

تحول دیجیتال و تأثیر آن بر روند کسب‌وکارهای گردشگری

سید مجتبی محمودزاده^۱، استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

فاطمه ایزدی یزدان آبادی، دانشجوی دکتری گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

طاهره آشتیانی، دانشجوی دکتری گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

علی اصغر حیدری، دانشجوی دکتری گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۴/۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۱۹

چکیده

امروزه گردشگری یکی از محورهای تأثیرگذار توسعه، به‌ویژه توسعه اقتصادی در سراسر جهان بوده و از سیاست‌های اصلی دولت‌ها برای رونق کسب‌وکارهای پایدار، اشتغال و کارآفرینی می‌باشد. نام‌گذاری سال ۲۰۱۸ توسط سازمان جهانی جهانگردی با عنوان «گردشگری و تحول دیجیتال» نشان از اهمیت موضوع تحول دیجیتال و تأثیر آن بر رشد پایدار صنعت گردشگری است. با توجه به تأثیر تحول دیجیتال بر تمامی ابعاد زندگی بشر، از جمله سفر و گردشگری، سازمان‌ها و کسب‌وکارهای گردشگری چاره‌ای جز انطباق خود با محیط پویا و متغیر کنونی ندارند. این پژوهش که به دنبال یافتن تأثیر تحول دیجیتال بر کسب‌وکارهای گردشگری بوده، به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی، به لحاظ نوع، کاربردی و به لحاظ داده، کمی است. جامعه آماری، کارکنان کسب‌وکارهای گردشگری واقع در شهر تهران و نمونه آماری، ۳۸۵ پرسشنامه با روش نمونه‌گیری در دسترس تعیین گردید. از نرم‌افزار اسپس اس ۲۴ و اسمارت پی‌ال‌اس ۲ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. طبق یافته‌ها میانگین وضعیت تحول دیجیتال بر تمامی شاخص‌های موجود در مدل بیشتر از حد متوسط است. با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای وضعیت کلی نقش تحول دیجیتال بر کسب‌وکارهای گردشگری ارزیابی شد که بیشتر شاخص‌های ۲۵ گانه دارای میانگینی بالای ۴ بوده و این به معنای تأثیر تحول دیجیتال بر تمامی ابعاد سازمان‌های گردشگری و ایجاد تغییراتی در کسب‌وکارهای گردشگری می‌باشد. آزمون تحلیل واریانس فریدمن بیانگر وجود تفاوت معنادار بین میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های تحول دیجیتال در بخش گردشگری است و بیشترین تأثیر بر بهسازی آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد؛ بنابراین سرمایه‌گذاری بیشتر در جذب و پرورش نیروی انسانی متناسب با این تحولات ضروری می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: گردشگری، تحول دیجیتال، کسب‌وکار گردشگری، تحول دیجیتال در گردشگری

مقدمه

در عصر دیجیتال، با ورود فناوری‌های پیشرفته، شاهد تغییر شکل کسب‌وکارهای سنتی هستیم و سازمان‌ها و کسب‌وکارها برای باقی ماندن در صحنه، راهی جز همراهی با تغییرات پیش رو ندارند. این فناوری‌های نوین، تحولات دیجیتال را باعث شده و آن را به‌عنوان مفهومی جدید به ادبیات کسب‌وکار وارد کرده‌اند (نوری و همکاران، ۱۳۹۸). تحول دیجیتال، به معنای به‌کارگیری و استقرار فناوری‌های جدید به‌صورتی است که تمامی فرآیندهای کسب‌وکار، محصولات تولیدی، کانال‌های فروش و زنجیره‌های تأمین و در نهایت مدل‌های کسب‌وکار تغییر یابند و بازسازی شوند (هث، مت، بنلیان و ویسباک^۱، ۲۰۱۶). در طول دهه‌های اخیر فناوری اطلاعات و ارتباطات نوین با گسترش در بخش کسب‌وکار و دیجیتالی شدن روزافزون، تأثیر قابل‌توجهی بر فعالیت‌های اقتصادی داشته است و به‌طور مداوم ماهیت فرایندهای تولیدی و زندگی روزمره ما را تغییر می‌دهد (برتسچک^۲، ۲۰۱۸). فناوری‌های دیجیتال، تغییراتی بزرگ در صنعت گردشگری، محصولات، تجربیات و فعالیت‌های تجاری و مقصد ایجاد کرده است. این تغییرات فرصت‌های جدید و همچنین چالش‌هایی را برای کسب‌وکارهای کوچک گردشگری ایجاد کرده است زیرا آن‌ها برای تأمین خواسته‌های مصرف‌کننده و دستیابی به بازارهای جدید تلاش می‌کنند. در خصوص مشاغل گردشگری، اینترنت امکان ایجاد اطلاعات و امکانات رزرو را با هزینه‌های نسبتاً کم در اختیار تعداد زیادی از گردشگران قرار می‌دهد و همچنین ابزاری مهم برای برقراری ارتباط بین تأمین‌کنندگان گردشگری، واسطه‌ها و مصرف‌کنندگان نهایی فراهم می‌کند. بر اساس گزارش سازمان جهانی گردشگری^۳، اینترنت انقلابی در توزیع اطلاعات و فروش در گردشگری ایجاد کرده است. با خرید آنلاین بازدیدکنندگان، گردشگری سهم بیشتری از تجارت آنلاین را به دست می‌آورد (بروجی هجقان و نظری اسفنگاره، ۲۰۱۱). در مقاله پیش رو قصد داریم تا تأثیراتی را که تحول دیجیتال بر روند کسب‌وکارهای گردشگری بر جای می‌گذارد، مورد بررسی قرار دهیم.

1. Hess, Matt, Benlian & Wiesböck
2. Bertschek
3. WTO

سازمان‌های فعال دیجیتالی که توسط فناوری‌های دیجیتالی مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند فرصت‌های رشد نویدبخشی پیش رو دارند. این سازمان‌ها با توسل به فناوری دیجیتال و سیل عظیمی از فناوری‌های نرم‌افزاری که سه فناوری کلیدی سیستم‌های مجازی‌سازی (مانند محاسبات ابری)، سیستم‌های سیار (مانند رسانه‌های اجتماعی، اینترنت اشیاء، تلفن‌های هوشمند) و سیستم‌های تجزیه و تحلیل (مانند داده‌های بزرگ) را شامل می‌شوند هر روز توانمندتر می‌شوند؛ این ابتکارات تحت عنوان تحول دیجیتال مطرح می‌شوند. به دلیل نقش مهم تحول دیجیتال در بهره‌وری سازمان‌ها با وجود چالش‌های پیش رو و اهمیت مطالعه بر روی ابعاد مختلف آن تعداد تحقیقات آکادمیک در چند سال اخیر در این حوزه به سرعت در حال رشد می‌باشند (لونام، البرت و پاور^۱، ۲۰۱۸). سازمان‌های قرن ۲۱ در دورانی هستند که انقلاب صنعتی چهارم با محوریت تحول دیجیتال در حال از بین بردن بسیاری از الگوهای رایج تجارت در دهه‌های اخیر و رونمایی از تعاملات اقتصادی، محصولات و خدمات نوآورانه و ابزارها و رویکردهای مدیریتی است. این تغییرات بسیاری از سازمان‌ها را بر آن داشت تا قبل از آنکه مانند برخی دیگر از غول‌های اقتصادی گذشته زیر امواج سهمگین این تحولات غرق شوند، فکری به حال کسب و کار خود کرده و سازمان خود را متناسب با تغییرات عصر حاضر متحول کنند (ونکاترامان^۲، ۲۰۱۷).

تحولات دیجیتال تغییرات بسیاری در زمینه مفاهیم، روش‌ها و اهداف گردشگری ایجاد کرده است و اصطلاحاتی همچون تجارت الکترونیک، آموزش الکترونیکی، دولت الکترونیک و جامعه الکترونیکی روی کار آمده‌اند. با چنین رویکردی لزوم استفاده از فناوری‌های جدید در کسب و کارهای گردشگری احساس می‌شود (آبرین و فیروزی، ۱۳۹۳). با اینکه تأکید تحول دیجیتال بر فناوری‌های تحول‌آفرین است، برخی از محققان معتقدند تحول دیجیتال موفق، بیشتر از آنکه درباره فناوری باشد، بر مسائل مرتبط با منابع انسانی تأکید دارد (قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹). امروزه تعداد فزاینده‌ای از مدیران ارشد هر روز بیشتر و بیشتر به اهمیت دیجیتالی شدن بر عملکرد شرکت‌های خود و در امتداد آن به کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها پی برده‌اند (براون، سیکز و ویلموت^۳، ۲۰۱۳).

1. Loonam, Elbert & Power
2. Venkatraman
3. Brawn, Sikes & Willmott

ادبیات پژوهش

تحول دیجیتال

تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن در سازمان‌ها از اوایل دهه ۱۹۵۰ شروع شده است و در طی سال‌های مختلف ابتدا با تحول در بخش حسابداری و فعالیت‌های جاری و پردازش و تراکنش‌ها و سپس در نهایت با توانمندی‌های محاسباتی و تحلیلی، یادگیری ماشین، کلان داده‌ها، کاربردهای هوش مصنوعی و اینترنت اشیا و محاسبات ابری در حال نقش‌آفرینی در سازمان‌های نوین می‌باشد (هاوین و پاور^۱، ۲۰۱۸). تحول دیجیتال نه تنها به اینترنت و رسانه‌های اجتماعی ما قدرت می‌دهد، بلکه به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان بخشی از تمام محصولات و فرایندها تبدیل می‌شود (ساریکو^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). تحول دیجیتال تعاریف متعددی دارد طبق نظر محققان تحول دیجیتال به‌عنوان «پدیده اجتماعی»، «تحول فرهنگی»، «تحول و ایجاد مدل‌های جدید تجاری» که ریشه در فعالیت‌های روزانه و فرهنگ شرکت دارد تعریف می‌شود (هنریت، امیلی، فکی، موندهر، اوغزالا و ایمد^۳، ۲۰۱۶). تحول دیجیتال به‌عنوان استفاده از فناوری‌های تحول آفرین جهت بهبود عملکرد و دسترسی سازمان و تغییری تدریجی و شگرف در سازمان‌ها تعریف می‌شود که مدیران به‌طور دیجیتالی سه حوزه کلیدی تجربه مشتری، مدل‌های تجاری و فرایندهای عملیاتی را متحول می‌سازند (فیچمن، دوس سانتوس و ژیقیانگ^۴، ۲۰۱۴).

تأکید بر این نکته حائز اهمیت است که تحول دیجیتال، بیش از آنکه صرفاً تحول در سطح تکنولوژی مورد استفاده در سازمان باشد، تحول در ماهیت کسب‌وکار سازمان را نیز در بر می‌گیرد. تحول دیجیتال فراتر از آنکه سازمان را متحول می‌کند، می‌تواند زنجیره ارزش صنعت، فضای کسب‌وکار و اکوسیستم حاکم بر صنعت را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد (شامی زنجانی، ۱۳۹۶). بسیاری از سازمان‌ها برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتری و مواجهه با فشار رقابتی، تحت فشار قرار دارند و تغییر می‌یابند. در تلاش برای انجام این امر، آنها اغلب تحت ابتکار عمل تحول دیجیتال قرار می‌گیرند (کاویانی‌زاده و منفرد، ۱۳۹۹). همان‌طور که پژوهش‌ها نشان می‌دهد، تحول دیجیتالی در همه صناعت‌ها کم و بیش خودنمایی می‌کند. صنعت

1. Heavin & Power

2. Saarikko

3. Henriette, Emily, Feki, Mondher, Boughzala & Imed

4. Fichman, Dos Santos & Zhiqiang

گردشگری نیز از این قانده مستثنی نیست و اتفاقاً جزء صناعی است که باید بتواند خود را به روز نگه دارد و همراه با پیشرفت فناوری‌ها، خود را ارتقا دهد. بخش گردشگری نیز بسیار درگیر تحولات دیجیتال است و به‌طور فزاینده‌ای آنها را با عباراتی مانند گردشگری نسل ۴^۱ یا گردشگری هوشمند^۲ واجد شرایط می‌کند (پنکارلی، ۳، ۲۰۲۰). روندهای قابل توجهی در تحول دیجیتال در صنعت گردشگری در حال ظهور است و ادغام این فناوری‌ها در محصولات و خدمات گردشگری یک عنصر کلیدی در فرآیند نوآوری است که منجر به گردشگری دیجیتال می‌شود. گردشگری دیجیتال به لطف خدمات الکترونیکی ارائه شده به مسافران قبل، حین و بعد از سفر، نه تنها در پول، بلکه در اعصاب و زمان گرانها صرفه‌جویی می‌کند (کایوموویچ، ۴، ۲۰۲۰). در ادامه ابتدا به ذکر توضیحاتی در زمینه صنعت گردشگری پرداخته می‌شود تا به ارزش این صنعت در اقتصاد کشورها پی برده شود.

کسب و کار گردشگری

گردشگری طی دهه‌های گذشته، رشد و توسعه گسترده‌ای را تجربه کرده است تا یکی از سریع‌ترین بخش‌های رشد اقتصادی در جهان شود (توریسم هایلاپتیز، ۵، ۲۰۱۸). آنچه مسلم است گردشگری، اقتصاد جهانی را کاملاً تحت تأثیر قرار داده است (مرادی، ۱۳۹۴). گردشگری یک پدیده فراگیر است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در کارآفرینی و اشتغال نقش دارد (سلطانی‌نژاد و وثوقی، ۱۳۹۴). صنعت گردشگری سه نوع اشتغال را در اقتصادهای ملی و محلی ایجاد می‌کند که عبارتند از: اشتغال مستقیم، اشتغال غیرمستقیم و اشتغال القایی (سلطانی‌نژاد و وثوقی، ۱۳۹۴). به‌طور کلی می‌توان گفت که گردشگری تنها صنعتی است که در صورت برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند در مناطق گوناگون و متنوع، موجب اشتغال همه طبقه‌های اجتماعی (مهارتی و تخصصی) شود (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین این صنعت اگر بتواند با فناوری و تکنولوژی عجین گردد، می‌تواند تأثیرات مثبت بیشتری بر جامعه و درآمدزایی هم داشته باشد. در ادامه به توضیح مفهوم تحول دیجیتالی در این صنعت بیشتر پرداخته می‌شود.

1. Tourism 4.0
 2. Smart Tourism
 3. Pencarelli
 4. Kayumovich
 5. UNWTO: Tourism Highlights

تحول دیجیتال در گردشگری

امروزه گردشگری به‌عنوان یک صنعت مهم و سودآور در جهان، تغییرات و تحولات بسیاری را تجربه کرده است و دائماً سعی بر آن داشته تا خود را با فناوری‌های مدرن انطباق دهد. تحول دیجیتال به‌طور کامل تعامل تقاضا و ارائه در صنعت سفر را تغییر داده است و همچنین تا حد زیادی بر سفر مشتری تأثیر گذاشته است (کامو، تورتورا و فورودی^۱، ۲۰۲۱). تحقیقات در زمینه فناوری اطلاعات و گردشگری مشخص می‌کنند که چگونه فناوری، جامعه و اقتصاد ما را تغییر می‌دهد. تحول دیجیتال، ارتباط خود را در تمام زمینه‌های زندگی تأیید و تقویت کرده است (بالدینی^۲ و همکاران، ۲۰۱۹؛ دمیر^۳، ۲۰۱۹؛ گوریانوا^۴، ۲۰۲۰). بر اساس ادغام ویژگی‌های هوشمند، قابلیت همکاری و اتصال کسب‌وکارها و گردشگران، در حال تبادل داده‌ها از طریق پلت‌فرم‌های پویا و فناوری‌های هوشمند، فعالیت‌های روزانه‌ی کسب‌وکارهای گردشگری و مشتریان، خودکار و ساده شده است. همچنین منافی در فهم این موضوع وجود دارد که چگونه تکنولوژی به ایجاد اطلاعات سفر و تصمیم‌گیری در محیط‌های مختلف کمک می‌کند (ورثنر، آلزوا سوززابال، کانتونی، دیکینگر، گرتزل، جاناچ و استنگل^۵، ۲۰۱۵). منافع زیادی در توسعه سیستم‌های هوشمند وجود خواهد داشت که به بهترین نحو ممکن در مقاصد، به مسافران خدمت می‌کنند. علاوه بر این، فناوری به ما در تفسیر و شاید تعریف دوباره گردشگری کمک می‌کند (ترب و مکونو^۶، ۲۰۱۷). پیشرفت فناوری‌های مدرن و استفاده گسترده از اینترنت در صنعت گردشگری رشد زیادی پیدا کرده است. کاربرد اپلیکیشن‌های رزرو اینترنتی در کسب‌وکارهای مربوط به گردشگری، ماهیت خرید حضوری را به آنلاین تغییر شکل داده و این تحول، سهم عمده‌ای در کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل و تسریع انجام کارها داشته است. اهمیت به‌کارگیری فضای مجازی و الکترونیکی به قدری است که سال ۲۰۱۸ را به نام «گردشگری و تحول دیجیتال» نام‌گذاری کرده‌اند. گسترش تکنولوژی‌های اطلاعات همچنین باعث

1. Cuomo., Tortora., Foroudi

2. Baldini

3. Demir

4. Guryanova

5. Werthner, Alzua-Sorzabal, Cantoni, Dickinger, Gretzel, Jannach & Stangl

6. Tribe & Mkono

تغییرات بسیاری در کسب و کارهای گردشگری شده است و عرضه‌کنندگان می‌توانند محصولات و خدمات خود را در کمترین زمان ممکن و در هر زمانی در معرض فروش بگذارند (لوفان و گندم کار، ۱۳۹۸). جهانگردی که ویژگی‌های صنعت و بخش خدمات را به نمایش می‌گذارد، در نتیجه پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی و فرآیندهای دیجیتالی شدن، دستخوش تحولات گسترده‌ای شده است. سه مرحله اصلی توسعه فناوری را در گردشگری می‌توان شناسایی کرد که عبارتند از:

۱. فروش و بازاریابی: در اواخر قرن بیستم، اینترنت سازمان‌ها و مشاغل مقصد را قادر ساخت تا از فناوری به‌عنوان ابزاری برای بازاریابی استفاده کنند. وبسایت‌ها جایگزین بازاریابی مبتنی بر کاغذ شدند، سازمان‌های مدیریت مقصد به‌عنوان کارگزاران اطلاعات محسوب می‌شدند و سیستم‌های رزرو آنلاین برای تسهیل معاملات تجاری و سیستم‌های توزیع موجب افزایش هماهنگی در صنعت شدند.

۲. اکوسیستم‌های تجاری دیجیتال: بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰، اینترنت جایگاه خود را به‌عنوان منبع اصلی اطلاعات برای مسافران محکم کرد و پیشرفت در فناوری‌های دیجیتالی یک بازار مجازی برای معامله محصولات و خدمات فراهم ساخت. گردشگران به‌طور فزاینده‌ای اقدام به رزرو و انجام معاملات الکترونیکی به‌صورت آنلاین می‌کردند، که این امر باعث تسهیل گسترش بازارهای جهانی شد.

۳. یکپارچه‌سازی سیستم‌ها: از سال ۲۰۱۰ پیشرفت‌هایی مانند رایانش ابری، فناوری‌های تلفن همراه و فضای مجازی و جی‌پی‌اس ایجاد شده و یکپارچه‌سازی و همکاری سیستم‌های دیجیتال، ارتباط متقابل بین دنیای دیجیتال و فیزیک را تسهیل کرده است. رسانه‌های اجتماعی و محتوای تولید شده توسط کاربر، فرصت توسعه محصولات جدید و ابتکاری را فراهم کرده که این سرعت شرکت‌های جهانگردی را تسریع بخشیده است (فسنمایر و ژیانگ، ۲۰۱۶).

بهسازی و مدیریت استعداد در صنعت گردشگری

بهسازی، به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن کارکنان به‌طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام

می‌شوند (دعایی، ۱۳۹۲). در ادبیات گسترده مدیریت استعداد، تعریف محبوبی از مدیریت استعداد به وسیله کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) ارائه شده است. آن‌ها عقیده دارند که مدیریت استعداد با شناسایی موقعیت‌های کلیدی آغاز می‌شود. سپس به وسیله بالندگی متصدیان با توان بالقوه بالا و عملکرد بالا برای پرکردن این نقش‌ها و توسعه معماری منابع انسانی متمایز برای مدیریت متصدیان و اطمینان از ادامه تعهد آن‌ها به سازمان دنبال می‌شود (منزاً، ۲۰۱۵). نرخ‌های رشد سریع در صنعت گردشگری تأثیر مستقیمی بر اشتغال گردشگری و توسعه منابع انسانی، از نظر تقاضا برای متخصصان، مهارت‌های خاص و امکانات آموزشی مرتبط دارد. نیاز به توسعه و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز در بخش‌های مختلف صنعت گردشگری به وضوح در مناطق مختلف، خودنمایی می‌کند (سو، ۲۰۰۸). بعد از ذکر ادبیات مرتبط با تحول دیجیتال در صنعت گردشگری، به بیان پیشینه پژوهش‌هایی که در این زمینه به تحقیقات پرداخته‌اند، اقدام می‌شود.

پیشینه پژوهش

۱. کاویانی‌زاده و منفرد (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «تحول دیجیتال در کسب‌وکار: زنجیره تأمین دیجیتال» با مرور منابع کتابخانه‌ای به بررسی مفاهیمی همچون تحول دیجیتال در کسب‌وکارها، زنجیره تأمین دیجیتال و ویژگی‌های کلیدی آن پرداخته‌اند.

۲. پژوهشی با عنوان «بین‌المللی‌سازی در خانه» راهبردی نوین برای توسعه و رونق کسب‌وکارهای گردشگری، توسط حیدری و همکاران (۱۳۹۸) انجام شد. این پژوهش به صورت توصیفی-تحلیلی انجام شده و هدف آن شناسایی مدل‌های مختلف بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها و ارائه بهترین روش در بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای گردشگری بوده است. نتایج حاکی از این است که راهبردهای بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها، مبتنی بر صادرات و حضور در بازارهای خارجی است و شاخص‌های معرفی شده در این روش‌ها، مناسب برای بین‌المللی‌سازی صنعت گردشگری و عرضه خدمات و محصولات آن به گردشگر خارجی نمی‌باشد، بلکه نیازمند تمرکز بر چشم‌انداز درونی و ارائه راهبرد جدید است.

۳. مقاله‌ای با عنوان «روندها و چالش‌های تحول دیجیتال در مهمان‌نوازی و جهانگردی» توسط جیواراتنا و شیام^۱ (۲۰۱۸) در این مقاله تأثیر فناوری منجر به روند تحول دیجیتال در مهمان‌نوازی و گردشگری مورد بررسی قرار گرفته است. چالش‌های مختلفی نیز که بخش مهمان‌نوازی و جهانگردی در آینده به دلیل تحول دیجیتال با آن‌ها روبرو خواهد شد مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

۴. درج^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان «دیجیتال‌سازی در گردشگری، تحلیل عمیق چالش‌ها و فرصت‌ها» به دنبال بررسی چگونگی تأثیر چالش‌ها و فرصت‌های دیجیتالی شدن در گردشگری بر گروه‌های مختلف ذینفعان و بحث در مورد چگونگی رفع آنها بودند. این گزارش نشان داده است که مشکلات و موانعی که کسب و کارهای کوچک و متوسط^۳ با آن روبرو می‌شوند یا درک می‌کنند بیشتر مربوط به شرایط فردی کسب و کارهای کوچک و متوسط است. هزینه، کمبود دانش و در دسترس بودن دانش فنی نگرانی‌های اساسی است. این گزارش همچنین دریافت که دیجیتال‌سازی، کسب و کارهای کوچک و متوسط را به ویژه از نظر ظرفیت‌های عملی، با چالش‌های بسیاری مواجه کرده است. کسب و کارهای کوچک و متوسط خود چالش‌های مربوط به کمبود وقت، مهارت، پرسنل آموزش دیده و دانش را یادآوری کردند.

۵. عباسیان فریدونی و کاوا^۴ (۲۰۱۹) پژوهش خود را تحت عنوان «طرف تاریک تحول دیجیتال در گردشگری» با هدف بررسی تغییرات تحول دیجیتال در جهانگردی انجام داده‌اند. این تحقیق جنبه تاریک بالقوه پنج پیشران تحول دیجیتالی را در گردشگری از طریق تجزیه و تحلیل عمیق چهار مؤلفه سیستم فعالیت مورد تأکید قرار می‌دهد. این یافته‌ها پیامدهای بلندمدت اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تحول دیجیتال را برجسته می‌کند که ممکن است به استعمار دیجیتال در مقصد گردشگر منجر شود. این تحقیق سه شکاف اصلی تحول دیجیتال را در زمینه بهره‌وری، فناوری و مقررات مشخص می‌کند.

1. Geevarathna & Shyam

2. Dredge & Phi & Mahadevan & Meehan & Silvia & Popescu,

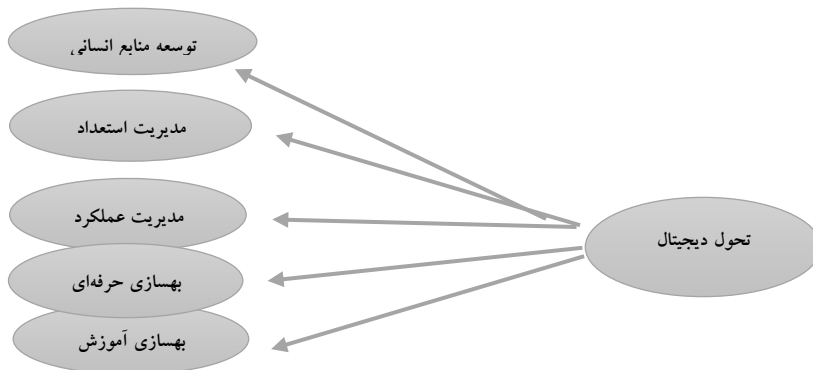
3. SME

4. Abbasian Fereidouni & Kawa

۶. مقاله‌ای با عنوان «از دیجیتالی‌شدن تا عصر شتاب: در مورد فناوری اطلاعات و گردشگری» توسط ژیانگ^۱ (۲۰۱۷) این مقاله خلاصه‌ای از توسعه تحقیقات را در ۲۰ سال گذشته در زمینه فناوری اطلاعات و گردشگری ارائه می‌دهد. این مقاله در مورد مشکلات آینده‌پژوهی بحث می‌کند و دیدگاه‌های موجود را در ارتباط بین فناوری اطلاعات و گردشگری به چالش می‌کشد.

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری مطرح‌شده در قسمت قبل، مدل مفهومی^۲ و فرضیات پژوهش به‌صورت زیر شکل گرفته است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش منبع: یافته‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱. تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری تأثیرگذار است.
۲. تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است.
۳. تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد در کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است.
۴. تحول دیجیتال بر بهبود حرفه‌ای کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است.
۵. تحول دیجیتال بر بهبود آموزش دیجیتال کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است.

1. Xiang

2. Conceptual model

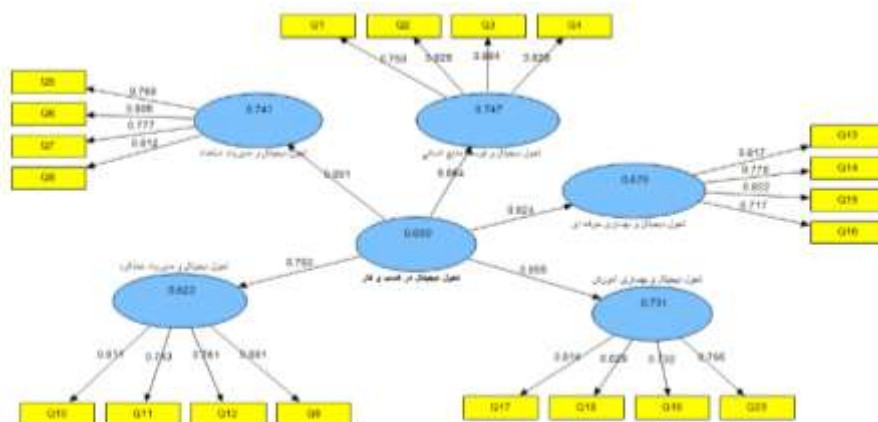
روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش، توصیفی و از لحاظ نوع، پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان کسب و کارهای گردشگری واقع در شهر تهران بوده است. با توجه به نامشخص بودن تعداد کارکنان کسب و کارهای گردشگری واقع در شهر تهران و به جهت داشتن حداقل میزان خطا در انتخاب نمونه، تعداد پرسشنامه‌های تحلیل شده ۳۸۵ نفر از کل جامعه کارکنان کسب و کارهای گردشگری در نظر گرفته شد. بر این اساس روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌های در دسترس در نظر گرفته شد و پرسشنامه‌ها از کارکنان کسب و کارهای گردشگری در دسترس واقع در شهر تهران به صورت چهره به چهره تکمیل گردید. در این پژوهش، کسب و کارهای گردشگری شهر تهران به پنج بخش غذا و نوشیدنی (رستوران، کافه، فست فود و ...)، اوقات فراغت و سرگرمی (باشگاه‌های ورزشی، ماهی‌گیری، پارک، موزه، ...)، اسکان (هتل، متل و ...)، حمل و نقل (خطوط هوایی، قطار، اتوبوس و ...) و خدمات سفر (آژانس‌های مسافرتی، نمایشگاه‌ها و ...) تقسیم شده است و در هر طبقه به صورت تصادفی اقدام به جمع‌آوری پرسشنامه از کارکنان این بخش‌ها شده است. در این پژوهش در بخش استنباطی برای آزمون مدل از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای اس پی اس اس و برای سنجش وضعیت تحول دیجیتال در کسب و کارهای گردشگری از آزمون تی تک نمونه با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس اس ۲۴ استفاده شده است. در روش حداقل مربعات جزئی^۱ برای سنجش بخش اندازه‌گیری که مربوط به پایایی و روایی ابزار پژوهش (پرسشنامه) می‌باشد، از آزمون‌های آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی واگرا و همگرا استفاده شده است که در ادامه شرح داده شده است؛ و پس از بررسی بخش اندازه‌گیری ابزار پژوهش، سپس به بررسی برازش کلی مدل برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود که در این پژوهش از برازش کلی مدل استفاده شده است و پس از آنکه برازش کلی مدل مورد تأیید قرار گرفته است، حال نوبت آن است که به آزمون فرضیه‌ها پردازیم؛ در بررسی فرضیه‌های پژوهش از آماره تی تک نمونه استفاده شده است. در پایان برای رتبه‌بندی نقش تحول دیجیتال در کسب و کارهای گردشگری از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

(۱) ضریب بارهای عاملی: بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه

با آن سازه محاسبه می‌شوند که این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار $0/4$ باید باشد.



شکل ۲. ضریب بارهای عاملی معرف‌های پژوهش منبع: یافته‌های پژوهش

(۲) **آلفای کرونباخ:** معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنج‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی

(سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از $0/7$. بیان‌گر پایایی قابل قبول است. (۳)

پایایی ترکیبی: معیار پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به

شمار می‌رود چراکه در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. با

عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول ۱ مقدار تمامی سازه‌ها مورد تأیید هستند، برآزش مناسب

مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. (۴) **روایی همگرا:** روایی همگرا^۱ معیاری است که برای برآزش

مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی به‌کاربرده می‌شود. معیار میانگین واریانس

استخراج‌شده نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده

ردیف	متغیر	پایایی ترکیبی	آلفا کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	ضریب تعیین	برازش کلی مدل
		بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۵	بزرگتر از ۰/۱۹	
۱	تحول دیجیتال در کسب و کارهای گردشگری	۰/۹۴۱۸۷۶	۰/۹۲۲۵	۰/۷۰۴۴	-	$= \sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2}$ $= \sqrt{.6067} \times \sqrt{.7041} = .6535$
۲	توسعه منابع انسانی	۰/۸۹۳۹۹۷	۰/۸۴۱۴۲۷	۰/۶۷۹۰۳۵	۰/۷۴۶۹۷۲	
۳	مدیریت استعداد	۰/۸۶۹۷۷۳	۰/۸۰۰۵۲۷	۰/۶۲۵۵۵۹	۰/۷۴۰۷۵۵	
۴	مدیریت عملکرد	۰/۸۷۶۹۷۱	۰/۸۱۱۶۱۵	۰/۶۴۱۵۷۹	۰/۶۲۳۳۷۸	
۵	بهسازی آموزش	۰/۸۷۱۴۹	۰/۸۰۲۹۶۵	۰/۶۲۹۵۰۳	۰/۷۳۰۷۳۲	
۶	بهسازی حرفه‌ای	۰/۸۶۴۶۵۴	۰/۷۹۰۹۴۶	۰/۶۱۵۶۳۲	۰/۶۷۸۷۲۹	

منبع: یافته‌های پژوهش

وتزلس و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی نموده‌اند (وتزل، ۲۰۰۹)، بنابراین حاصل شدن ۰/۶۵۳۵ برای برازش کلی مدل نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

۶) روایی واگرا^۱: روش فورنل و لارکر^۲

میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌ای دیگر (حمید^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). به بیان دیگر، هنگامی که شاخص توسعه منابع انسانی با سایر شاخص‌های دیگر مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، بهسازی آموزش و بهسازی حرفه‌ای مقایسه می‌گردد، بیشترین میزان تعامل را با شاخص اصلی خود (شاخص توسعه منابع انسانی) دارد تا با سایر شاخص‌های دیگر.

1. Divergent Validity

۲. خواننده به جهت آشنایی بیشتر با روش مورد نظر می‌تواند به مرجع زیر مراجعه نماید:

Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion.

3. Hamid

جدول ۲. روایی واگرا

سازه	توسعه منابع انسانی	مدیریت استعداد	مدیریت عملکرد	بهسازی آموزش	بهسازی حرفه‌ای
توسعه منابع انسانی	۰/۸۲۴۰۳۶				
مدیریت استعداد	۰/۷۰۹۹۹۴	۰/۷۹۰۹۲۳			
مدیریت عملکرد	۰/۵۷۴۹۹۵	۰/۶۹۱۴۰۲	۰/۸۰۰۹۸۶		
بهسازی آموزش	۰/۶۷۳۳۹۷	۰/۶۰۷۵۰۹	۰/۵۶۷۷۱۸	۰/۷۹۳۴۱۲	
بهسازی حرفه‌ای	۰/۶۳۳۶۸۶	۰/۵۹۷۹۳۱	۰/۵۰۱۵۱۵	۰/۷۳۵۶۹	۰/۷۸۴۶۲۲

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌های استنباطی

فرضیه اول پژوهش: تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری تأثیرگذار است. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در بررسی این فرضیه پژوهش وضعیت خود متغیر و ابعاد آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر ارائه شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3.00 \\ H_1: \mu \neq 3.00 \end{cases}$$

نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه‌ای با نمره استاندارد ۳ مقایسه شده است. این نمره در واقع همان حد واسط نمرات طیف لیکرت (اعداد ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵) است که برای هر گزینه مورد انتخاب در نظر گرفته می‌شود. به عبارتی دیگر هر تغییری که مقدار عددی ۳ را به خود اختصاص دهد بدین معنی است که از تغییرات خاصی برخوردار نبوده است و طبیعتاً متغیرهای که مقدار عددی بیشتر از میانگین (عدد ۳) را دارا هستند، اثرگذار در نظر گرفته می‌شوند (نویانتي و ایلونا^۱، ۲۰۲۲). این روند برای هر شاخص تکرار گردیده است.

جدول ۳. آزمون میانگین یک جامعه وضعیت تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری

Test Value = 0					
شاخص	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	سطح اطمینان ۹۵ درصد
					حد بالا
توسعه منابع انسانی	۵۸/۱۷۹	۹۹	۰/۰۰۱	۴/۲۱	۴/۰۶۶۴

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود میانگین نمره به‌دست‌آمده برای وضعیت تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری ۴/۲۱ است که این مقدار از میانگین فرضی (۳) بیشتر است و با توجه به سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۵) می‌توان استنباط کرد که میانگین وضعیت تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری، بیشتر از حد متوسط است.

فرضیه دوم پژوهش: تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد در کسب و کارهای گردشگری تأثیرگذار است. به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در بررسی این فرضیه پژوهش وضعیت خود متغیر و شاخص‌های آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر ارائه شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3.00 \\ H_1: \mu \neq 3.00 \end{cases}$$

جدول ۴. آزمون میانگین یک جامعه وضعیت تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد در بخش گردشگری

Test Value = 0					
شاخص	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	سطح اطمینان ۹۵ درصد
					حد بالا
مدیریت استعداد	۵۵/۶۹۴	۹۹	۰/۰۰۱	۴/۱۱	۳/۹۶۳۶

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود میانگین نمره به‌دست‌آمده برای وضعیت تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد بخش گردشگری ۴/۱۱ است که این مقدار از میانگین فرضی (۳) بیشتر است و با توجه

به سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۵) می‌توان استنباط کرد که میانگین وضعیت تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد بخش گردشگری، بیشتر از حد متوسط است.

فرضیه سوم پژوهش: تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد در کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است. به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در بررسی این فرضیه پژوهش وضعیت خود متغیر و شاخص‌های آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر ارائه شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3.00 \\ H_1: \mu \neq 3.00 \end{cases}$$

جدول ۵. آزمون میانگین یک جامعه وضعیت تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد در بخش گردشگری

Test Value = 0					
شاخص	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	
				حد پایین	حد بالا
مدیریت عملکرد	۵۹/۹۷۵	۹۹	۰/۰۰۱	۴/۱۷	سطح اطمینان ۹۵ درصد
				۴/۰۳۲۰	حد بالا
				۴/۳۰۸۰	حد پایین

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود میانگین نمره به‌دست آمده برای وضعیت تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد بخش گردشگری ۴/۱۷ است که این مقدار از میانگین فرضی (۳) بیشتر است و با توجه به سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۵) می‌توان استنباط کرد که میانگین وضعیت تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد بخش گردشگری، بیشتر از حد متوسط است.

فرضیه چهارم پژوهش: تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است. به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در بررسی این فرضیه پژوهش وضعیت خود متغیر و شاخص‌های آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر ارائه شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3.00 \\ H_1: \mu \neq 3.00 \end{cases}$$

جدول ۶. آزمون میانگین یک جامعه وضعیت تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای در بخش گردشگری

Test Value = 0						
شاخص	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	سطح اطمینان ۹۵ درصد	
					حد بالا	حد پایین
بهسازی حرفه‌ای	۶۰/۲۰۷	۹۹	۰/۰۰۱	۴/۱۵۷۵	۴/۰۲۰۵	۴/۲۹۴۵

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود میانگین نمره به‌دست‌آمده برای وضعیت تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای بخش گردشگری ۴/۱۵ است که این مقدار از میانگین فرضی (۳) بیشتر است و با توجه به سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۵) می‌توان استنباط کرد که میانگین وضعیت تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای بخش گردشگری، بیشتر از حد متوسط است.

فرضیه پنجم پژوهش: تحول دیجیتال بر بهسازی آموزش دیجیتال کسب و کارهای گردشگری تأثیرگذار است.

به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در بررسی این فرضیه پژوهش وضعیت خود متغیر و شاخص‌های آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر ارائه شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3.00 \\ H_1: \mu \neq 3.00 \end{cases}$$

جدول ۷. آزمون میانگین یک جامعه وضعیت تحول دیجیتال بر بهسازی آموزش در بخش گردشگری

Test Value = 0						
شاخص	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	سطح اطمینان ۹۵ درصد	
					حد بالا	حد پایین
بهسازی آموزش	۶۷/۷۰۰	۹۹	۰/۰۰۱	۴/۳۱۲۵	۴/۱۸۶۱	۴/۴۳۸۹

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود میانگین نمره به‌دست‌آمده برای وضعیت تحول دیجیتال بر بهسازی آموزش بخش گردشگری ۴/۳۱ است که این مقدار از میانگین فرضی (۳) بیشتر است و با توجه

به سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۵) می‌توان استنباط کرد که میانگین وضعیت تحول دیجیتال بر بهسازی آموزش بخش گردشگری، بیشتر از حد متوسط است.

در راستای بررسی وضعیت شاخص‌های وضعیت کلی نقش تحول دیجیتال در کسب‌وکارهای بخش گردشگری با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای هرکدام از شاخص‌ها ارزیابی گردیده‌اند. در آزمون t تک نمونه‌ای فرض H_0 حاکی از برابری متغیر با عدد سه (حد متوسط) می‌باشد و فرض H_1 حاکی از عدم برابری با حد متوسط است. در جدول زیر شاخص‌های وضعیت کلی نقش تحول دیجیتال در کسب‌وکارهای بخش گردشگری نشان داده شده است. برای تدوین شاخص‌های مربوط به توسعه منابع انسانی (فرضیه شماره یک)، مدیریت استعداد (فرضیه شماره دو) و مدیریت عملکرد (فرضیه شماره سه) از مقاله بتکو نیرمال کومار^۱ (۲۰۱۶) با عنوان «تحول دیجیتال در خدمات دولتی موریتانی: رویکرد توسعه منابع انسانی در دو شرکت نامرتب» و برای تدوین شاخص‌های مربوط به بهسازی حرفه‌ای (فرضیه شماره چهار) و بهسازی آموزش (فرضیه شماره پنج) از مقاله محمد بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی» استفاده شده است.

جدول ۸. بررسی شاخص‌های نقش تحول دیجیتال در کسب‌وکارهای بخش گردشگری

ارزیابی شاخص	Test Value = 0				شاخص	
	فاصله اطمینان ۰/۹۵		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری (sig)		
	حد بالا	حد پایین				
مطلوب	۴/۵۶	۴/۲۴	۴/۴۰۰	۰/۰۰۱	۵۳/۰۹۰	تحول دیجیتال دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات من را در کسب‌وکارهای گردشگری توسعه می‌دهد.
مطلوب	۴/۲۲	۳/۸۸	۴/۰۵۰	۰/۰۰۱	۴۵/۹۹۷	تحول دیجیتال مهارت‌های شناختی من را در محل کارهای گردشگری توسعه می‌دهد.
مطلوب	۴/۵۶	۴/۲۴	۴/۴۰۰	۰/۰۰۱	۵۳/۰۹۰	تحول دیجیتال دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات من را در کسب‌وکارهای گردشگری توسعه می‌دهد.
مطلوب	۴/۲۲	۳/۸۸	۴/۰۵۰	۰/۰۰۱	۴۵/۹۹۷	تحول دیجیتال مهارت‌های شناختی من را در محل کارهای گردشگری توسعه می‌دهد.
مطلوب	۴/۳۹	۴/۰۵	۴/۲۲۰	۰/۰۰۱	۴۸/۴۳۲	تحول دیجیتال در توسعه حرفه‌ای مستمر در کسب‌وکار گردشگری به من کمک می‌کند.

ادامه جدول ۸. بررسی شاخص‌های نقش تحول دیجیتال در کسب و کارهای بخش گردشگری

ارزیابی شاخص	Test Value = 0				شاخص	
	فاصله اطمینان ۰/۹۵		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری (sig)		مقدار t
	حد بالا	حد پایین				
مطلوب	۴/۳۶	۳/۹۸	۴/۱۷۰	۰/۰۰۱	۴۴/۷۱۲	تحول دیجیتال پیشرفت شغلی من را در کسب و کارهای گردشگری افزایش می‌دهد.
مطلوب	۴/۳۱	۳/۹۵	۴/۱۳۰	۰/۰۰۱	۴۵/۰۲۱	تحول دیجیتال باعث می‌شود در کسب و کارهای گردشگری خلاق باشم.
مطلوب	۴/۱۴	۳/۷۸	۳/۹۶۰	۰/۰۰۱	۴۳/۰۳۲	تحول دیجیتال استعدادمان را در کسب و کارهای گردشگری گسترش می‌دهد.
مطلوب	۴/۴۶	۴/۱۲	۴/۲۹۰	۰/۰۰۱	۵۰/۱۰۰	تحول دیجیتال در مقایسه با گذشته در کار من تغییر و تحول ایجاد می‌کند.
مطلوب	۴/۲۶	۳/۸۶	۴/۰۶۰	۰/۰۰۱	۳۹/۳۰۳	تحول دیجیتال من را برای موقعیت بالاتری در کسب و کارهای گردشگری واجد شرایط می‌کند.
مطلوب	۴/۳۴	۳/۹۸	۴/۱۶۰	۰/۰۰۱	۴۶/۴۴۰	تحول دیجیتال بهره‌وری مرا در کسب و کارهای گردشگری بهبود می‌بخشد.
مطلوب	۴/۴۲	۴/۰۸	۴/۲۵۰	۰/۰۰۱	۵۰/۲۷۴	تحول دیجیتال خدمات مشتری من را در محل کسب و کار گردشگری افزایش می‌دهد.
مطلوب	۴/۳۶	۳/۸۸	۴/۰۷۰	۰/۰۰۱	۴۳/۰۴۴	تحول دیجیتال منجر به افزایش ارزش افزوده در کسب و کار گردشگری می‌شود.
مطلوب	۴/۳۶	۴/۰۴	۴/۲۰۰	۰/۰۰۱	۵۳/۰۷۳	تحول دیجیتال پاسخگویی و سازگاری من را در کسب و کارهای گردشگری افزایش می‌دهد.
مطلوب	۴/۳۵	۴/۰۱	۴/۱۸۰	۰/۰۰۱	۴۸/۱۰۲	تحول دیجیتال امکان تحول بنیادین را در کسب و کارهای گردشگری افزایش می‌دهد.
مطلوب	۴/۱۸	۳/۸۶	۴/۰۲۰	۰/۰۰۱	۴۹/۲۵۰	تحول دیجیتال در امکان استقرار سازمان یادگیرنده در گردشگری نقش مهمی ایفا می‌کند.
مطلوب	۴/۳۴	۳/۹۶	۴/۱۵۰	۰/۰۰۱	۴۲/۸۷۵	تحول دیجیتال منجر به طراحی مجدد آموزش‌های ضمن خدمت در کسب و کارهای گردشگری می‌شود.
مطلوب	۴/۴۵	۴/۱۱	۴/۲۸۰	۰/۰۰۱	۴۹/۴۵۱	تحول دیجیتال باعث کاهش اتلاف منابع در کسب و کارهای گردشگری می‌شود.
مطلوب	۴/۴۳	۴/۱۱	۴/۲۷۰	۰/۰۰۱	۵۱/۶۳۲	تحول دیجیتال باعث بهبود طراحی برنامه‌های آموزشی دیجیتال در کسب و کارهای گردشگری می‌شود.
مطلوب	۴/۵۶	۴/۲۴	۴/۴۰۰	۰/۰۰۱	۵۴/۷۲۴	تحول دیجیتال امکان استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی را در برنامه‌های آموزشی دیجیتال کسب و کارهای گردشگری فراهم می‌کند.

ادامه جدول ۸. بررسی شاخص های نقش تحول دیجیتال در کسب و کارهای بخش گردشگری

ارزیابی شاخص	Test Value = 0				شاخص	
	فاصله اطمینان ۰/۹۵		اختلاف میانگین	سطح معنی داری (sig)		مقدار t
	حد بالا	حد پایین				
مطلوب	۴/۳۵	۴/۰۱	۴/۱۸۰	۰/۰۰۱	۴۹/۴۴۲	تحول دیجیتال در تجزیه و تحلیل مشکلات آموزشی دیجیتال در کسب و کارهای گردشگری نقش مهمی ایفا می کند.
مطلوب	۴/۵۵	۴/۲۵	۴/۴۰۰	۰/۰۰۱	۵۹/۵۷۶	تحول دیجیتال باعث ایجاد و گسترش مهارت ها و دانش شغلی در کسب و کارهای گردشگری می شود.

منبع: یافته های پژوهش

همان طور که در جدول فوق مشخص است از میان شاخص های ۲۵ گانه در این پژوهش تمام شاخص ها دارای وضعیت مطلوبی می باشند و دارای میانگینی بیش از سه می باشند و بیشتر شاخص ها دارای میانگینی بالای ۴/۰۰ می باشند که نشان می دهد اکثری اعضای نمونه آماری به نقش تحول دیجیتال در کسب و کارهای بخش گردشگری معتقد هستند و تحول دیجیتال باعث تغییراتی در کسب و کارهای بخش گردشگری (برای جامعه مورد مطالعه در این پژوهش) شده است.

آزمون فریدمن

رتبه بندی ابعاد مؤلفه های تحول دیجیتال در بخش گردشگری

H1: تفاوت معنی داری بین میانگین متغیرهای پژوهش وجود ندارد.

H2: تفاوت معنی داری بین میانگین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

جدول ۹. میانگین رتبه ها و اولویت بندی متغیرهای پژوهش

سطح معناداری	رتبه	میانگین	مؤلفه
۰/۰۱۱	۲	۳/۰۳	توسعه منابع انسانی
	۵	۲/۷۱	مدیریت استعداد
	۴	۲/۹۲	مدیریت عملکرد
	۳	۲/۹۶	بهسازی حرفه ای
	۱	۳/۴۰	بهسازی آموزش

منبع: یافته های پژوهش

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، سطح معناداری مربوط به آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن ۰/۰۱۱ است، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های تحول دیجیتال در بخش گردشگری وجود داشته است و بیشترین تأثیر را بر بهسازی آموزش و توسعه منابع انسانی داشته است. آزمون فریدمن یک آزمون ناپارامتری آماری^۱ است که برای مقایسه شاخص‌های مرکزی چندین جامعه به کار می‌رود. این آزمون، مشابه تحلیل واریانس یک طرفه^۲ است که در محیط ناپارامتری اجرا می‌شود (کورلوکا^۳ و همکاران، ۲۰۱۶؛ فریدمن^۴، ۱۹۳۷).

نتیجه‌گیری

امروزه تحول دیجیتال در گردشگری با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نوین باید به‌گونه‌ای باشد که همه ارکان گردشگری اعم از گردشگر، مکان‌های توریستی، آژانس‌های راهنمای تور، ارائه‌دهندگان خدمات و جامعه میزبان و سیاست‌گذاران گردشگری را شامل شود. با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهره‌مندی از آن، این امکان فراهم می‌شود که حجم انبوهی از داده‌ها و اطلاعات در معرض استفاده گردشگر قرار گرفته و در واقع این فرآیند اطلاعات به ارزش تبدیل شوند. بنابراین، ایجاد قطب‌های اطلاعاتی گسترده و جامع از جاذبه‌های گردشگری کشور و تجهیز تشکیلات گردشگری کشور به فناوری‌های نوین و سازوکاری که این فناوری‌ها در دسترس گردشگر قرار گیرد، الزامی است. کسب و کارهای گردشگری و تحول دیجیتال بیش از آنچه تصور می‌شود به هم مرتبط هستند تا جایی که تمام مراحل تجربه «گردشگری» از رزرو تا اقامت و پس از سفر تغییر کرده است و حالا دیگر راه برگشتی نیست. زیرا تحول دیجیتال ابزارهای مفید و مؤثر بسیاری را ارائه می‌دهد که می‌تواند در جنبه‌های مختلف کسب و کارهای گردشگری اعمال شود. این پدیده به دیجیتالی شدن ساده رزورها یا جستجوی مقصدها و پروازها به صورت آنلاین ختم نمی‌شود. برعکس، این کل تجربه است که از ابتدا تا انتها در حال تغییر است. در ادامه به تشریح و تفسیر یافته‌های حاصل از این پژوهش بر اساس فرضیه‌ها پرداخته شده است.

1. Non-Parametric Statistical Test
 2. One-way ANOVA
 3. Corluka
 4. Friedman

فرضیه اول: تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری تأثیرگذار است. نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه‌ای یا تی تک گروهی بیان‌گر این نکته است که تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری در گروه نمونه ۴/۲۱ با آماره t ۵۸/۱۷۹ بود که به‌طور معناداری ($p < ۰/۰۰۱$) از نمره استاندارد ۳ بالاتر بود؛ بنابراین با توجه به نمره میانگین تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی بخش گردشگری مؤثر است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این فرضیه با یافته‌های پژوهشگرانی همچون جورج و پاول^۱ (۲۰۲۰)، پیسونن^۲ (۲۰۲۰) و راهاما^۳ (۲۰۲۰) که در پژوهش خود به بررسی نقش تحول دیجیتال بر صنعت گردشگری پرداختند و به نقش تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری اشاره کردند، مطابقت دارد.

فرضیه دوم: تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است. نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه‌ای یا تی تک گروهی بیان‌گر این نکته است که تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای گردشگری در گروه نمونه ۴/۱۱ با آماره t ۵۵/۶۹۴ بود که به‌طور معناداری ($p < ۰/۰۰۱$) از نمره استاندارد ۳ بالاتر بود؛ بنابراین با توجه به نمره میانگین تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای گردشگری مؤثر است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این فرضیه با یافته‌های پژوهشگرانی همچون گالو و همکاران^۴ (۲۰۲۱)، سیمیچ و ماتویچ^۵ (۲۰۱۸) و اوکوموس^۶ (۲۰۲۱) که در پژوهش خود به بررسی نقش تحول دیجیتال بر صنعت گردشگری پرداختند و به نقش تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد در بخش گردشگری اشاره کردند؛ مطابقت دارد. مارتینز - موران و همکاران^۷ (۲۰۲۱) هم در پژوهش خود به نقش تحول دیجیتال در فرآیندهای مدیریت استعداد به‌طور عام در کسب‌وکارها اشاره کردند.

1. George, & Paul

2. Pesonen

3. Rhama

4. Gallo et al

5. Simić, I., & Matović

6. Okumus

7. Martínez-Morán et al

فرضیه سوم: تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد در کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است. نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه‌ای یا تی تک گروهی بیان‌گر این نکته است که تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد در کسب‌وکارهای گردشگری در گروه نمونه ۴/۱۷ با آماره t ۵۹/۹۷۵ بود که به‌طور معناداری ($p < ۰/۰۰۱$) از نمره استاندارد ۳ بالاتر بود؛ بنابراین با توجه به نمره میانگین تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد در کسب‌وکارهای گردشگری مؤثر است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این فرضیه با یافته‌های پژوهشگرانی هم‌چون میترولیس و کیسویس^۱ (۲۰۱۹) و پسونن (۲۰۲۰) که در پژوهش خود به بررسی نقش تحول دیجیتال بر صنعت گردشگری پرداختند و به نقش تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد در بخش گردشگری اشاره کردند؛ مطابقت دارد.

فرضیه چهارم: تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است. نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه‌ای یا تی تک گروهی بیان‌گر این نکته است که تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای کسب‌وکارهای گردشگری در گروه نمونه ۴/۱۵ با آماره t ۶۰/۲۰۷ بود که به‌طور معناداری ($p < ۰/۰۰۱$) از نمره استاندارد ۳ بالاتر بود؛ بنابراین با توجه به نمره میانگین تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای کسب‌وکارهای گردشگری مؤثر است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این فرضیه با یافته‌های سو (۲۰۰۸) که در پژوهش خود به بررسی تحول دیجیتال بر بهسازی حرفه‌ای کسب‌وکارهای گردشگری اشاره کرده بود، مطابقت دارد.

فرضیه پنجم: تحول دیجیتال بر بهسازی آموزش دیجیتال کسب‌وکارهای گردشگری تأثیرگذار است. نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه‌ای یا تی تک گروهی بیان‌گر این نکته است که تحول دیجیتال بر بهسازی آموزش دیجیتال کسب‌وکارهای گردشگری در گروه نمونه ۴/۳۱ با آماره t ۶۷/۷۰۰ بود که به‌طور معناداری ($p < ۰/۰۰۱$) از نمره استاندارد ۳ بالاتر بود؛ بنابراین با توجه به نمره میانگین تحول دیجیتال بر بهسازی آموزش دیجیتال کسب‌وکارهای گردشگری مؤثر است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های

حاصل از این فرضیه با یافته‌های پژوهشگرانی همچون فرولوا و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، بالولا و همکاران^۲ (۲۰۱۹) و مارکس، فلین و کیلانن^۳ (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

در ادامه در راستای توسعه تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن کسب‌وکارهای بخش گردشگری پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است که عبارت‌اند از:

➤ بزرگ‌ترین عامل تحول‌ساز جذب استعداد در دنیای امروز، استفاده از خدمات و راهکارهای فناورانه است. تأمین‌کنندگان بسیاری وارد این حوزه شده‌اند و از قابلیت‌های رایانش شناختی از قبیل هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی، خودکارسازی رباتیک فرآیندها، پردازش زبان طبیعی و الگوریتم‌های پیش‌بینی در حوزه جذب استفاده می‌کنند. از قابلیت‌های بازی و شبیه‌سازی نیز می‌توان برای آزمون استعدادها افراد استفاده کرد تا رزومه‌ای که فرد ادعا کرده، مورد محک واقعی قرار گرفته شود. از قابلیت‌های فناوری مانند ابزارهای شناختی، ویدئو، بازی و تلفن همراه در فرآیند جذب استفاده شود. برند کارفرمایی دیجیتال توسعه یابد؛ هر اطلاعاتی که سازمان در فضای دیجیتال و به‌خصوص شبکه‌های اجتماعی به اشتراک می‌گذارد، بر تصمیم افراد برای پیوستن به آن سازمان تأثیر دارد. کانال‌های جذب، گسترش داده شود و امکان جذب استعدادها از منابع مختلف و به شکل قراردادهای مختلف همکاری امکان‌پذیر شود.

➤ استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط محرک‌های نوآوری و کارآفرینی مبتنی بر فناوری در گردشگری نقش مهمی را در توسعه مهارت‌های موردنیاز برای مشاغل آینده بر عهده خواهند گرفت؛ بنابراین این بخش باید تقویت استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را در اولویت قرار دهد تا بتوانند به بخش جدایی‌ناپذیر زنجیره ارزش گردشگری تبدیل شوند و آموزش، تعلیم و سیاست‌های مبتنی بر فناوری و مهارت را تقویت کنند که نوآوری و اشتغال مناسب را تحریک می‌کند.

➤ پیشنهاد می‌شود مجلس شورای اسلامی با توجه به تک تخصصی بودن بسیاری از حوزه‌ها، من جمله حوزه گردشگری هوشمند، قانون تجارت الکترونیک مصوب ۸۲/۱۰/۱۷ را به‌روزرسانی و ابلاغ نماید. با توجه به ضریب نفوذ قابل توجه نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های تولید شده در داخل کشور، پیشنهاد می‌گردد

1. Frolova

2. Balula

3. Marx, Flynn, & Kylänen

دولت ضمن درخواست بازنگری مجدد قانون حمایت از حقوق پدیدآورندگان نرم افزارهای رایانه‌ای، در جهت اجرایی شدن آن اقدام بایسته انجام دهد. دست‌اندرکاران حوزه سیاست‌گذاری گردشگری الکترونیکی در راستای طراحی بسته‌های ترغیب‌کننده و همچنین امن کردن فضای کسب و کار گردشگری قانون‌گذاری کنند و برای ایجاد اراده در مدیران ارشد این حوزه، آموزش و فرهنگ‌سازی را در دستور کار خود قرار دهند.

➤ برای فرهنگ‌سازی استفاده از خدمات الکترونیکی و گردشگری الکترونیک برنامه‌های ملی و منطقه‌ای طراحی و اجرا شود. به جهت کاربرد صحیح فضای مجازی به آموزش صحیح کارکنان پرداخته و برای افزایش سرعت آموزش از مشوق‌های صحیح و مناسب استفاده شود. به‌منظور اطلاع از راهکارهای جدید در بخش الکترونیک، به‌روز نگه‌داشتن اطلاعات کارکنان بخش الکترونیک، ارائه جدیدترین خدمات به مشتریان و ایجاد پایگاه اطلاعات به‌روز برای مدیران و کارکنان می‌توان از متخصصان رایانه و تکنولوژی اطلاعات استفاده کرد و آن‌ها را در کسب و کارها به کار گرفت.

➤ پس از شناسایی خدمات برتر که بیشترین اهمیت را برای کسب و کارهای گردشگری دارند، برای سنجش موفقیت و پیگیری اهداف، شاخص‌های کلیدی عملکرد را تعیین کنند. ابتدا با اهدافی شروع کنند که برای تیم بسیار مهم هستند. به عنوان نمونه، تیم‌های عملیاتی فناوری اطلاعات می‌توانند شاخص‌های کلیدی عملکرد را برای نوع خاصی از زیرساخت، مثلاً عملکرد پایگاه داده کنترل کنند. تیم‌های ارائه‌دهنده خدمات تضمین کیفیت می‌توانند با نظارت بر روند و حجم فعالیت‌ها کار را شروع کنند.

به طور کلی با توجه به نتایج که بیانگر این بود که میانگین وضعیت تحول دیجیتال بر تمامی شاخص‌های موجود در مدل بیشتر از حد متوسط؛ آزمون تی تک‌نمونه‌ای دارای میانگینی بالای ۴ بوده و به معنای تأثیر تحول دیجیتال بر تمامی ابعاد سازمان‌های گردشگری و ایجاد تغییراتی در کسب و کارهای گردشگری و همچنین آزمون تحلیل واریانس فریدمن بیانگر وجود تفاوت معنادار بین میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های تحول دیجیتال در بخش گردشگری بوده است و بیشترین تأثیر بر بهسازی آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد؛ نتیجه گرفته می‌شود که سرمایه‌گذاری در جذب و پرورش نیروی انسانی متناسب با این تحولات بیشتر ضروری می‌باشد.

هر فعالیت پژوهشی با یکسری محدودیت‌هایی روبرو می‌شود که مهم‌ترین محدودیت در پژوهش حاضر مربوط به شیوه توزیع پرسشنامه‌ها بوده است چراکه با توجه به شرایط کرونایی در کشور دسترسی به بسیاری از کسب‌وکارهای گردشگری دشوار بوده است و به همین دلیل پرسشنامه‌ها هم به صورت الکترونیکی و هم به صورت فیزیکی توزیع شده است. در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که مناسب است در تحقیقات آینده محققان از رویکردهای کیفی و هم‌زمان با رویکردهای کمی استفاده کنند تا نتایج و یافته‌های پژوهش گسترده‌تری و عمق بیشتری پیدا کند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش آتی موانع تحول دیجیتال در کسب‌وکارهای گردشگری به صورت آمیخته مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود نقش برنامه‌های توسعه ۵ ساله و اسناد بالادستی صنعت گردشگری در تحول دیجیتال مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- بیگدلی؛ محمد، داودی؛ رسول، کمالی؛ نقی، انتصار فومنی؛ غلامحسین. (۱۳۹۷). «شناسایی ابعاد و مولفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال دهم. شماره ۲ (شماره پیاپی ۳۲). تابستان ۱۳۹۷. ص ۷۵-۱۰۱.
- حیدری؛ عمران، ثمری؛ داود، موسی‌خانی؛ مرتضی، بیشمی؛ بهار. (۱۳۹۸). «بین‌المللی‌سازی در خانه» راهبردی نوین برای توسعه و رونق کسب‌وکارهای گردشگری». مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی. سال دوم. شماره ۲. تابستان ۱۳۹۸. ص ۱۴۳-۱۱۷.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). «مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS». تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دعایی؛ حبیب‌الله، قوامی؛ علیرضا. (۱۳۸۶). «گردشگری الکترونیکی». نشریه مدیریت بررسی‌های بازرگانی. شماره ۲۳. صص ۶۷-۵۸.
- سلطانی‌نژاد؛ مهدیه و وثوقی؛ لیلی. (۱۳۹۴). «بررسی ظرفیت‌های کارآفرینی در گردشگری (مورد مطالعه: استان کرمان)». همایش ملی فرهنگ، گردشگری و هویت شهری. مشهد.
- شامی زنجانی؛ م. (۱۳۹۶). «روندهای نوین و چالش‌های جدی تحول دیجیتال در سازمان‌ها». اجلاس مدیران تحول دیجیتال کشور. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

قیدر؛ یاسمن، شامی زنجانی؛ مهدی. (۱۳۹۹). «الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان». فصلنامه مطالعات منابع انسانی. ۱۰(۳). ۵۰-۲۳.

کاویانی‌زاده؛ احسان، وحیدی منفرد؛ امین. (۱۳۹۹). «تحول دیجیتال در کسب و کار: زنجیره تأمین دیجیتالی». همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار. تهران.

لوفان؛ امیر مسعود، گندم کار؛ امیر. (۱۳۹۸). «تحول دیجیتال و بررسی زیرساخت‌ها و نگرش‌ها بر مبنای فروش آنلاین در گردشگری (مورد مطالعه: هتل‌ها و آژانس‌های مسافرتی شهر اصفهان)». فصلنامه جغرافیایی فضای گردشگری. سال هشتم. شماره ۳۱.

مرادی؛ محمود. (۱۳۹۴). «آشنایی با صنعت گردشگری». سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ اول.
نجفی توه‌خشکه؛ پری، آزادی؛ سیامک. (۱۳۹۱). «اهمیت ترویج کارآفرینی در صنعت گردشگری». کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش‌بنیان. دانشگاه مازندران.

نوری؛ مؤگان، شاه حسینی؛ محمدعلی، شامی زنجانی؛ مهدی، عابدین؛ بابک. (۱۳۹۸). «طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی». مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. دوره ۱۲. شماره ۲ (پیاپی ۲۳). صص ۲۴۳_۲۱۱.

Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.

Abbasian Fereidouni, M. & Kawa, A., (2019). Dark Side of Digital Transformation in tourism, Asian Conference on Intelligent Information and Database Systems. pp 510-518.

Baldini, G., Barboni, M., Bono, F., Delipetrev, B., Duch Brown, N., Fernandez Macias, E., & Nepelski, D. (2019). *Digital Transformation in Transport, Construction, Energy, Government and Public Administration*.

Balula, A., Moreira, G., Moreira, A., Kastenholz, E., Eusébio, C., & Breda, Z. (2019). Digital transformation in tourism education. *Tourism in South East Europe...*, 5, 61-72.

Bertschek, Irene, Jorg Ohnemus & Steffen Viete. "The ZEW ICT Survey 2002 to 2015: Measuring the Digital Transformation in German Firms" *Jahrbucher fur Nationalokonomie und Statistik*, 238.1, 2018: 87-99.

Borouji Hojeghan, Samira, Nazari Esfangareh. (2011). Digital economy and tourism impacts. Influences and challenges, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 19 (2011) 308-316.

Brown, B. Sikes, J. Willmott, P. (2013). Bullish on Digital: McKinsey Global Survey Results, *Insights Publ.*, <http://www.mckinsey.com>

Ciara Heavin & Daniel J. Power (2018). Challenge for Digital Transformation-towards a conceptual decision support guide for managers, *Journal of Decision Systems*, 27: sup1, 38-45.

- Cooper, R. A. (2004), Public police and human resource development. *Seminar of 19 th, November*, 1-18.
- Corluka, G., Mikinac, K., & Milenkovska, A. (2016). Classification of tourist season in costal tourism. *UTMS Journal of Economics*, 7(1), 71-83.
- Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G., & Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120345.
- Demir, O. (2019). Digital skills, organizational behavior and transformation of human resources: a review. *Ecoforum Journal*, 8(1).
- Elbert C. & C.H. Duarte, (2018). Digital Transformation, in *IEES Software*, vol.35, no.4, pp. 16-21.
- Fesenmaier, D. R., & Xiang, Z. (Eds.). (2016). *Design science in tourism: Foundations of destination management*. Vienna: Springer.
- Fichman, R.G., Dos Santos, B.L. & Zhiqiang (Eric) Zheng. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MisQuarterly*, 38(2), 329-343.
- Frankiewicz, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). *Harward Business Review* [hbr.org]
- Friedman, M. (1937). The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance. *Journal of the American statistical association*, 32(200), 675-701.
- Frolova, V. B., Avramenko, G. M., Beskorovaynaya, A., Shelygov, A. V., & Matyunina, O. E. (2019). Digital economy in the management system of tourism enterprises. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 10(6 (38)), 1345-1350.
- Gallo, P., Dobrovič, J., Čabinová, V., Pártlová, P., Straková, J., & Mihalčová, B. (2021). Increasing the Efficiency of Enterprises in Tourism Sector Using Innovative Management Methods and Tools. *Social Sciences*, 10(4), 132.
- Geevarathna, & Shyam, R. (2018). Digital Transformation Trends and Challenges in Hospitality and Tourism, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 5(2).
- George, B., & Paul, J. (2020). *Digital transformation in business and society*. New York, NY: Springer International Publishing.
- Guryanova, A. V., Krasnov, S. V., & Frolov, V. A. (2020). Human transformation under an influence of the digital economy development. In *Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities* (pp. 140-149). Springer, Cham.
- Henriette, Emily; Feki, Mondher; and Boughzala, Imed. (2016). Digital Transformation Challenges. *MCIS 2016 Proceedings*.33.
- Henseler, J. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 277 - 319.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- <https://www.eghtesadonline.com>

- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 195-204
- Kayumovich, K. O. (2020). The highlight priorities for the development of digital tourism in Uzbekistan. *International scientific review*, (LXIX), 61-62.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V. and Parry, G. (2018). Towards Digital Transformation: Lessons learned from traditional organizations, *Strategic Changes*, Vol.27, No.2, pp. 101-109.
- Martínez-Morán, P. C., Fernández-Rico Urgoiti, J. M., Díez, F., & Solabarrieta, J. (2021). The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. *Sustainability*, 13(4), 2264.
- Marx, S., Flynn, S., & Kylänen, M. (2021). Digital transformation in tourism: Modes for continuing professional development in a virtual community of practice. *Project Leadership and Society*, 2, 100034.
- Mensah, J.K (2015), A “coalesced framework” of talent management and employee performance For further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, No. 4, pp. 544-566.
- Meyers, M. Ch., Woerkom, M. V., & Dries, N. (2013.) Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305–321.
- Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2019, September). Evaluating digital transformation strategies: A MCDA analysis of Greek tourism SMEs. In *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE* (Vol. 2, pp. 667-676).
- Nirmal Kumar, B. (2016). Digital Revolution in the Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective in Two Unrelated Companies. *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, Vol. 3, Issue 5, pp: (1-10).
- NOVIANTI, N., & ILONA, D. (2022). TOURISM GOVERNANCE: VILLAGE-BASED TOURISM CRITERIA IN INDONESIA. *GeoJournal of Tourism & Geosites*, 41(2).
- Okumus, F.(2021). Talent Management in the New Normal of Hospitality and Tourism. [International Journal of Contemporary Hospitality Management](#).
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 455-476.
- Pesonen, J. (2020). Management and Leadership for Digital Transformation in Tourism. *Handbook of e-Tourism*, 1-34.
- Power, B. (2018). Digital Transformation through Saas Multiclouds, *IEEE Cloud Computing*, vol. 5, no. 3, pp. 27-30.
- Rhama, B. (2020). The human resource policy of tourism in Indonesia. *Opción*, 36(26), 3142-3162.
- Simić, I., & Matović, I. M. (2018, May). Digital Transformation in the Function of Improving the Competitiveness of the Republic of Serbia in the Tourism Sector. In *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja-TISC* (Vol. 3, No. 1, pp. 374-389).

- Soh, J. K. M. M. (2008). Human resource development in the tourism sector in Asia. *Perspectives in Asian Leisure and Tourism*, 1(1), 7.
- Tribe, J., & Mkono, M. (2017). Not such smart tourism? *The concept of e-lienation. Annala of Tourism Research*, 66, 105-115.
- Venkatraman, V. (2017). The Digitak Matrix: New Rules for Business Transformation through Technology. *Life Tree Media*.
- Werthner, H., Alzua-Sorzabal, A., Cantoni, L., Dickinger, A., Gretzel, U., Jannach, D. Stangl, B. (2015). Future research issues in IT and tourism. *Information Technology and Tourism*, 15(1), 1-15.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Xiang, Z. & Fesenmaier, D. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. In *Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods. Cham: Springer* (pp.299-307).