به بررسی ادبیات موضوع تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از محیط و آزمون مدل مفهومی پیشنهادی و ارائه یافته‌های حاصل از تحقیق خواهیم پرداخت.

## ۱- ادبیات تحقیق

## ۱-۱. مشتری‌گرایی

با مروری بر تاریخچه بازاریابی این نکته مورد توجه قرار می‌گیرد که شرکت‌ها، بویژه شرکت‌های تجاری، در روند عبور از گرایش‌های مختلف بازاریابی به سمت بازاریابی مشتری‌مدار و نگرش مشتری‌محوری سوق پیدا کرده‌اند. در سال ۱۹۵۰، شرکت‌ها متوجه شدند، بجای قانع کردن مردم جهت خرید آنچه که آنها تولید می‌کنند، آنها مجبورند آنچه را که مردم می‌خواهند

<sup>۱</sup> Tse<sup>۲</sup> Sandvik and sandvik

تولید کنند که این امر به پیدایش گرایش بازاریابی منتج شد. از سال ۱۹۹۰، عمده توجه بسیاری از شرکت‌ها بر انجام مبادلات تجاری با مشتریان متمرکز بود. اما بعد از سال ۱۹۹۰ بسیاری از شرکتها توجه شان را به جنبه‌هایی مانند چگونگی حفظ روابط مثبت با مشتریان، چگونگی افزایش وفاداری مشتری و چگونگی تغییر ارزش طول عمر مشتری متمرکز کردند (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۲) رحیم نیا و همکاران به نقل از عباسی و صالحی (۱۳۹۰) بیان کرد که اکثر محققان مشتری‌مداری را از دو دیدگاه مفهوم سازی کرده اند: اول سطح فردی که توسط ساکس و ویتز<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) عنوان شده است، طبق نظر آنها مشتری‌مداری، مفهومی است که فروشنده به مشتریانش کمک می‌کند تا تصمیم به خرید را بدون فشار بگیرند، در حالی که نیازهایشان را برطرف می‌کنند و بدین ترتیب رضایت مشتری را افزایش می‌دهند و دوم سطح سازمانی است که چندین شیوه سازمانی مشتری‌مداری، براساس تحقیقات لایو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) از مقالات و دست‌نوشته‌های محققین پیشین مانند: تصمیم‌گیری شاپیرو<sup>۳</sup>، هوش بازار جاورسکی و کوهلی<sup>۴</sup>، دیدگاه مبتنی بر فرهنگ رفتاری نارور و اسلاتر<sup>۵</sup>، دیدگاه استراتژیک روکرت<sup>۶</sup>، وبستر<sup>۷</sup> و غیره تلخیص شده است. دشپند و همکارانش<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) مشتری‌مداری را از دیدگاه فرهنگ سازمانی در نظر گرفتند و آن را به عنوان مجموعه عقایدی تعریف کردند که ابتدا منفعت مشتری را، بدون استثنا کردن آنها از دیگر افراد مثل مالکان، مدیران و کارکنان، با هدف ایجاد سازمانی سودآور در بلندمدت تعیین می‌کند. تاجدینی به نقل از هنیگ<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) بیان کرد که به‌دلیل ویژگی‌های ذاتی ناملموس بودن و ناهمگن بودن صنایع خدماتی، مشتریان اغلب رفتار کارکنان خدماتی را برای قضاوت درباره‌ی کیفیت آن خدمت در نظر می‌گیرند. میزان بالای مشتری‌گرایی در یک شرکت منجر به موفقیت زیاد در بازاریابی بیرونی، تقویت رضایت مشتری و افزایش عملکرد کل شرکت و سازمان می‌شود (تاجدینی، ۲۰۱۰)

## ۲-۱. کارآفرینی‌گرایی<sup>۱۰</sup>

کارآفرینی به‌عنوان فرآیند خلق ارزش جدید با تقبل ریسک‌های مالی، فیزیکی و اجتماعی با وقف زمان و انرژی کافی و در نهایت به‌دست آوردن رضایت و استقلال شخصی در نظر گرفته می‌شود. کارآفرینی‌گرایی اساساً نشان دهنده پاسخ شرکت به نیازهای آینده و بالقوه بازار

<sup>1</sup> Saxe and Weitz

<sup>2</sup> Liao

<sup>3</sup> Shapiro

<sup>4</sup> Jaworski and Kohli

<sup>5</sup> Narver and salter

<sup>6</sup> Ruekert

<sup>7</sup> Webster

<sup>8</sup> Deshpande et al

<sup>9</sup> Hennig

<sup>10</sup> Entrepreneurial orientation

می‌باشد. مفهوم کارآفرینی‌گرایی ریشه در ادبیات استراتژی دارد. رفتار کارآفرینانه شرکت‌ها می‌تواند در یک پیوستاری از بسیار محافظه کار تا بسیار کارآفرینانه قرارگیرد. موقعیت کارآفرینانه یک شرکت در این پیوستار میزان کارآفرینی‌گرایی آن را تعیین می‌کند. بر اساس مدل‌های مختلف کارآفرینی در سطح شرکت، لامپکین و دس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) پنج ویژگی کلیدی که نشان دهنده میزان کارآفرینی‌گرایی یک شرکت است را توسعه دادند که شامل: استقلال، ریسک‌پذیری، نوآوری‌گرایی، پیشنگری و رقابت‌تهاجمی می‌باشد. بسیاری از مطالعات در حوزه کارآفرینی ارتباط قوی‌ای بین کارآفرینی‌گرایی و عملکرد بخصوص در محیط‌های متخاصم و یا فناوری پیچیده یافتند بنابراین صنایع خدماتی مورد بررسی قرار نگرفته شدند (آکار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) رویکرد کارآفرینی‌گرایی نوعی دیدگاه تکنولوژیکی بوده که توانایی بنگاه را افزایش می‌دهد و با فراهم آوردن دانش فنی امکان ارائه راه‌حل‌های فنی را جهت پاسخ به نیازهای مصرف‌کنندگان میسر می‌سازد (تاج‌دینی و همکاران، ۱۳۸۸)

### ۳-۱. نوآوری‌گرایی:

نوآوری مفهوم پیچیده‌ای است که از منابع گوناگون مشتق می‌شود و انواع آن بصورت‌های مختلف تعریف شده است. نوآوری در محصول و نوآوری در فرآیند اغلب در پیوند با یکدیگر روی می‌دهند؛ زیرا فرآیندهای جدید می‌توانند تولید محصولات جدید را امکان‌پذیر سازند و محصولات جدید نیز توسعه فرآیندهای جدید را ممکن می‌سازند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی بلند مدت، به نوآوری نیاز دارند و برای نوآوری، نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط خود هستند و برای این منظور باید پیوسته مشتریان و رقبای خود را زیر نظر داشته، اطلاعات حاصل از آنها را تجزیه و تحلیل کنند (مدهوشی و همکاران، ۱۳۹۱) رقابت فزاینده، تلاطمات شدید محیطی، تغییرات فناوری و عدم اطمینان‌های محیطی، سازمان‌ها را مجبور به پذیرش نوآوری به عنوان بخش اصلی استراتژی آن‌ها کرده است. نوآوری این چنین تعریف می‌شود؛ پذیرش یک ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت جدید که می‌تواند در داخل سازمان ایجاد شود و یا از بیرون خریداری شود و برای سازمان جدید باشد. این تعریف از نوآوری بسیار جامع است و همه انواع آن را در بر می‌گیرد. درحالی که گرایش به نوآوری گواه رابطه مثبت میان مزیت رقابتی و برتریهای موفقیت محصولات جدید و عملکرد مالی می‌باشد. یافته‌های مطابق با این تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که نوآوری می‌کنند نسبت به آنهایی که نوآوری توجه ندارند، موقعیت بهتری دارند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲) نوآوری‌گرایی، تغییر و رفتارهای خلاقانه را که مبادله‌ی فعالانه‌ی

<sup>۱</sup> Lampkin and Dess

<sup>۲</sup> Acar and et al

ایده‌ها، افزایش جریان اطلاعات و تازگی در توسعه محصول جدید است را ترغیب می‌کند (که و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)

## ۲- چهارچوب نظری و فرضیات تحقیق

در تحقیقات گذشته نشان داده شد که مشتری‌گرایی هم در سازمان‌های خدماتی و هم غیرخدماتی تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد (نارور و سالتز، ۱۹۹۰؛ سینگ و رنجهود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) داشپند و همکاران (۱۹۹۳) در تحقیق خود درباره‌ی رابطه مشتری‌گرایی و عملکرد به این نتیجه رسیدند که مشتری‌گرایی بطور مثبتی با عملکرد در ارتباط می‌باشد. همچنین پلهام و ویلسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) در مطالعه خود در در کسب و کارهای کوچک نیز دریافتند که ارتباط مثبتی بین بازارگرایی (مشتری و رقبا) و عملکرد وجود دارد. از یافته‌های این مطالعات می‌تواند بیان کرد که مشتری‌گرایی منجر به بهبود عملکرد خواهد شد (آپیا و سینگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸) هنینگ (۲۰۰۴) بیان کرد که مشتری‌گرایی اثر مطلوبی بر عملکرد کسب و کار دارد (دشپنده و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳) نتایج تحقیق آپیا و سینگ (۱۹۹۸) نشان داد که مشتری‌گرایی اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط در انگلیس دارد. نتیجه تحقیق تاجدینی (۲۰۱۰) نشان داد که مشتری‌گرایی در هتل بر عملکرد اثر معنی داری دارد. نتایج تحقیق آکار و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که مشتری‌گرایی اثر مثبتی بر عملکرد فردی خدماتی دارد. همچنین تحقیقات سینگ و رنجهو (۲۰۰۴) و والکر<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) نیز نشان داد که مشتری‌گرایی تأثیر زیادی بر عملکرد کسب و کار شرکت‌ها دارد. هارلی و هالت<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) پیشنهاد دادند که مدل‌های بازارگرایی باید بر نوآوری تمرکز کنند (به‌کارگیری ایده‌های جدید، محصولات و فرآیندهای جدید) همچنین آنها بیان کردند که بازارگرایی یکی از مقدمات فرهنگ نوآورانه می‌باشد. هان و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) بیان کردند که مشتری‌گرایی همراه با رقابت و هماهنگی بین وظیفه ای بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. دشپنده و همکاران (۱۹۹۳) بیان کرد که برای درک بهتر عملکرد مشتری‌گرایی، این مفهوم باید با نوآوری‌گرایی فرهنگ یک سازمان مرتبط شود. بر این اساس سازمانی که فرهنگ آن بر نوآوری تأکید دارد تمایل به پرداخت توجه بیشتری به مشتری‌گرایی در صنعت هتلداری دارند (آکار و همکاران، ۲۰۱۳) برخی از محققان در تحقیق خود نشان دادند که مشتری‌گرایی میزان نوآوری‌گرایی را در هتل‌ها تسهیل میکند

<sup>1</sup> Keh and et al

<sup>2</sup> Singh and Ranchhod

<sup>3</sup> Pelham and Wilson

<sup>4</sup> Appiah and Singh

<sup>5</sup> Desphande and et al

<sup>6</sup> Walker

<sup>7</sup> Hurly and Hult

<sup>8</sup> Hun and et al

(سندویک و سندویک، ۲۰۰۳) همچنین، بیکر و سینکولا<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بیان کردند که بازارگرایی موضوعی ضروری برای خلق یک محیط بهینه برای نوآوری می‌باشد. پورمحمد (۱۳۸۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مشتری‌گرایی تاثیر مستقیمی بر نوآوری‌های سازمانی داشته و منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. نتایج تحقیق آپیاه و سینگ (۱۹۹۸) نشان داد نوآوری اثر مثبتی بر مشتری‌گرایی در شرکتهای انگلیسی دارد. اما نتیجه تحقیق تاجدینی (۲۰۱۰) نشان داد که مشتری‌گرایی اثری بر نوآوری در هتل‌ها ندارد. همچنین تحقیق جوهانسون و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که ارتباط معنی داری بین مشتری‌گرایی و نوآوری‌گرایی وجود ندارد. بنابراین فرضیه اول و دوم این است که:

**فرضیه ۱: مشتری‌گرایی بر عملکرد بطور مستقیم تأثیر دارد.**

**فرضیه ۲: مشتری‌گرایی بر عملکرد بطور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی**

**نوآوری‌گرایی تأثیر دارد.**

نتایج تحقیقات گوناگون در خصوص گرایش کارآفرینانه و نوآوری، نشان می‌دهد وجود گرایش کارآفرینانه در سازمان‌ها به نوآوری منجر می‌شود (مدهوشی و همکاران، ۱۳۹۱) حالت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) دریافت که بین متغیرهای رقابت‌مندی فرهنگی، کارآفرینی یکی از ابزارهای تأثیر گذار و مهم برای توسعه فرهنگی مبتنی بر بازار شناخته می‌شود. سازمان‌های بزرگ و جوان با تمرکز مستقیم بر کارآفرینی به سطح عملکرد بالایی دست می‌یابند. در دیگر انواع سازمان‌ها کارآفرینی تأثیر غیرمستقیمی بر عملکرد دارد. بنابراین، کارآفرینی‌گرایی به‌عنوان یک فرآیند تدریجی در یک شرکت است که منجر به نتایج نوآورانه می‌شود. کارآفرینی یکی از عناصر بازارمحور است که بر نوآوری تأثیر می‌گذارد (آکار و همکاران، ۲۰۱۳) نتایج تحقیق تاجدینی (۲۰۱۰) و مدهوشی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که کارآفرینی‌گرایی اثر مثبت و معنی داری بر نوآوری دارد. کاظمی و سمیراپور (۱۳۹۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که کارآفرینی تأثیر معنی داری بر نوآوری دارد. بسیاری از محققان به اهمیت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های موجود پی بردند. کارآفرینی‌گرایی شامل جنبه‌های مختلف جدید ورود به بازارها و ترکیب منابع موجود به طریقی جدید برای توسعه و تجاری سازی محصول جدید، ورود به بازارهای جدید و یا ارائه خدمت به مشتریان جدید می‌باشد (هیت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱) فرآیند کارآفرینی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای کشف یک فرصت، تعریف یک مفهوم کسب و کار، ارزیابی منابع مورد نیاز، به‌دست آوردن آن منابع و مدیریت و بهره برداری از سرمایه گذاری می‌باشد (موریس، اسکیندهات و لافورجه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) تاجدینی و همکاران به نقل

<sup>۱</sup> Baker and Sinkula

<sup>۲</sup> Hult and et al

<sup>۳</sup> Hitt and et al

<sup>۴</sup> Morris, Schindehutte and LaForge

از لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان میکند که با استناد به نتایج پژوهش لامپکین و دس (۱۹۹۶)، تان<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، لیبرمن و مونتگومری<sup>۳</sup> (۱۹۸۸)، بایرد و توماس<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) و میلر<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) نشان می‌دهد رویکرد کارآفرینی محوری، عملکرد و موقعیت رقابتی بنگاه را بهبود می‌دهد (تاج‌دینی و همکاران، ۱۳۸۸) تحقیقات دیگری (لی و همکاران، ۲۰۰۸؛ ژانگ<sup>۶</sup> و لی، ۲۰۰۷؛ ماتسانو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۲) هم رابطه بین کارآفرینی‌گرایی و عملکرد بنگاه را مورد مطالعه قرار دادند (تاج‌دینی و همکاران، ۱۳۸۸) نتایج تحقیق تاج‌دینی (۲۰۱۰) نشان داد که کارآفرینی‌گرایی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد. آکار و همکاران (۲۰۱۳) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید کارآفرینی‌گرایی اثر مثبتی بر عملکرد خدماتی فردی دارد. بنابراین فرضیه سوم و چهارم به این صورت است که:

**فرضیه ۳: کارآفرینی‌گرایی بر نوآوری‌گرایی بطور مستقیم تأثیر دارد.**

**فرضیه ۴: کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد بطور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی**

**نوآوری‌گرایی تأثیر دارد.**

نوآوری به‌عنوان یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی شناخته می‌شود. نوآوری اغلب به‌عنوان یکی از مهمترین گرایش‌های استراتژیک برا شرکت‌ها برای به‌دست آوردن موفقیت بلند مدت شناخته می‌باشد و تأثیر مهمی بر عملکرد کسب و کارها در دارد (نوبل، سینها و کومار، ۲۰۰۲) از نگاه خدمات، برخی محققان تلاش میکنند نوآوری را به‌عنوان درجه‌ای از جدید بودن نسبت به شرکت و جهان بیرون تعریف کنند. مانند نوآوری محصول، ارائه خدمتی جدید ضروری می‌باشد اما به‌عنوان نشانه‌ای از نوآوری کافی نمی‌باشد. محصول یا خدمت نوآورانه باید در بازار خود منحصر به فرد نیز باشد (هالبروک و هافس<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸) آپیاه و سینگ (۱۹۹۸) دریافتند که تأثیر نوآوری‌گرایی بر درجه مشتری‌گرایی کسب و کارهای کوچک و متوسط معنادار و مثبت می‌باشد. دشنپانده و همکاران (۱۹۹۳) دریافتند زمانیکه به‌دنبال کنترل فرهنگ سازمانی مختلف (یعنی بازار، ادھوکراسی، خانوادگی و سلسله‌مراتبی) هستیم، مشتری‌گرایی و نوآوری تعیین‌کننده‌های مهمی برای عملکرد کسب و کارها می‌باشند. هتل‌ها باید در دستیابی به هزینه‌های کم و محصولات با کیفیت بالا نوآور باشند. تاج‌دینی (۲۰۱۰) نشان داد که نوآوری اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد در هتل‌ها دارد. نتایج تحقیق دشنپانده و همکاران (۱۹۹۳) نشان داد که

<sup>1</sup> Li and et al

<sup>2</sup> Tan

<sup>3</sup> Liberman and Montgomery

<sup>4</sup> Baird and Thomas

<sup>5</sup> Miller

<sup>6</sup> Zhang

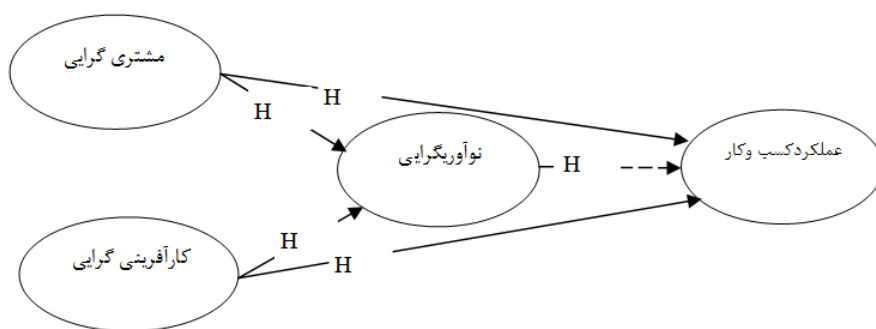
<sup>7</sup> Matsuno

<sup>8</sup> Noble, Sinha and Kumar

<sup>9</sup> Holbrook and Hughes

نوآوری‌گرایی سازمانی بطور مثبتی با عملکرد در ارتباط می‌باشد. همچنین نتیجه تحقیق سندویک و سندویک (۲۰۰۳) نشان داد که نوآوری‌گرایی محصول (جدید بودن برای بازار) اثر مثبتی بر عملکرد کسب و کار در هتل‌ها دارد. نتیجه تحقیق جوهانسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز نشان داد نوآوری بر عملکرد اثر مثبتی دارد. و همچنین نوآوری دارای نقش میانجی بین رابطه بازارگرایی و عملکرد می‌باشد. بنابراین فرضیه پنجم بدین صورت است که:

**فرضیه ۵: نوآوری‌گرایی تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد.**



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

### ۳- روش شناسی تحقیق

روش تحقیق مطالعه حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و روش انجام آن از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد.

#### ۳-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق، دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی دارای مجوز بند ب استان مازندران می‌باشد. زیرا دفاتر مذکور دفاتری هستند که وظیفه اصلی آنها برگزاری انواع تورهای داخلی و خارجی، رزرو هتل و اخذ ویزا است و مجوز برگزاری تورهای زیارتی را ندارند لذا از آزادی بیشتری برای نوآوری و خلاقیت در عملکرد خود برخوردار هستند. با توجه به آمار به‌دست آمده از سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان مازندران مشخص شد که تعداد ۲۰۳ دفتر مسافرتی و جهانگردی دارای مجوز بند ب در سال ۱۳۹۲ در استان فعال می‌باشد. اعضای جامعه آماری نیز مدیران و کارکنان این دفاتر می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه در این

<sup>۱</sup> Johnson and et al



تحقیق از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده که حجم نمونه با حجم جامعه ای بیش از ۱۰۰۰ نفر برابر ۲۷۸ نفر از مدیران و کارکنان این دفاتر می‌باشد که پرسشنامه بین آنها توزیع خواهد شد.

### ۳-۲. روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

از آنجائیکه مطالعه روی کل جامعه آماری به علت هزینه بالا و زمان طولانی به صلاح نمی‌باشد، لذا محققین مطالعه خود را بر روی قسمتی از جامعه که آن را " نمونه " گویند متمرکز می‌کنند و از روش‌های مختلفی برای نمونه‌گیری استفاده می‌کنند (نیکوکار، ۱۳۸۱، ۱-۲) در این تحقیق محقق نمونه آماری خود را از میان دفاتر مسافرتی و جهانگردی دارای مجوز بند ب در استان مازندران در نظر گرفته که به همین دلیل از نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده که محقق جامعه آماری خود را به سه بخش شرق، مرکزی و غرب تقسیم بندی نموده است. نمونه‌گیری خوشه‌ای زمانی انجام می‌گیرد که گروهها ناهمگون بوده و توزیع جغرافیایی آن پراکنده و گسترده باشد. از یک طرف نمونه‌گیری خوشه‌ای جغرافیایی نیز وجود دارد که در آن خوشه‌ها مشتمل بر مناطق جغرافیایی می‌باشند. بدین ترتیب این تحقیق از لحاظ نمونه‌گیری، نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و تصادفی می‌باشد (میرزایی، ۱۳۸۸)

جدول ۱: نمونه‌گیری خوشه‌ای

غرب	مرکزی	شرق
رامسر	نور	آمل
تنکابن	محمودآباد	بابل
چالوس		قائم شهر
نوشهر		ساری
		نکا
		بهشهر
		بابلسر
		جویبار
		سوادکوه

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

توجه به آمار به‌دست آمده از سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان مازندران تعداد دفاتر خدمات جهانگردی و مسافرتی شهرهای استان شامل رامسر ۷ دفتر، تنکابن ۱۳ دفتر، نوشهر ۳ دفتر، چالوس ۴ دفتر، نور ۶ دفتر، محمودآباد ۷ دفتر، آمل ۲۵ دفتر، بابل ۳۷ دفتر،

قائم شهر ۲۱ دفتر، ساری ۵۲ دفتر، نکا ۴ دفتر، بهشهر ۶ دفتر، بابلسر ۱۱ دفتر، جویبار ۵ دفتر، سوادکوه ۱ دفتر می‌باشد. در هر خوشه بطور تصادفی شهرهایی انتخاب شده و پرسش نامه در میان دفاتر خدمات مسافرتی آنها توزیع گردید. این شهرها شامل تنکابن، نوشهر، چالوس، نور، محمود آباد، آمل، بابل، قائم شهر، ساری و بابلسر می‌باشند.

### ۳-۳. ابزار جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق به منظور گردآوری داده‌های اولیه برای سه متغیر مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی و نوآوری‌گرایی از پرسشنامه ۱۹ گزینه‌ای مورد استفاده از تحقیق (Tajeddini, 2010) که در صنعت گردشگری مورد استفاده قرار گرفته و بر اساس مقیاس پنج سطحی لیکرت بوده است استفاده شده و همچنین برای اندازه‌گیری متغیر عملکرد (عملکرد شرکت) از پرسشنامه ۷ گزینه‌ای مورد استفاده تحقیق (Keh & et al. (2007) که شامل دو بعد عملکرد مالی و غیرمالی که مبتنی بر مقیاس پنج سطحی لیکرت است، استفاده شده است. مشتری‌گرایی دارای ۹ سوال، کارآفرینی‌گرایی دارای ۶ سوال، نوآوری‌گرایی دارای ۴ سوال و عملکرد دارای دو بعد مالی و غیر مالی می‌باشد که بعد مالی دارای ۴ سوال و بعد غیرمالی دارای ۳ سوال می‌باشند.

### ۳-۴. روایی و پایایی ابزار سنجش

مفهوم روایی به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد ویژگی مورد نظر را می‌سنجد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) در این تحقیق برای تعیین روایی پرسش نامه از روایی همگرا با استفاده از معیار میانگین وایارنس استخراج شده (AVE) استفاده خواهد شده که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات خود می‌پردازد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از پایایی مرکب (CR) و آلفای کرونباخ استفاده شده است.

### ۴- تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

#### ۴-۱. تحلیل جمعیت شناختی نمونه

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ی پژوهش نشان داد که، ۵۶.۱ درصد از پاسخگویان مرد و ۴۳.۹ درصد از پاسخگویان زن می‌باشند. از نظر تحصیلات ۶۱.۹ درصد نمونه آماری لیسانس، ۳۴.۲ درصد فوق لیسانس و ۱۱ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند. از نظر سنی ۴۱.۴ درصد نمونه آماری زیر ۳۰ سال، ۳۴.۹ درصد بین گروه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال و ۲۳.۷ درصد بالای ۵۰ سال سن دارند. در این پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات

جزیی و نرم افزار SMART-PLS نسخه ۲ جهت آزمون فرضیات و صحت مدل استفاده شده است. مدل‌یابی در پی ال اس در دو مرحله انجام می‌شود، اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی، پایایی و تحلیل عامل تاییدی بررسی می‌شود و در دومین مرحله مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)

### مرحله اول: ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

همانطور که بیان شد در این مرحله با استفاده از پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ و روایی همگرا از طریق ضرایب AVE برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ابعاد و سوالات آنها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

نتایج روایی و پایایی ابزار تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل روایی و پایایی شاخص‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
مشتری‌گرایی	.۶۲	.۸۳	.۷۲
کارآفرینی‌گرایی	.۵	.۸۵	.۷۹
نوآوری‌گرایی	.۵۷	.۸۴	.۷۵
عملکرد کسب و کار	.۵۷	.۹۰	.۸۷

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای پایایی مرکب و آلفای کرونباخ ۰/۷ و برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های تحقیق حاضر در جدول ۲ تمامی این معیارها برای متغیرهای مکنون مقدار مناسبی اتخاذ نموده اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تایید ساخت. میزان بار عاملی سوالات تحقیق نیز در جدول ۳ نشان داده شده است که برخی از سوالات به دلیل پایین بودن بار عاملی برای افزایش برازش مدل حذف گردیدند.

جدول ۳: مقدار بار عاملی (FL) متغیرهای پژوهش

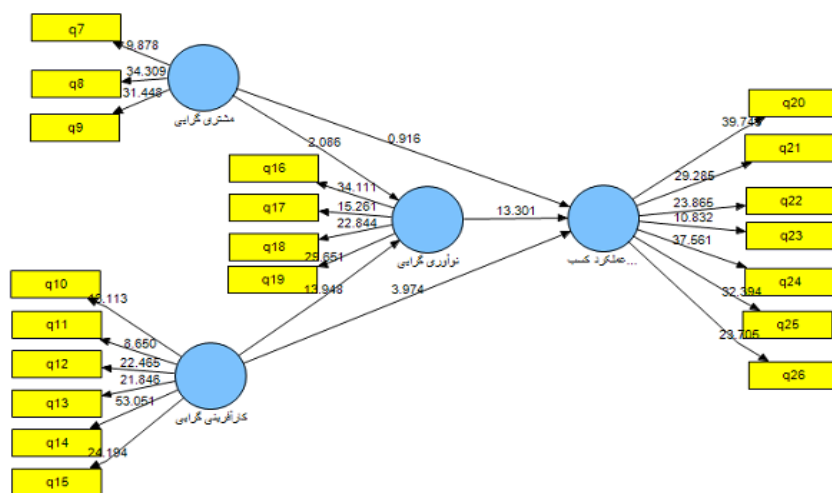
متغیر	سوالات	بار عاملی (FL)
مشتری‌گرایی	۷. علائق مشتریان همیشه باید بالاتر از علائق صاحبان و مدیران باشد.	.۶۷
	۸. محصولات و خدمات ما در این کسب و کار بهترین است.	.۸۵
	۹. به نظر من این کسب و کار در درجه اول برای خدمت به مشتریان ایجاد شده و وجود دارد.	.۸۳
کارآفرینی‌گرایی	۱۰. نسبت به رقبا شرکت ما دارای گرایش به ریسک‌پذیری بالاتری است.	.۶۰
	۱۱. نسبت به رقبا شرکت ما تعامل بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دارد.	.۵۱
	۱۲. نسبت به رقبا شرکت ما دارای توانایی بیشتری برای شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان است.	.۷۶
	۱۳. نسبت به رقبا شرکت ما دارای سطح بالاتری از نوآوری است.	.۷۲
	۱۴. نسبت به رقبا شرکت ما توانایی بیشتری برای پشتکار برای تبدیل چشم‌انداز کسب و کارمان به واقعیت است.	.۸۳
	۱۵. نسبت به رقبا شرکت ما توانایی بالاتری در شناسایی فرصت‌های جدید دارد.	.۷۱
	۱۶. مدیریت شرکت بطور فعالانه به دنبال ایده‌های نوآورانه می‌باشد.	.۸۱
نوآوری‌گرایی	۱۷. نوآوری بر مبنای نتایج تحقیقات به آسانی در سازمان ما مورد پذیرش قرار می‌گیرد.	.۶۸
	۱۸. نوآوری به آسانی توسط مدیریت مورد پذیرش قرار می‌گیرد.	.۷۵
	۱۹. در سازمان ما ایجاد نوآوری تشویق می‌شود.	.۷۶
عملکرد کسب و کار	۲۰. سودآوری	.۸۰
	۲۱. رشد فروش	.۷۷
	۲۲. سهم بازار	.۷۳
	۲۳. عملکرد کلی	.۵۵
	۲۴. اهداف اولیه زمان تشکیل	.۸۳
	۲۵. امنیت شغلی برای کارکنان	.۸۱
۲۶. رضایت از عملکرد کلی	.۷۸	

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده تمامی بارهای عاملی سوالات از ۰/۵ بیشتر بوده که این نشان از مناسب بودن آنها است.

### مرحله دوم: ارزیابی مدل ساختاری

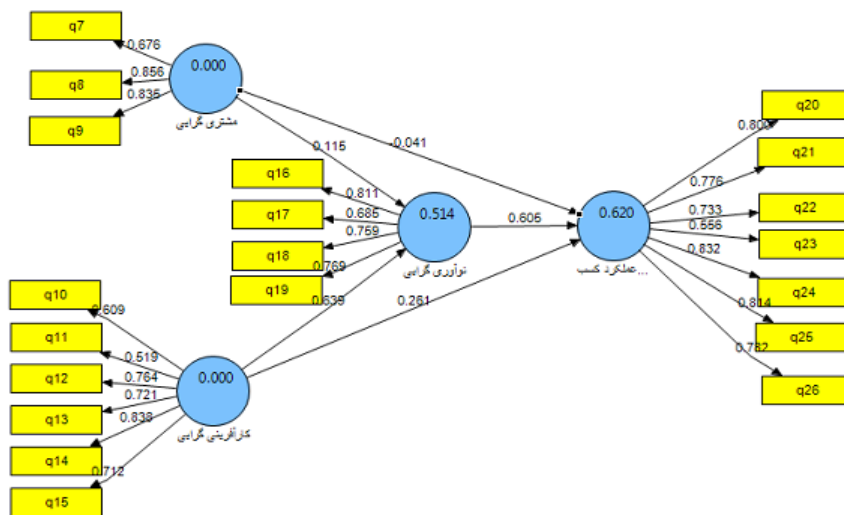
پس از طی مراحل تصدیق مدل اندازه‌گیری و محاسبات روایی و پایایی، در این مرحله به آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق می‌پردازیم. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در پی ال اس (PLS)، برای برآزش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضریب معناداری Z یا همان T-Values است. برآزش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T به این صورت است که این ضرایب باید از ۱.۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید ساخت (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)



شکل (۲): ضرایب مسیر مدل پژوهش

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

مطابق با شکل ۱ تمامی ضرایب معناداری Z به غیر از مسیر تأثیر مشتری‌گرایی بر عملکرد از ۱.۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد. دومین معیار برای برآزش مدل ساختاری ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)



شکل (۳): ضرایب بار عاملی و R2 مدل پژوهش

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده مقدار R2 برای دو متغیر وابسته نوآوری‌گری و عملکرد کسب به میزان ۰/۵۱ و ۰/۶۲ است که برآزش متوسط به بالا را برای مدل ساختاری نشان می‌دهد. معیار سوم جهت سنجش برآزش مدل ساختاری معیار Q2<sup>۱</sup> است که قدرت پیش بینی مدل را مشخص می‌سازد در صورتی که مقدار Q2 در مورد یک سازه‌ی درون زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون زای مربوط به آن را دارد.

جدول ۴: برآزش متغیرهای درون زا با معیار Q2

1-SSE/SSO	جمع مربع مقادیر خطا در پیش بینی شاخص‌ها (SSE)	جمع مقادیر مربع مربوط به شاخص‌ها (SSO)	
۰/۲۸۸۳۲۷	۷۸۸/۵۳۳۹۶۵	۱۱۰۸/۰۰۰۰۰۰	نوآوری‌گری
۰/۳۴۰۲۵۳	۱۲۷۹/۲۵۰۳۸۸	۱۹۳۹/۰۰۰۰۰۰	عملکرد کسب و کار

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

<sup>۱</sup> Stone-Geisser Criterion

همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد مقدار Q2 مربوط به سازه‌های نوآوری‌گرایی و عملکرد کسب و کار از ۰/۱۵ بیشتر بوده که برآزش متوسط به بالا و قوی مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

#### ۳-۴. آزمون فرضیه‌ها و یافته‌ها

پس از برآزش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS محقق اجازه می‌یابد که به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق خود پرداخته و به یافته‌های پژوهش برسد.

جدول ۵: بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
رد	۰/۹۱	- ۰/۰۴	۱- مشتری‌گرایی بر عملکرد بطور مستقیم تأثیر دارد.
پذیرش	۲/۰۸	۰/۱۱	۲- مشتری‌گرایی بر عملکرد بطور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی تأثیر دارد.
	۱۳/۳	۰/۶۰	نوآوری‌گرایی*عملکرد
پذیرش	۱۳/۹	۰/۶۳	۳- کارآفرینی‌گرایی بر نوآوری‌گرایی بطور مستقیم تأثیر دارد.
پذیرش	۳/۹۸	۰/۲۶	۴- کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد بطور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی تأثیر دارد.
	۱۳/۳	۰/۶۰	نوآوری‌گرایی*عملکرد
پذیرش	۱۳/۳	۰/۶۰	۵- نوآوری‌گرایی تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد.

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معنی‌داری و در ارتباط با فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد. همانطور که نشان داده شده فرضیه اول یعنی تأثیر مستقیم مشتری‌گرایی بر عملکرد مورد پذیرش واقع نمی‌شود. اما ضریب معناداری مسیر میان متغیرهای مشتری‌گرایی، نوآوری‌گرایی و عملکرد به ترتیب ۲/۰۸ و ۱۳/۳ می‌باشد که از ۱/۹۶ بیشتر بوده که این نشان دهنده معنادار بودن تأثیر غیرمستقیم مشتری‌گرایی بر عملکرد از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی در سطح اطمینان ۹۵٪ است و باعث تایید این فرضیه می‌شود. با توجه به بارعاملی محاسبه شده در شکل ۲ ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر مشتری‌گرایی، نوآوری‌گرایی و عملکرد (۰/۱۱ و ۰/۶۰) بیانگر این مطلب است که مشتری‌گرایی بطور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی به میزان ۶/۶٪ (۰/۱۱\*۰/۶۰) بر متغیر عملکرد تأثیر دارد. فرضیه سوم نیز مورد تایید قرار می‌گیرد زیرا ضریب معناداری بین متغیر کارآفرینی‌گرایی و نوآوری‌گرایی (۱۳/۹) از ۱/۹۶ بیشتر بوده که این نشان

دهنده معنی دار بودن تأثیر مستقیم کارآفرینی‌گرایی بر نوآوری‌گرایی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و ضریب استاندارد شده مسیر بین آنها (۰/۶۳) بیانگر این است که کارآفرینی‌گرایی به میزان ۶۳ درصد از تغییرات متغیر نوآوری‌گرایی را بطور مستقیم تبیین می‌کند. همچنین فرضیه چهارم نیز مورد تایید قرار می‌گیرد زیرا ضریب معنی داری بین سه متغیر کارآفرینی‌گرایی، نوآوری‌گرایی و عملکرد (۳/۹۸ و ۱۳/۳) از ۱/۹۶ بیشتر بوده که حاکی از معنی دار بودن تأثیر غیرمستقیم کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد. از طرف دیگر ضریب استاندارد شده مسیر بین این متغیرها یعنی ۰/۲۶ و ۰/۶۰ نشان می‌دهد که متغیر کارآفرینی‌گرایی بطور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی به میزان ۱۵/۶٪ (۰/۶۰\*۰/۲۶) بر متغیر عملکرد تأثیر دارد. فرضیه پنجم نیز به دلیل ضریب معنی داری بیشتر از ۱/۹۶ مورد تایید قرار می‌گیرد و ضریب استاندارد شده مسیر آن نشان دهنده این است که متغیر کارآفرینی‌گرایی به میزان ۶۰ درصد تغییرات متغیر عملکرد را بطور مستقیم تبیین می‌کند.

#### ۵- بحث و نتیجه

این مقاله با ارائه مدلی به بررسی رابطه میان مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی، نوآوری‌گرایی و عملکرد کسب و کار در دفاتر خدمات مسافرتی دارای مجوز بند ب استان مازندران پرداخته است. علت انتخاب این دفاتر این است که این دفاتر نسبت به دیگر دفاتر دارای خدمات گسترده تر می‌باشند و آزادی بیشتری برای استفاده از خلاقیت و نوآوری در عملکرد خود دارند. پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع، متغیرهای مربوطه شناسایی و مدل تحلیلی مرتبط ارائه گردید. بررسی همزمان آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش در این حوزه از نوآوری‌های مقاله حاضر می‌باشد. این تحقیق علاوه بر تایید نتایج تحقیقات گذشته مبنی بر آثار مستقیم مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد کسب و کار، بیانگر تأثیر غیرمستقیم آنها از طریق نوآوری‌گرایی بر عملکرد کسب و کار می‌باشد. فرضیه اول تحقیق یعنی تأثیر مستقیم مشتری‌گرایی بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی مورد تایید قرار نگرفت. این نتیجه با نتایج تحقیقات گذشته (آکار و همکاران، ۲۰۱۳؛ سینگ و رنجهون، ۲۰۰۴ و والکر، ۲۰۰۱) مطابقت ندارد. دلایل مختلفی از جمله متفاوت بودن جامعه آماری تحقیق نسبت به تحقیقات گذشته برای این موضوع می‌تواند وجود داشته باشد. عملکرد کسب و کار در این تحقیق با دو بعد مالی و غیر مالی اندازه‌گیری شده است. زمانیکه تأثیر مشتری‌گرایی را بر این دو بعد بطور جداگانه مورد بررسی قرار داده ایم نتیجه نشان داد که میزان تأثیر مشتری‌گرایی بر بعد مالی عملکرد بسیار بیشتر از بعد غیر مالی آن می‌باشد. یعنی تأثیری که مشتری‌گرایی بر ابعاد مالی عملکرد یعنی سودآوری، رشد فروش، سهم بازار دارد بسیار بیشتر از ابعاد غیر مالی آن یعنی



اهداف اولیه دفاتر در زمان تشکیل، امنیت شغلی برای کارکنان و رضایت کلی از عملکرد است. از طرف دیگر فرضیه دوم نشان داد که مشتری‌گرایی بطور غیرمستقیم از طریق نوآوری‌گرایی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی دارد. این موضوع با تحقیقات آکار و همکاران (۲۰۱۳)، والکر (۲۰۰۱) و جوهانسون و همکاران (۲۰۰۹) مطابقت دارد. ادبیات بازاریابی نیز بر این موضوع تأکید دارد که شرکت‌های خدماتی که بر فعالیت‌هایشان را بر نیازهای مشتریان منطبق میکنند یعنی رفتاری مشتری‌گرا دارند، نسبت به شرکت‌هایی که چنین دیدگاهی ندارند دارای عملکرد بهتری هستند. فرضیه سوم یعنی تأثیر مستقیم کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد نیز تأیید می‌گردد. این یافته با نتایج تحقیقات گذشته (آکار و همکاران، ۲۰۱۳) یعنی تأثیر مثبت کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد فردی خدمات مطابقت دارد اما تحقیقات کوین و سلوین (۱۹۹۰) و دس و همکاران (۱۹۹۷) نشان داد که کارآفرینی‌گرایی تأثیر معنادار مستقیمی بر عملکرد سازمان ندارد. با این حال تحقیقات گذشته نشان داد که کارآفرینی‌گرایی یکی از مولفه‌های مهم موفقیت سازمان‌ها می‌باشد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶؛ ۲۰۰۱) همچنین این موضوع اهمیت کارآفرینی‌گرایی کارکنان را نیز مورد تأکید قرار میدهد بخصوص در صنعت خدماتی مانند گردشگری عامل تعیین کننده مهم موفقیت، استقلال، ریسک‌پذیری و رفتارهای پیش‌نگر کارکنان آنها می‌باشد (آکار و همکاران، ۲۰۱۳) فرضیه چهارم نیز نشان داد که کارآفرینی‌گرایی بطور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر دارد. این یافته با نتایج تحقیقات گذشته آکار و همکاران (۲۰۱۳) و کاظمی و سمیراپور (۱۳۹۱) مطابقت دارد. یعنی کارآفرینی‌گرایی هم بطور مستقیم و هم بطور غیر مستقیم میتواند بر عملکرد دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر بگذارد که این موضوع اهمیت توجه به آن را نشان می‌دهد. فرضیه پنجم تحقیق نشان داد که نوآوری‌گرایی دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر مثبتی بر عملکرد کسب و کار آنها دارد. با مقایسه این یافته با یافته‌های تحقیقات پیشین (دشپنده و همکاران، ۱۹۹۳؛ سندویک و سندویک، ۲۰۰۳ و جوهانسون و همکاران، ۲۰۰۹) می‌توان گفت یافته‌های پژوهش نتایج پژوهش‌های پیشین را تأیید کرده است. محققان نوآوری‌گرایی را با عملکرد سازمان مرتبط دانسته و بیان کردند که شرکت‌ها باید نوآور باشند تا مزیت رقابتی به‌دست آورده و رشد و بقا پیدا کنند (دشپنده و همکاران، ۱۹۹۳) بنابراین توجه به نوآوری یکی از راه‌های افزایش قدرت رقابتی در محیط پویای امروزی است چرا که در زمان حال همه چیز در حال تغییر و تحول است و رقبا همیشه به دنبال افزایش سهم بازار خود از طریق کسب مزیت رقابتی هستند. لذا با در نظر گرفتن یافته‌های تحقیق پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح است:

۱- با توجه به تأثیر مشتری‌گرایی بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی به مدیران پیشنهاد می‌گردد با سازماندهی مناسب اهداف در جهت ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان

خود گام بردارند. نوآوری در ارائه خدمات به مشتریان و ایجاد تجربه‌های جدید در آنها، ایجاد تمایز در محصولات و خدمات، توسعه خدمات بر اساس اطلاعات حاصل از مشتریان و اندازه‌گیری رضایت مشتریان و گزارش آن به بخش‌ها از جمله پیشنهادات دیگر می‌باشد.

۲- با توجه به تأثیر مستقیم و غیرمستقیم کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی، پی‌گیری رفتارهای کارآفرینانه از جمله پذیرش ریسک‌های بالاتر اما معقولانه در فعالیت‌ها، نوآوری‌گرایی و توجه به خلاقیت و ارائه خدمات جدید و متمایز به مشتریان، تشخیص فرصت در شناسایی شکاف‌های بازار و شناسایی فرصت‌های نو و استفاده از سیستم‌های خلاق ایجاد ایده‌های جدید به مدیران دفاتر خدماتی مسافرتی پیشنهاد می‌گردد.

۳- با توجه به تأثیر مستقیم نوآوری‌گرایی بر عملکرد کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی، به مدیران پیشنهاد می‌گردد در این محیط رقابتی بطور فعالانه به دنبال ایده‌های نوآورانه باشند، نوآوری بر مبنای تحقیقات بازار را مورد توجه قرار دهند و همچنین رفتاری نوآورانه و ایده‌های نوآورانه را تشویق کرده و مورد پذیرش قرار دهند. زیرا نوآوری در خدمات می‌تواند بطور مستقیم بر ابعاد مالی و غیرمالی عملکرد یعنی سودآوری، رشد فروش، سهم بازار، اهداف دفاتر خدمات مسافرتی و در نهایت رضایت هم مشتریان درونی (کارکنان) و هم مشتریان بیرونی تأثیر بگذارد.

## منابع

۱. پورمحمد، اکبر (۱۳۸۷). مشتری‌گرایی و نوآوری. اولین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، **TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران**، تهران، پژوهشکده علوم خلاقیت‌شناسی، نوآوری.
۲. تاجدینی، کیهان؛ معطوفی، علیرضا؛ ریاحی، عبدالله و بهنام پور، ناصر (۱۳۸۸). تأثیر رویکردهای بازار محوری و کارآفرینی بر نوآوری: مورد قطعه‌سازان خودرو، مدیریت بازاریابی، **مجله مدیریت بازاریابی**، سال چهارم، شماره ۶، ۹۱-۱۱۲.
۳. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار **PLS**. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
۴. رحیم نیا، فریبرز؛ کفاش‌پور، آذر و پوررضا، ملیحه (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای بررسی تأثیر مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، گرایش به نوآوری و هزینه‌گرایی بر قابلیت‌های بازاریابی، **مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی**: ۶۷۱-۶۵۹.
۵. عباسی، محمدرضا و صالحی، صبور (۱۳۹۰). اثر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکتهای بیمه در سطح شهر تهران)، **پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)**، سال بیست و ششم، شماره ۲، شماره مسلسل ۱۰۲: ۱۷۶-۱۴۵.
۶. کاظمی، مصطفی و پور، سمیرا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر کارآفرینی و کسب و کار محوری بر نوآوری و ارزش مشتری، **فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین**، سال دوم، شماره ۲: ۶۸-۵۱.
۷. مدهوشی، مهرداد؛ طبیبی، محمدرضا و دلوری، حمیدرضا (۱۳۹۱). تأثیر بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه بر نوآوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط، **پژوهشنامه بازرگانی**، شماره ۶۵: ۱۳۶-۱۱۵.
۸. میرزایی، خلیل (۱۳۸۸). **پژوهش، پژوهش‌گری و پژوهش‌نامه نویسی**، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان، چاپ اول، جلد اول.
۹. نیکوکار، مسعود (۱۳۸۱). آمار و کاربرد آن در مدیریت ۲، انتشارات گسترش علوم پایه، چاپ ششم: ۱ تا ۲.
10. Acar, A. Z., Zehir, C., Ozgenel, N. and Ozsahin, M. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99: 526-535.
11. Appiah-Adu, K. and Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs, **Management Decision**, 36(6): 385-394.
12. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation, and product innovation: Delving into the organization's black box, **Journal of Market-Focused Management** 5(1): 5-23.
13. Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis, **Journal of Business Venturing**, 5(2): 123-135.
14. Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis, **Journal of Marketing**, 57: 23-37.
15. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models, **Strategic Management Journal**, 18 (9): 677 695.
16. Giri, G. and Tse, E.C.Y. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations performance evidence from the Asian hotel industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18(6): 454-468.

17. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue: Strategic entrepreneurship, entrepreneurial strategies for wealth creation, **Strategic Management Journal**, 22(6/7): 479-491.
18. Holbrook, J.A.D., and Hughes, L.P. (1998). **Innovation in enterprises in British Columbia**, In J. de La Mothe, & G. Paquet (Eds.), Local and regional systems of innovation, Boston: Kluwer Academic Press.
19. Hult., G.T.M. Ketchen, D.J. and Nichols, E.L. (2003). Organizational learning as a strategic resource in supply management, **Journal of Operations Management**, 21(5): 541-556.
20. Johnson, A.J., Dibrell, C.C. and Hansen, E. (2009). Market Orientation, Innovativeness, and Performance of Food Companies, **Journal of Agribusiness**, 27: 85-106.
21. Keh, H.T., Nguyen, TH.T.M. and Ng, H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, **Journal of Business Venturing**, 22: 592-611.
22. Kwaku Appiah-Adu, K and Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs, **Management Decision**, 36/6: 385-394.
23. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, **Academy of Management Review**, 21(1): 135-172.
24. Morris, M.H., Schindehutte, M., LaForge, R. W. (2004). **The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning.**" chapter in Entrepreneurship: The Way Ahead, Harold P. Welsch, editor, Routledge.
25. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, **Journal of Marketing**, 54(4): 20-35.
26. Noble, C.H., Sinha, R.K. and Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications, **Journal of Marketing**, 66: 25-39.
27. Sandvik, I.L. and Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance, **International journal of Research in Marketing**, 20: 355-376.
28. Singh, S. and Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry, **Industrial Marketing Management**, 33: 135-44.
29. Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, **Tourism Management**, 31: 221-231.
30. Walker, L.J.H. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance, **Journal of Quality Management**, 6(2): 139-172.