

## کارآفرینی، یادگیری محوری، بازارمحوری و فعالیت‌های منابع انسانی در هتل‌های چهار و پنج ستاره ایران

علی محمدی\* - بهزاد صفائی\*\* - مجتبی خلیفه\*\*\*

(تاریخ وصول: ۱۳۹۴/۰۶/۱۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۲۵)

### چکیده

سازمان‌هایی در دنیای رقابتی کنونی موفق‌اند که مشتری در آنها نقش اساسی ایفا می‌کند. در این راستا توجه به نیازها و خواسته‌های آشکار و پنهان مشتریان و همچنین ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات از اهمیت بسزایی برخوردار است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر کارآفرینی، یادگیری محوری، بازارمحوری و فعالیت‌های منابع انسانی بر نوآوری و ارزش مشتری در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره ایران است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش و ماهیت، از نوع توصیفی است و جامعه آماری آن را مدیران هتل‌های ۴ و ۵ ستاره ایران تشکیل می‌دهد که تعداد ۸۲ نفر مدیر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز این مطالعه با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد شده جمع‌آوری، و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به‌واسطه مدل‌سازی معادلات ساختاری و با کمک روش حداقل مربعات جزئی و به‌کارگیری نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شده است. نتایج حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری بین کارآفرینی و فعالیت‌های منابع انسانی با نوآوری و ارزش مشتری وجود دارد و رابطه بازارمحوری با نوآوری منفی و رابطه‌اش با ارزش مشتری تأیید نشد. همچنین رابطه یادگیری محوری با نوآوری و ارزش مشتری مثبت و معنادار است.

**کلیدواژه‌گان:** نوآوری، ارزش مشتری، کارآفرینی، بازارمحوری، یادگیری محوری، هتل‌های چهار و پنج ستاره ایران.

\* استاد بخش مدیریت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت سیستم‌ها، بخش مدیریت، دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول)

behzad.safaei@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکترای مدیریت سیستم‌ها، بخش مدیریت، دانشگاه شیراز

## مقدمه

امروزه گردشگری به بزرگترین صنعت بخش خدمات تبدیل شده است و از نظر پراکنش صنعت شماره یک جهان محسوب می‌شود (میرفخرالدینی، ۱۳۹۲). گردشگری صنعت اصلی بسیاری از کشورها محسوب می‌شود و نقش اساسی در توسعه اقتصاد جهانی دارد (تینگ هانگ، ۲۰۱۰). صنعت گردشگری متشکل از فعالیت‌ها و عناصری است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر آن تأثیر می‌گذارند و در نهایت به رشد صنعت هتلداری منجر می‌شود (محمدی، ۱۳۹۳). در همین راستا، افزایش فضای رقابتی، و لزوم دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، توجه به متغیرهایی مانند کارآفرینی، بازار، یادگیری مستمر و نوآوری را ضرورت می‌بخشد. از این رو روابط میان کارآفرینی، بازارمحوری، یادگیری محوری، نوآوری و پیامدهای آن بر عملکرد تجاری سازمان‌ها، به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است (بونیان و همکاران، ۲۰۰۵؛ چن و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج مطالعات انجام شده نشان می‌دهند سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت نیازمند پدیده‌ای به نام نوآوری هستند (نایدو، ۲۰۱۰؛ الاواریتا و فریدمن، ۲۰۰۸) و برای حصول این مهم، شناخت و درک صحیح محیط ضرورت دارد. اهمیت نوآوری به اندازه‌ای است که مجمع جهانی اقتصاد آن را به عنوان یکی از ارکان شاخص رقابت‌پذیری جهانی قرار داده است (مصلح شیرازی و خلیفه، ۱۳۹۴). در این راستا، سازمان‌ها باید مشتریان و رقبای خود را به‌طور مستمر تحت نظر داشته باشند و اطلاعات حاصل از آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنند. سازمان‌ها باید با تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه ناشی از تغییرات محیطی، نه تنها بقا، بلکه رشد خود را نیز به‌واسطه یادگیری مستمر تضمین کنند. هتل‌ها به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌ها در صنعت گردشگری نیز از این قاعده مستثنا نبوده و متغیرهای نوآوری، ارزش مشتری، کارآفرینی و بازارمحوری تأثیر بسزایی در موفقیت صنعت هتلداری دارند.

بنابراین با توجه به موارد اشاره شده فوق و همچنین نقش و اهمیت صنعت هتلداری در رشد و توسعه صنعت گردشگری، لزوم توجه به متغیرهای نوآوری و ارزش مشتری به‌واسطه عناصر کارآفرینی، بازارمحوری، یادگیری محوری و فعالیت‌های منابع انسانی ضرورت بالایی داشته و در شرایط ناپایدار و رقابتی کنونی، موفقیت صنعت هتلداری را در گرو خود دارد. بنابراین هدف از انجام این پژوهش آن است تا متغیرهای اشاره شده و اثرات آنها را در قالب یک مدل یکپارچه - و نه به‌صورت جداگانه - مدنظر قرار دهد و با به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی، آن را آزمون کند و روایی و پایایی آن را بسنجد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یادگیری محوری یکی از ابعاد سازمانی است که اعضای خود را تشویق به تفکر می‌کند (بیکر و سینکولا، ۱۹۹۹). یادگیری محوری منعکس‌کننده مجموعه‌ای از ارزش‌های مرتبط با دانش است که نشان می‌دهد اثر مستقیمی بر روی یادگیری عالی‌تر دارد (ناسوشن و همکاران، ۲۰۱۱). یادگیری محوری به‌طور مستقیم منجر به افزایش تولید و انتشار اطلاعات بازار می‌شود (سینکولا و همکاران، ۱۹۹۷). بیکر و سینکولا (۱۹۹۹) و لیو و همکاران (۲۰۰۲) نشان دادند که یادگیری محوری باید در راستای بازارمحوری باشد. با توجه به رابطه میان یادگیری محوری و ارزش مشتری، وانگ و احمد (۲۰۰۲) نشان دادند که سازمان‌ها نیاز به پیاده‌سازی بالاترین سطوح یادگیری ترکیبی با کیفیت خلاق و نوآوری ارزش دارند. یادگیری محوری سازمان‌ها را در ایجاد فرایندهای پردازش اطلاعات و قابلیت‌های مورد نیاز برای درک نیازهای مشتری یاری می‌رساند (بولدینگ و همکاران، ۲۰۰۵). ماتوت و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که هتل‌هایی که یادگیری محوری دارند احتمال بیشتری برای استقرار یک استراتژی محیطی فعال دارند که این استراتژی محیطی فعال آنها را رقابت‌پذیرتر و در ایجاد ارزش برای مشتریان توانمندتر می‌سازد. البته یادگیری محوری برای تأثیر بر روی عملکرد نوآورانه هتل‌ها و ایجاد ارزش برای مشتری، نیازمند به قابلیت‌های مکملی است که از آن جمله می‌توان به بازارمحوری، کارآفرینی و فعالیت‌های منابع انسانی اشاره کرد. شایان ذکر است بازارمحوری، مجموعه‌ای از رفتارهای پاسخگویی و پیشگامی سازمانی است که سازمان‌ها بر عهده می‌گیرند تا مشتری محور شوند (کهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰) و به‌صورتی پیوسته و فعال با استفاده از دانش، تجربه و فرصت‌های موجود در بازار، تمام تلاش خود را بکار می‌گیرند تا با ایجاد نوآوری در محصول و فرایند، نیازها و خواسته‌های آشکار و پنهان مشتریان را برطرف کنند (نارور و همکاران، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر خلق و حفظ ارزش برای مشتری بدون توجه به عوامل اثرگذار بر بازار رقابتی امروز و نگرش بازارمحوری حاصل نمی‌شود (محمدی و خلیفه، ۱۳۹۴). اسلاتر و نارور (۱۹۹۴)، بازارمحوری را به عنوان فرهنگ سازمانی تعریف کرده‌اند که به‌طور مؤثر و کارآمد رفتارهای لازم به‌منظور خلق ارزش مشتری را ایجاد می‌کند و در نتیجه عملکرد برتر و مستمری برای کسب‌وکار را منجر می‌شود. با گسترش بازارمحوری، شرکت‌ها نیازهای مشتریان جدید را شناسایی کرده و آنها را در محصولات و فرایندهای جدید به کار می‌گیرند. مانزانو و همکاران (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که بازارمحوری بر نوآوری اثرگذار بوده و بر آن مقدم است. شرکت‌ها با نشان دادن رفتار بازارمحوری بیشتر، خصیصه‌های نوآورانه بیشتری خواهند داشت. مطالعه ماوندو و همکاران (۲۰۰۵)، ارتباط میان نوآوری و بازارمحوری را تأیید کرد. مطالعه ناسوشن و ماوندو (۲۰۰۸) نشان داد که رابطه‌ی قوی میان بازارمحوری و ارزش مشتری وجود دارد. بازارمحوری با تمرکز بر مشتریان و رقبا اطلاعات حاصل از

آنها را کسب و در درون سازمان منتشر می‌کند و به این ترتیب، به ارتقای سطح کارآفرینانه شرکت منجر می‌شود. لازم به ذکر است ابعاد کارآفرینی از جمله استقلال، پویایی و ریسک‌پذیری به شدت مرتبط با دستیابی به دانش و بهبود رفتارهای جدید به منظور تشویق یادگیری هستند (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۵). اتخاذ کارآفرینی از سوی سازمان‌ها آنها را قادر به شناسایی نیازهای پنهان مشتریان و راه‌های نوآورانه به منظور رسیدگی به نیازهای موجود می‌سازد. کارآفرینی سازمانی به طور عمده‌ای شامل نوآوری محصول، ریسک‌پذیری، پویایی، جسارت تجاری و نوآوری سازمانی است (کوبین و اسلوین، ۱۹۹۱). اقدام اولیه در کارآفرینی نه تنها خلق محصولات برتر نسبت به رقبای است بلکه شناخت نیازهای در حال رشد مشتریان را نیز شامل می‌شود. بنابراین، بازارمحوری با تمرکز بر روی درک نیازهای پنهان و آشکار مشتریان به نوبه خود، کارآفرینی محسوب می‌شود (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۴). در همین راستا، منابع انسانی سازمان به عنوان منابعی از مزیت رقابتی پایدار یا سازگارترین دارایی در تغییرات سازمانی در نظر گرفته می‌شوند (فریس و همکاران، ۱۹۹۹). از نظر هوسیلد (۱۹۹۵)، شیوه‌های منابع انسانی بر مهارت‌های کارکنان از طریق کسب و توسعه سرمایه انسانی سازمان اثرگذار است. داشتن کارکنانی راضی اثر قابل توجهی بر رضایت و ارزش مشتری دارد (روگ و اشمیت، ۲۰۰۱). فعالیت‌های منابع انسانی منجر به اثربخشی سازمان‌ها توسط خلق فضای حمایتی و تسهیل نوآوری می‌شود (ویتر، ۲۰۰۱). مطالعه ناسوشن و ماندو (۲۰۰۸) نیز نشان داد که فعالیت‌های منابع انسانی به ارزش مشتری کمک می‌کنند.

مطالعات متعددی به بررسی متغیرهای این پژوهش پرداخته است که در ادامه تعدادی از این مطالعات به اجمال آورده شده‌اند. نایب‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی تأثیر بازارگرایی، نوآوری و وفاداری مشتری بر عملکرد کسب و کار (مطالعه موردی: گروه پوشاک پل)، به بررسی رابطه بازارگرایی، نوآوری و وفاداری مشتریان با عملکرد کسب و کار گروه پوشاک پل پرداختند. در راستای دستیابی به این هدف کارکنان واحدهای تولید، اداری، مالی، بازرگانی، کنترل کیفیت، انبارداری و طراحی گروه پوشاک پل به عنوان جامعه آماری پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌ها در نظر گرفته شده و با استفاده از پرسشنامه استاندارد شده در پژوهش‌های بین‌المللی مورد سؤال قرار گرفتند. تحلیل داده‌های پژوهش و آزمون فرضیه‌ها بیان‌گر این است که در گروه پوشاک پل افزایش درجه نوآوری نتیجه افزایش سطح بازارگرایی بوده و این امر خود به عملکرد نوآوری بهتر در شرکت می‌انجامد. نتیجه رشد عملکرد نوآورانه شرکت نیز افزایش وفاداری مشتریان است که در نهایت افزایش سطح عملکرد کسب و کار را به دنبال دارد.

کاظمی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر کارآفرینی و کسب و کار محوری بر نوآوری و ارزش مشتری (مطالعه موردی صنایع غذایی مشهد)" با استفاده از روش

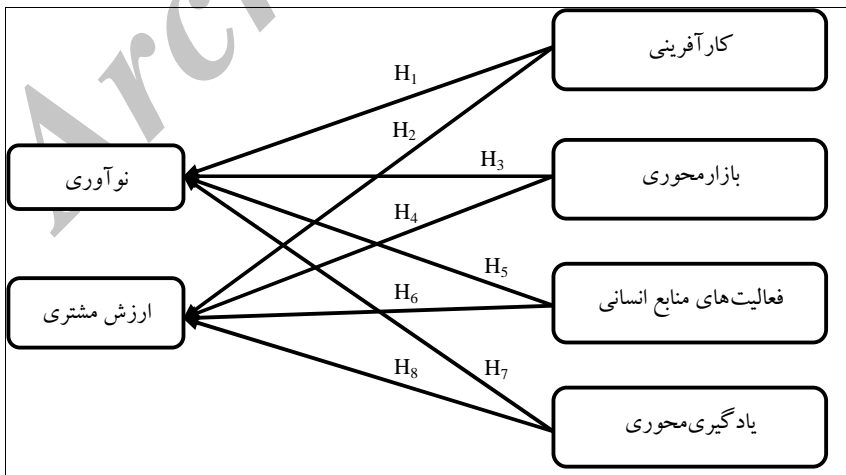
پژوهش پیمایشی به بررسی اثرات بالقوه کارآفرینی و کسب و کارمحوری (یادگیری محوری، بازارگرایی و شیوه‌های منابع انسانی) بر نوآوری و ارزش مشتری پرداختند. جامعه آماری این مطالعه متشکل از شرکت‌های فعال در صنایع غذایی شهر مشهد بودند که با استناد بر فرمول کوکران، ۸۳ مدیر ارشد از میان مدیران شرکت‌های مورد مطالعه به عنوان نمونه تصادفی مطالعه در پژوهش مشارکت داده شدند. داده‌های به دست آمده به وسیله پرسشنامه‌های توزیع شده از طریق معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شدند. نتایج حاصل از پردازش داده‌ها نشان داد که کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی مهمترین محرک‌های معنادار بر نوآوری و ارزش مشتری هستند. همچنین، یافته‌های پژوهش بر این نکته تأکید دارد که بازارگرایی یکپارچه نیز می‌تواند به عنوان پیش‌بینی‌کننده نوآوری و ارزش مشتری در نظر گرفته شود. بنابراین، توفیق در اجرای صحیح این عوامل موجب ارتقای نوآوری و ارائه ارزش برتر به مشتریان خواهد شد.

هانی و همکاران (۲۰۱۰) در مقاله‌شان تحت عنوان کارآفرینی: ارتباط آن با بازارمحوری و یادگیری محوری و تأثیرش بر نوآوری و ارزش مشتری، به دنبال حل دو مشکل اساسی بودند. ابتدا، به بررسی اثر مستقیم کارآفرینی و کسب و کارمحوری (یادگیری محوری، بازارمحوری و شیوه‌های منابع انسانی) بر نوآوری و ارزش مشتری پرداختند. دوم، به بررسی اثر متقابل کارآفرینی و کسب و کارمحوری بر نوآوری و ارزش مشتری مبادرت ورزیدند. نمونه مورد استفاده در این پژوهش مدیران هتل‌های کوچک و متوسط در اندونزی بودند که اطلاعات از آنها جمع‌آوری شد. تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده ۸۰۱ عدد بود که ۲۳۱ عدد از این پرسشنامه‌ها دریافت شد و از مدل معادلات ساختاری برای تحلیل نتایج استفاده کردند. نتایج نشان داد که کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی مشتق‌های مهمی از نوآوری و ارزش مشتری هستند. علاوه بر این نتایج نشان دادند که تعامل کارآفرینی و بازارمحوری یکپارچه و همچنین شیوه‌های منابع انسانی تأثیر بسزایی بر ارزش مشتری و نوآوری می‌گذارند.

چنگ و همکاران (۲۰۱۲)، با هدف بررسی نقش نوآوری خدمات در جهت‌گیری بازار، پژوهشی را تحت عنوان نقش نوآوری خدمات در جهت‌گیری بازار- عملکرد ارتباطی خدمات جدید انجام دادند. ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش پرسشنامه بود که در میان ۵۰۱ شرکت خدماتی تایوان توزیع شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS15 و AMOS7 انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که مشتری‌مداری، نوآوری خدمات جدید را به صورت تصاعدی توسعه می‌دهد، درحالی‌که هماهنگی بین وظیفه‌ای، نوآوری خدمات را به صورت بنیادی افزایش می‌دهد و هر دوی آنها به نوبه خود عملکرد خدمات جدید را ارتقا می‌دهند. همچنین اثرهای رقابت‌مداری

به وسیله خدمات نوآوری بنیادی بر عملکرد خدمات جدید به صورت واسطه‌ای عمل می‌کند. ماتوت و همکاران (۲۰۱۵)، پژوهشی تحت عنوان استراتژی‌های محیطی و قابلیت رقابتی سازمانی در صنعت هتلداری: نقش نوآوری و یادگیری محوری به عنوان عوامل موفقیت محیطی در ۲۳۲ هتل اسپانیایی انجام دادند. این مقاله به بررسی رابطه بین استراتژی‌های محیطی فعال، قابلیت‌های سازمانی و رقابت‌پذیری می‌پردازد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مقاله پرسشنامه تلفنی بوده است که مصاحبه تلفنی با مدیرعامل صورت می‌گرفته و در صورت عدم حضور وی سؤالات از مالک هتل پرسیده می‌شده است. آزمون فرضیه‌ها و صحت مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است، هتل‌هایی که یادگیری محوری دارند احتمال بیشتری برای استقرار یک استراتژی محیطی فعال دارند و هتل‌های نوآوری‌محور در استراتژی‌های محیطی فعال‌تر هستند. استراتژی محیطی تأثیر مثبتی بر روی قابلیت رقابتی هتل دارد. همچنین که هتل‌های نوآور دارای عملکرد بهتری نسبت به هتل‌های غیر نوآور هستند. ضمناً یادگیری محوری نیاز به یکسری قابلیت‌های مکمل برای تأثیر بر روی عملکرد هتل‌ها دارد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود با توجه به موارد اشاره شده و اهمیت صنعت گردشگری در ایران تاکنون پژوهش‌های منسجمی متغیرهای مطرح شده در این پژوهش را به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار نداده است، که در این مطالعه این مهم مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین با توجه به هدف این مطالعه و بر اساس مبانی نظری اشاره شده، مدل مفهومی پژوهش با اقتباس از مدل ناسوشن و همکاران (۲۰۱۱)، در قالب نمودار شماره یک و همچنین فرضیه‌های مطالعه ارائه می‌شوند.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش (اقتباس از چارچوب ناسوشن و همکاران، ۲۰۱۱)

- فرضیه (۱): کارآفرینی رابطه معناداری با نوآوری دارد.
- فرضیه (۲): کارآفرینی رابطه معناداری با ارزش مشتری دارد.
- فرضیه (۳): بازارمحوری رابطه معناداری با نوآوری دارد.
- فرضیه (۴): بازارمحوری رابطه معناداری با ارزش مشتری دارد.
- فرضیه (۵): فعالیت‌های منابع انسانی رابطه معناداری با نوآوری دارد.
- فرضیه (۶): فعالیت‌های منابع انسانی رابطه معناداری با ارزش مشتری دارد.
- فرضیه (۷): یادگیری محوری رابطه معناداری با نوآوری دارد.
- فرضیه (۸): یادگیری محوری رابطه معناداری با ارزش مشتری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر در طبقه‌بندی پژوهش‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی-تحلیلی است و از لحاظ هدف، ماهیتی کاربردی دارد. جامعه آماری این پژوهش، هتل‌های ۴ و ۵ ستاره کشور ایران است. اعضای جامعه آماری نیز، مدیران هتل‌های اشاره شده بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. با توجه به اینکه اطلاعاتی از واریانس جامعه در دسترس نبوده از فرمول کوکران جهت تعیین حجم نمونه استفاده شده که در این فرمول تعداد هتل‌های ۴ و ۵ ستاره ایران برابر با ۱۰۴ هتل در نظر گرفته شده است ( $N=104$ ). از طرفی به دلیل اینکه تخمینی از نسبت موفقیت وجود نداشته است، نسبت موفقیت برابر  $P=0/5$  قرار داده شد که در این حالت، حجم نمونه به حداکثر مقدار خودش افزایش می‌یابد. بنابراین، بر اساس آلفای ۵ درصد ( $Z=1/96$ ) و نیز سطح خطای ۵ درصد ( $d=0/05$ ) حداقل نمونه مورد نیاز، ۸۲ مدیر از میان مدیران هتل‌های مورد مطالعه تخمین زده شده است. به‌منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و از نرم‌افزار اسپاس اس استفاده شده است. ضریب پایایی هر کدام از متغیرهای پژوهش به دست آمده و مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر  $0/98$  برآورد شده است. از آنجا که ضرایب به دست آمده آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و هر کدام از متغیرها بیشتر از  $0/7$  بوده بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از قابلیت اعتماد مطلوبی برخوردار است. مقدار آلفای کرونباخ و منبع معیارهای سنجش متغیرهای پژوهش و طراحی سؤال‌های پرسشنامه (اطمینان از روایی) به شرح جدول شماره دو است.

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد از مجموع پاسخ‌دهندگان،  $95/1\%$

آنها مرد و ۴/۹٪ آنها زن بودند. دامنه سنی اکثریت آنها (۴۷/۶٪) محدوده بین ۴۵ تا ۵۵ سال و بیشترین تعداد آنها (۶۱٪) دارای تحصیلات لیسانس بوده‌اند. همچنین از نظر وضعیت سابقه کاری پاسخ‌دهندگان اکثریت آنها (۵۹/۸٪)، محدوده بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه را پوشش داده‌اند. برای بررسی وجود همبستگی میان متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون در محیط نرم‌افزاری اسپاس اس استفاده شده است. نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل ضریب همبستگی برای تمام متغیرها (ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش) در جدول شماره یک مشخص شده است.

جدول ۱: ماتریس همبستگی (ضرایب همبستگی پیرسون) متغیرهای پژوهش

متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
(۱) کارآفرینی	Cor Sig	۱				
(۲) فعالیت‌های منابع انسانی	Cor Sig	۰/۸۷۷ ۰/۰۰۰	۱			
(۳) بازارمحوری	Cor Sig	۰/۸۴۴ ۰/۰۰۰	۰/۹۰۳ ۰/۰۰۰	۱		
(۴) یادگیری محوری	Cor Sig	۰/۷۷۶ ۰/۰۰۰	۰/۷۱۸ ۰/۰۰۰	۰/۶۹۵ ۰/۰۰۰	۱	
(۵) نوآوری	Cor Sig	۰/۷۶۳ ۰/۰۰۰	۰/۶۷۸ ۰/۰۰۰	۰/۵۵۱ ۰/۰۰۰	۰/۷۲۱ ۰/۰۰۰	۱
(۶) ارزش مشتری	Cor Sig	۰/۸۵۲ ۰/۰۰۰	۰/۷۳۳ ۰/۰۰۰	۰/۷۴۶ ۰/۰۰۰	۰/۹۳۰ ۰/۰۰۰	۰/۷۳۸ ۰/۰۰۰

همان‌گونه که نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد مقدار عدد معنی‌داری مشاهده شده برای ارتباط میان تمام متغیرها با یکدیگر از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) کمتر بوده و فرض صفر رد و فرض مقابل در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شود، بنابراین می‌توان گفت همبستگی و ارتباط میان متغیرها معنادار است. در همین راستا جهت آزمون فرضیه‌ها و صحت مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار پی‌ال‌اس (نسخه ۲) استفاده شده است. از یک طرف، ارزیابی مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی، پایایی و تحلیل عامل تأییدی بررسی و طی جدول شماره دو مشخص شده است. لازم به ذکر است مواردی که بارهای عاملی آنها بزرگتر از ۰/۷ بوده، از روایی مناسبی برخوردار است (هالند، ۱۹۹۹) و سنجه‌های که بارهای عاملی آنها کمتر از ۰/۷



است در آزمون نهایی مدل حذف شده‌اند.

در همین راستا، به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد و طی جدول شماره دو ارائه شده است. شایان ذکر است پایایی بالاتر از ۰/۸ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه هستند (چینگ‌لین و چیه‌هانگ، ۲۰۰۹).

مغیر متناظر	(سؤال پرسشنامه تخصصی‌های پژوهش)	بار عاملی	تعداد سؤالات	آقای کروباخ	منبع	پایایی مرکب	میانگین واریانس
کارآفرینی	تشویق جهت پذیرش مسئولیت	۰/۷۲۸	۱۳	۰/۹۳	ناسوشن و همکاران (۲۰۰۸)	۰/۹۷۳	۰/۷۳۶
	عدم اطمینان به عنوان یک چالش	۰/۹۰۹					
	تأکید بیشتر به فرصت‌ها	۰/۸۵۵					
	شکست به عنوان تجربه	۰/۸۴۷					
	پیشرو در ارائه خدمات جدید	۰/۷۶۳					
	بهبود عملکرد	۰/۸۹۸					
یادگیری محوری	یادگیری جهت مزیت رقابتی	۰/۵۱۲	۱۵	۰/۹۳	سینگولا و همکاران (۱۹۹۷)	۰/۹۴۲	۰/۵۲۷
	آموزش به عنوان یک سرمایه‌گذاری	۰/۸۳۸					
	یادگیری به عنوان فاکتور بقا	۰/۷۷۸					
	تعهد به اهداف سازمانی	۰/۹۲۱					
	ارزش مفروضات مشترک	۰/۶۵۰					
	ارزش زیاد برای تفکر باز	۰/۶۹۹					
بازارمحوری	آنالیز برنامه‌های بازاریابی رقبا	۰/۷۵۵	۲۲	۰/۹۶	ناسوشن و همکاران (۲۰۰۸)	۰/۹۶۹	۰/۵۸۶
	پاسخ به تهدید	۰/۷۳۹					
	جمع‌آوری اطلاعاتی از رقبایمان	۰/۹۳۲					
	سرویس‌دهی به اهداف بازار	۰/۷۸۴					
	اشتراک منابع	۰/۷۴۸					
	خلق ارزش برای مزیت رقابتی	۰/۷۱۱					

					۰/۸۶۱	هدف بر اساس رضایت مشتری	
					۰/۶۹۹	تبدیل خواسته‌های مشتریان به نیاز	
۰/۶۸۳	۰/۹۴۵	دلری و دوتی (۱۹۹۶)؛ رگک (۲۰۰۱)	۰/۹۳	۸	۰/۷۸۹	رفتار با کارکنان به عنوان منابع با ارزش	فعال‌سازی منابع انسانی
					۰/۷۳۹	تدارک برنامه‌های آموزشی	
					۰/۸۶۴	مسیر شغلی مشخص	
					۰/۹۱۱	مزایا بر اساس عملکرد	
۰/۵۵۹	۰/۹۴۵	سان ژی و همکاران (۲۰۰۰)؛ ماوندو و همکاران (۲۰۰۵)	۰/۹۳	۱۵	۰/۶۹۳	انجام فعالیت‌ها با رویکرد بهره‌وری	فعال‌سازی نیروی انسانی
					۰/۰۴۹-	تکنولوژی‌های نوین برای انجام فعالیت‌ها	
					۰/۷۵۰	آشنایی با تکنولوژی‌های نو ظهور	
					۰/۸۸۰	به دنبال سرویس‌های جدید	
					۰/۶۷۱	معرفی راه‌های جدیدی برای مدیریت کسب و کار	
					۰/۸۴۹	بهبود سیستم‌های مدیریتی	
					۰/۸۷۷	توانمندسازی کارکنان برای پیشرو بودن	
					۰/۸۱۰	الگو بودن سیستم‌های مدیریتی	
۰/۵۸۱	۰/۹۴۳	ناسوشن و همکاران (۲۰۰۸)	۰/۹۳	۱۹	۰/۷۸۶	بهترین کیفیت سرویس‌ها	آرزوی مشتریان
					۰/۸۵۹	کیفیت بالا هتل	
					۰/۶۶۸	لذت از ماندن در هتل	
					۰/۶۷۱	نرخ قیمت‌های معقول و منطقی	
					۰/۷۷۷	منزلت ماندن در هتل برای مشتریان	

از طرف دیگر، نتایج حاصل از آزمون مدل در قالب ضرایب مسیر همراه با آماره t فرضیه‌های مرتبط با مسیرهای مدل در جدول شماره سه نشان داده شده است.

جدول ۳: مقادیر ضریب مسیر و آماره t فرضیه‌های مرتبط با مسیرهای مدل پژوهش

نوع اثر	نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	مسیر مدل	فرضیه
مثبت	تأیید فرضیه	۳/۷۰۶	۰/۶۵۴	نوآوری ←	کارآفرینی
مثبت	تأیید فرضیه	۷/۳۵۵	۰/۳۸۱	ارزش مشتری ←	کارآفرینی
منفی	تأیید فرضیه	۳/۸۳۹	-۰/۶۲۸	نوآوری ←	بازارمحوری
---	رد فرضیه	۰/۴۱۲	-۰/۰۲۶	ارزش مشتری ←	بازارمحوری
مثبت	تأیید فرضیه	۳/۷۰۳	۰/۴۸۲	نوآوری ←	فعالیت‌های منابع انسانی
---	رد فرضیه	۱/۴۹۷	-۰/۰۹۵	ارزش مشتری ←	فعالیت‌های منابع انسانی
مثبت	تأیید فرضیه	۲/۳۹۹	۰/۲۵۷	نوآوری ←	یادگیری محوری
مثبت	تأیید فرضیه	۲۶/۱۷۷	۰/۷۴۷	ارزش مشتری ←	یادگیری محوری

اطلاعات جدول شماره سه نشان می‌دهد که ضریب مسیر به دست آمده برای مسیرهای مرتبط با فرضیه‌های ۴ و ۶ با توجه به مقدار آماره تی آنها ( $t < 1/96$ ) معنادار نبوده و فرضیه‌های مذکور رد می‌شوند. اما مقدار آماره تی مربوط به مسیرهای سایر فرضیه‌ها معنادار بوده ( $t > 1/96$ ) و فرضیه‌های مرتبط با آنها تأیید می‌شوند.

در همین راستا با توجه به رویکرد حداقل مربعات جزئی (پی‌ال‌اس)، کیفیت و برازش مدل با استفاده از دو شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی (CV-Red) و بررسی اعتبار اشتراک یا روایی متقاطع (CV-Com) سنجیده و طی جدول شماره چهار ارائه می‌شوند. نتایج حاصل نشان می‌دهد که مدل آزمون شده (با توجه به مثبت بودن اعداد به دست آمده) از کیفیت مناسبی برخوردار است.

جدول ۴: شاخص‌های CV-Red و CV-Com برای متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	CV-Red	CV-Com
کارآفرینی	۰/۶۵۴	۰/۶۵۴
فعالیت‌های منابع انسانی	۰/۵۶۸	۰/۵۶۸
نوآوری	۰/۳۹۰	۰/۶۴۰
یادگیری محوری	۰/۶۵۴	۰/۶۵۴
بازارمحوری	۰/۵۶۸	۰/۵۶۸
ارزش مشتری	۰/۵۶۵	۰/۵۰۱

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با ارائه مدلی یکپارچه به بررسی رابطه و اثر متغیرهای کارآفرینی، بازارمحوری، فعالیت‌های منابع انسانی، یادگیری‌محوری بر نوآوری و ارزش مشتری در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره ایران پرداخته است. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهند که رابطه مثبت و معناداری میان کارآفرینی با نوآوری و ارزش مشتری وجود دارد. این امر بیان‌کننده توانایی و تمایل اعضای سازمان به ریسک‌پذیری پویایی است که سازمان را در معرفی محصول و خدمات جدید به‌منظور انجام امور حمایت می‌کند. شایان ذکر است تأثیر معناداری رابطه میان کارآفرینی با نوآوری و ارزش مشتری هم‌راستا با مطالعات ناسوشن و همکاران (۲۰۱۱) است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که یکی از مسیرهای مهم دستیابی به نوآوری از طریق کارآفرینی محقق می‌شود و کارآفرینی در سازمان با خلق رفتارها و اقدام‌های مناسب در جهت فرصت‌های موجود در بازار به نوآوری منتهی خواهد شد. غالباً سازمان‌ها، مدیران و کارکنان را به آغاز فعالیت‌های ارزش‌افزوده تشویق می‌کنند که در این صورت سازمان‌ها قادر به ارائه ارزش برتر به مشتریان می‌شوند. برخلاف اکثر مطالعاتی که تاکنون در مورد رابطه بازارمحوری، نوآوری و ارزش مشتری صورت پذیرفته است (مانند: ساندریک و ساندریک، ۲۰۰۳؛ نارور و همکاران، ۲۰۰۴؛ لافورت، ۲۰۰۸؛ آگوستو و کولهو، ۲۰۰۹؛ مدهوشی و همکاران، ۱۳۹۱)، در این پژوهش رابطه میان بازارمحوری و نوآوری به‌صورت منفی است و رابطه میان بازارمحوری و ارزش مشتری رد می‌شود. این مهم را می‌توان این‌گونه استدلال کرد که در هتل‌های ایرانی کمتر به مسئله بازارمحوری توجه می‌شود و انتخاب هتل‌ها در بین ایرانیان بر اساس تجارب قبلی است. همچنین در خصوص فرضیه رابطه فعالیت‌های منابع انسانی با نوآوری و ارزش مشتری، نتایج حاکی از تأیید این فرض بوده و در مورد فرضیه یادگیری‌محوری با نوآوری و ارزش مشتری، رابطه با نوآوری و ارزش مشتری به‌صورت مثبت تأیید می‌شود. لازم به ذکر است فرایند انجام این مطالعه با محدودیت‌های روبرو شد که می‌توان به همکاری ضعیف مدیران هتل‌ها در پاسخ به سؤالات پرسشنامه، گاه‌آگاه‌جانب‌داری احتمالی در پاسخ‌دهی و دوره‌ی زمانی محدود پژوهش اشاره کرد. این پژوهش برای سازمان‌ها کاربردهایی دارد. در درجه اول، یافته‌ها و نقش و اهمیت کارآفرینی، فعالیت‌های منابع انسانی و یادگیری‌محوری را در نوآوری برای مدیران برجسته کرده و با توجه به دنیای رقابتی کنونی که در آن مشتری نقش اساسی را ایفا می‌کند، لزوم توجه به جلب رضایت مشتری و وفاداری را در مدیران افزایش می‌دهند. همچنین با توجه به تأیید رابطه یادگیری‌محوری و ارزش مشتری توصیه می‌شود مدیران برای افزایش یادگیری‌محوری، محیط کاری را به‌گونه‌ای فراهم سازند که در آن تعهد به یادگیری، بینش مشترک و تفکر باز وجود داشته باشد. در عین حال به لحاظ تأیید رابطه فعالیت‌های منابع انسانی و نوآوری، توجه بیشتر به بالا بردن

سطح انگیزش کارکنان، پاداش‌های مادی و معنوی، برنامه‌های آموزشی و تغییر نگاه به کارکنان به عنوان منابع با ارزش سازمان پیشنهاد می‌شود. در این راستا با عنایت به تأیید رابطه‌ی کارآفرینی با ارزش مشتری و نوآوری پیشنهاد می‌شود جهت افزایش کارآفرینی فردی و سازمانی شرایط را برای اقدامات ریسکی کارکنان، انجام وظایف بدون نظارت، استفاده از فرصت‌ها، پذیرش عدم اطمینان، پیشرو شدن در رقابت و در نهایت پذیرش شکست و اشتباه را فراهم سازند. لازم به ذکر است جهت انجام پژوهش‌های آینده، انجام مطالعات مقایسه‌ای با شاخص‌های مشابه در میان رقبای مختلف در صنعت‌های دیگر به عنوان موضوع پژوهشی و همچنین بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده روابط بررسی شده در پژوهش حاضر مانند عوامل محیطی نیز پیشنهاد می‌شود.

Archive of SID

## منابع

- زرغام بروجنی، ح.، ابراهیمی، م.، و میرفخرالدینی، ف. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن فازی مطالعه موردی: هتل‌های منتخب استان یزد. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۸(۲۲)، ۳۱-۷۲.
- ابراهیمی، م.، کروی، م.، و محمدی، ز. (۱۳۹۳). ارزیابی بلوغ هوشمندی و رقابتی در هتل‌ها (مورد مطالعه: هتل‌های ۳ و ۴ ستاره استان یزد). *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۹(۲۶)، ۱۰۳-۱۲۳.
- پاکدل، م. ر.، نایب‌زاده، ش.، و دهقان، ح. (۱۳۹۰). ارزیابی تأثیر بازاریابی، نوآوری و وفاداری مشتری بر عملکرد کسب‌وکار (مطالعه موردی: گروه پوشاک پل). *مدیریت بازاریابی*، ۱۰(۱)، ۱-۲۶.
- کاظمی، م.، و پور، س. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر کارآفرینی و کسب‌وکار محوری بر نوآوری و ارزش مشتری (مطالعه موردی صنایع غذایی مشهد). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲(۲)، ۵۱-۶۷.
- محمدی، ع.، و خلیفه، م. (۱۳۹۴). مدل‌سازی نوآوری محوری و بازارمحوری خدمات الکترونیک بانک‌ها با استفاده FAHP، FTOPSIS و تئوری امکان. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۲(۲)، ۴۵۱-۴۷۲.
- مصلح شیرازی، ع. ن.، و خلیفه، م. (۱۳۹۴). اندازه‌گیری کارایی رقابت‌پذیری جهانی ایران در مقایسه با کشورهای منتخب با استفاده از مدل دومرحله‌ای تحلیل پوششی داده‌ها. *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۱۹، ۱۱۷-۱۳۷.
- مدهوشی، م.، طیبی، م. ر.، دلاوری، ح. ر. (۱۳۹۱). تأثیر بازاریابی و گرایش کارآفرینانه بر نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *پژوهش بازرگانی*، ۶۵، ۱۳۶-۱۱۵.
- Augusto, M. and Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental. *Industrial Marketing Management*, 38, 94-108.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Bhunian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.

- Chen, Y. -S., Lin, M. -J. J., & Chang, C. -H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152–158.
- Colin C. C., Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, 32, 487–497.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7–25.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1504448](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504448)
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 385–415.
- Fraj, E., Matute, J., Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success, *Journal of Tourism Management*, 46 (2015) 30–42.
- Hanny N. Nasution, Felix T. Mavondo. (2010). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40, 336–345.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204.
- Kohli, A. K. and b. J. Jaworski. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61, 753–764.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367–382.
- Manzano, J. A., I. Kuster and N. Vila. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437–452.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66, 18–32.
- Mavondo, F., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235–1263.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320.

- Narver, J. C. and Slater. S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Organizational capabilities: Antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477-501.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40, 336-345.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40, 336-345.
- Olavarrieta, S. and R. Friedmann. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61, 623-630.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practice, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431-449.
- Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordeweir, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning orientation. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Ting Hung, W. (2010). Pricing Determinants in the hotel industry: quintile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 378-384.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2002). Learning through quality and innovation. *Managerial Auditing Journal*, 17(7), 417-423.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.



## پیوست‌های پژوهش

الف. خروجی نرم‌افزار PLS برای تحلیل عاملی (ارزیابی مدل اندازه‌گیری)

## 1. Outer Loadings

	CuVa	Entr	Hrmp	Inno	Lear	Mark
Etp1	0	0.7284	0	0	0	0
Etp10	0	0.9278	0	0	0	0
Etp11	0	0.7637	0	0	0	0
Etp12	0	0.9061	0	0	0	0
Etp13	0	0.8985	0	0	0	0
Etp2	0	0.7549	0	0	0	0
Etp3	0	0.8273	0	0	0	0
Etp4	0	0.9092	0	0	0	0
Etp5	0	0.9096	0	0	0	0
Etp6	0	0.926	0	0	0	0
Etp7	0	0.8558	0	0	0	0
Etp8	0	0.8478	0	0	0	0
Etp9	0	0.8674	0	0	0	0
Hrm1	0	0	0.7771	0	0	0
Hrm2	0	0	0.7894	0	0	0
Hrm3	0	0	0.7391	0	0	0
Hrm4	0	0	0.8649	0	0	0
Hrm5	0	0	0.8598	0	0	0
Hrm6	0	0	0.911	0	0	0
Hrm7	0	0	0.788	0	0	0
Hrm8	0	0	0.8678	0	0	0
Ino1	0	0	0	0.694	0	0
Ino10	0	0	0	0.8562	0	0
Ino11	0	0	0	0.6711	0	0
Ino12	0	0	0	0.6008	0	0
Ino13	0	0	0	0.8496	0	0
Ino14	0	0	0	0.8772	0	0
Ino15	0	0	0	0.8109	0	0
Ino2	0	0	0	0.6932	0	0
Ino3	0	0	0	-0.0499	0	0
Ino4	0	0	0	0.5266	0	0
Ino5	0	0	0	0.7507	0	0

Ino6	0	0	0	0.7917	0	0
Ino7	0	0	0	0.8404	0	0
Ino8	0	0	0	0.8806	0	0
Ino9	0	0	0	0.8821	0	0
Lrn1	0	0	0	0	0.5122	0
Lrn10	0	0	0	0	0.7959	0
Lrn11	0	0	0	0	0.6848	0
Lrn12	0	0	0	0	0.6502	0
Lrn13	0	0	0	0	0.6995	0
Lrn14	0	0	0	0	0.87	0
Lrn15	0	0	0	0	0.7126	0
Lrn2	0	0	0	0	0.6637	0
Lrn3	0	0	0	0	0.7388	0
Lrn4	0	0	0	0	0.7783	0
Lrn5	0	0	0	0	0.3892	0
Lrn6	0	0	0	0	0.5839	0
Lrn7	0	0	0	0	0.9213	0
Lrn8	0	0	0	0	0.85	0
Lrn9	0	0	0	0	0.8437	0
Mkt1	0	0	0	0	0	0.7554
Mkt10	0	0	0	0	0	0.6875
Mkt11	0	0	0	0	0	0.7482
Mkt12	0	0	0	0	0	0.7859
Mkt13	0	0	0	0	0	0.8709
Mkt14	0	0	0	0	0	0.7114
Mkt15	0	0	0	0	0	0.8611
Mkt16	0	0	0	0	0	0.8224
Mkt17	0	0	0	0	0	0.7386
Mkt18	0	0	0	0	0	0.6448
Mkt19	0	0	0	0	0	0.6995
Mkt2	0	0	0	0	0	0.7139
Mkt20	0	0	0	0	0	0.6323
Mkt21	0	0	0	0	0	0.6538
Mkt22	0	0	0	0	0	0.7334
Mkt3	0	0	0	0	0	0.7395
Mkt4	0	0	0	0	0	0.7416
Mkt5	0	0	0	0	0	0.9213
Mkt6	0	0	0	0	0	0.9325

Mkt7	0	0	0	0	0	0.7904
Mkt8	0	0	0	0	0	0.784
Mkt9	0	0	0	0	0	0.784
Val1	0.7864	0	0	0	0	0
Val10	0.7773	0	0	0	0	0
Val11	0.7802	0	0	0	0	0
Val12	0.6787	0	0	0	0	0
Val2	0.7834	0	0	0	0	0
Val3	0.8344	0	0	0	0	0
Val4	0.8596	0	0	0	0	0
Val5	0.6684	0	0	0	0	0
Val6	0.7079	0	0	0	0	0
Val7	0.6712	0	0	0	0	0
Val8	0.8065	0	0	0	0	0
Val9	0.7627	0	0	0	0	0

## 2. Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
CuVa	0.5809	0.9429	0.9281	0.9335	0.5809	0.2973
Entr	0.7363	0.973	0	0.9695	0.7363	0
Hrmp	0.6831	0.9449	0	0.9329	0.6831	0
Inno	0.559	0.9451	0.7252	0.9318	0.559	0.3309
Lear	0.5273	0.9416	0	0.9316	0.5273	0
Mark	0.5862	0.9686	0	0.9661	0.5862	0

ب. خروجی نرم‌افزار PLS برای ارزیابی مدل ساختاری

### 1. Path Coefficients

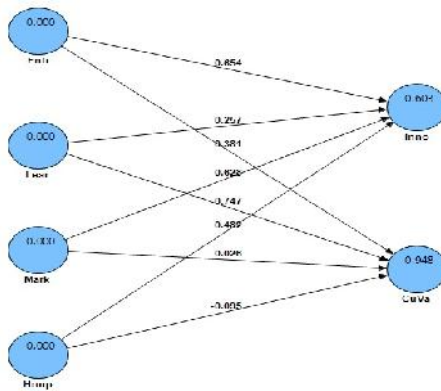
	CuVa	Entr	Hrmp	Inno	Lear	Mark
CuVa	0	0	0	0	0	0
Entr	0.3807	0	0	0.6542	0	0
Hrmp	-0.0946	0	0	0.4819	0	0
Inno	0	0	0	0	0	0
Lear	0.7474	0	0	0.2569	0	0
Mark	-0.026	0	0	-0.6283	0	0

**2. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)**

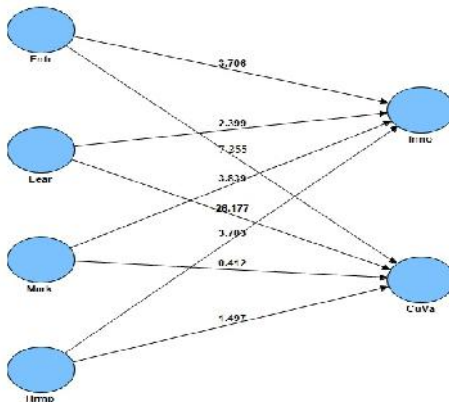
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Entr -> CuVa	0.3807	0.3768	0.0518	0.0518	7.3554
Entr -> Inno	0.6542	0.657	0.1765	0.1765	3.7062
Hrmp -> CuVa	-0.0946	-0.1021	0.0632	0.0632	1.4967
Hrmp -> Inno	0.4819	0.5154	0.1301	0.1301	3.7033
Lear -> CuVa	0.7474	0.7496	0.0286	0.0286	26.1772
Lear -> Inno	0.2569	0.243	0.1071	0.1071	2.3985
Mark -> CuVa	-0.026	-0.0174	0.0632	0.0632	0.4122
Mark -> Inno	-0.6283	-0.6458	0.1637	0.1637	3.8391

ج. نمودارهای پژوهش

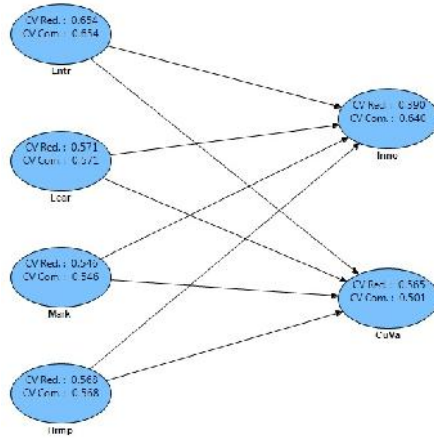
**1. Coefficients**



**2. T-Values**



### 3. Fitness



Archive of SID