



Research Paper

Modeling Social Customer Relationship Management in the Tourism Industry Based on Agility and Value Creation with a Structural-Interpretive Approach

Masoud Izadkhah: Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran

Sayyed Mohammadreza Davoodi* Department of Management, Deh.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Rasoul Asgarpour: Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran

Somayeh Salehi: Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran

Received: 2025/07/20 **PP** 49-62 Accepted: 2025/09/08

Abstract

This study aimed to model Social Customer Relationship Management (SCRM) in the tourism industry, focusing on organizational agility and value creation and with a structural-interpretive approach. The present study is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method and was conducted within the framework of the interpretive paradigm with an inductive approach and qualitative design. The research participants included university professors and experienced managers in the tourism industry who were selected purposively and theoretical saturation was achieved by conducting 12 interviews. Data were collected through semi-structured interviews and a decision matrix-based questionnaire. The validity of qualitative coding was confirmed by the Holst method (0.731) and Cohen's kappa (0.674). The face validity of the questionnaire and its reliability were also confirmed by the internal correlation coefficient (0.822). Qualitative data analysis was conducted using thematic analysis and MaxQuda software. In the second part of the study, the structural-interpretive modeling method and MiQMaQ software were used to identify the relationships between the constructs and modeling. The results showed that the use of social media affects social customer relationship management capabilities. These capabilities affect tourism management, and tourism management also leads to improved organizational agility, personalization of tourism services, and value creation. Ultimately, this process leads to the enhancement of the destination brand image and improved social customer relationship management. The presented model emphasizes that the success of implementing SCRM in the tourism industry requires strengthening customer relationship management capabilities, improving data management, improving organizational agility, and focusing on creating value for customers. The findings also highlight the importance of strategic use of social media and suggest that tourism businesses should use these platforms not only for advertising, but also to analyze customer behavior, provide personalized services, and create meaningful interactions.

Keywords: Social Customer Relationship Management, Agility, Value Creation, Tourism Industry.

Citation: Izadkhah, M., Davoodi, M., Asgarpour, R., Salehi, S. (2025). **Modeling Social Customer Relationship Management in the Tourism Industry Based on Agility and Value Creation with a Structural-Interpretive Approach.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 3, No 11, Shiraz, PP. 49-

* **Corresponding author:** Sayyed Mohammadreza Davoodi, Email: sm.davoodi@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

In the era of increasing competition and digital transformation, customer relationship management has become one of the critical pillars of success in the tourism industry (Ramos et al, 2024: 154). Meanwhile, social media has transformed traditional customer relationship management models and led to “social customer relationship management” (Demuylder et al, 2025: 13). On the other hand, virtual media play an effective role in choosing tourism destinations and services by providing a platform for two-way interaction, exchanging experiences and shaping customer perceptions (Jain et al, 2023: 30). In this way, social customer relationship management in the tourism industry, by utilizing data, interactions and feedback from tourists on social networks, provides the opportunity to understand customers’ needs, behaviors and preferences in more depth. This new approach not only leads to improved travel experience and customer satisfaction, but also creates a sustainable competitive advantage for tourism businesses by strengthening continuous interactions, trust and loyalty of tourists (Gamage et al, 2023: 31). For this reason, tourism marketing around the world, including Iran, has moved towards the use of new electronic technologies, especially on the web and social media platforms (Mohammad et al, 1402: 13).

A review of the research background shows that despite the expansion of studies in the field of SCRM, most research has either focused on non-tourism industrial and service areas or has only addressed its technical or marketing dimensions. Also, the conceptual and operational integration of the three key components, namely agility, value creation and social customer relationship management in the form of a comprehensive and indigenous model, has been neglected in domestic research. The research contribution and theoretical synergy of the present study is that it focuses on modeling social customer relationship management in the tourism industry, relying on a systemic approach, so that this model can synergistically strengthen organizational agility and value creation in interaction with social customers. The present study answers the key question of how to model social customer relationship management in the tourism industry based on agility and value creation?

Methodology

The research community includes tourism management professors and tourism industry managers, especially from the Deputy Tourism Office of the Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts.

Research experts were selected based on two criteria: at least ten years of teaching experience in the field of tourism or having scientific publications in this field (books and articles). In addition, interviews were conducted with individuals who were sufficiently motivated and interested to participate in the research.

The sampling process was carried out purposefully using the snowball method and continued until theoretical saturation was reached. After conducting 9 interviews, repetition of coding results was observed, but to prevent false theoretical saturation, 3 more interviews were also conducted. Finally, after conducting 12 interviews, theoretical saturation was ensured.

In this research, semi-structured interviews with experts were used. Then, a questionnaire based on a decision matrix was also used for structural modeling of the research.

The main method used in the qualitative section was qualitative thematic analysis, which was used to identify the themes of the social customer relationship management model in the tourism industry with an agility and value creation approach. Thematic analysis was performed using MaxQDA 20 software. In the second section, the structural-interpretive modeling method was used to analyze and model the relationships between elements, and the calculations related to it were performed using MicMac software.

Results and discussion

An initial list of influential factors was compiled in the final qualitative analysis report. This report presented the results of the qualitative data analysis in a systematic structure and led to the identification of 4 overarching themes, 8 organizing themes, and 57 underlying themes.

After identifying the research constructs, the next step is to identify the internal relationships of the constructs and present a model of social customer relationship management in the tourism industry based on agility and value creation. For this purpose, the structural-interpretive modeling method was used. By identifying the relationships of the indicators,

the structural self-interaction matrix (SSIM) was formed. Then, by converting the structural self-interaction matrix into a two-valued matrix of zero and one, the reception matrix (RM) was obtained. After that, to determine the relationships and leveling of the indicators, the "achievement set" and "prerequisite set" were identified.

Therefore, based on the results of structural-interpretive modeling, destination brand image (DBI) and social customer relationship management (SCRM) are at level 1. Tourism service personalization (TSP), value creation (VC) and organizational agility (OA) are at level 2. Tourism management (TM) is at level 3. Social Customer Relationship Management Capabilities (SCRMC) are at level 4 and Social Media Usage (SMU) is at level 5. After determining the relationships and levels of the aforementioned constructs, they can be designed in the form of a model. For this purpose, the constructs are first arranged according to their levels from top to bottom.

Conclusion

Based on the results obtained, the use of social media as a factor with high influence and low dependency plays a vital role in improving social customer relationship management capabilities. These capabilities, in turn, lead to improved tourism management and then to improved organizational agility, personalized tourism services and value creation for customers. In the continuation of this process, improvements in these dimensions lead to improved destination brand image and strengthened social customer relationship management. The presented model also emphasizes that the success of implementing SCRM in the tourism industry requires strengthening customer relationship management capabilities, improving data management, increasing organizational agility and focusing on creating value for customers. Another important point is the strategic role of social media, which has been considered beyond traditional advertising in analyzing customer behavior, personalizing services and creating meaningful interactions.



مدل سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش با رویکرد ساختاری - تفسیری

مسعود ایزدخواه: گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

سید محمدرضا داودی: گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

رسول عسگریپور: گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

سمیه صالحی: گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸ صص ۴۹-۶۲ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷

چکیده

مدیریت ارتباط با مشتریان و بکارگیری فناوری های نوین یکی از مهمترین نیازهای صنعت گردشگری است. از اینرو این پژوهش با هدف مدل سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM) در صنعت گردشگری، با تمرکز بر چابکی سازمانی و خلق ارزش و با رویکرد ساختاری-تفسیری انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی است و در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی با رویکرد استقرایی و طراحی کیفی انجام شد. مشارکت کنندگان پژوهش شامل اساتید دانشگاه و مدیران با سابقه صنعت گردشگری بودند که به شیوه هدفمند انتخاب شده و با انجام ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختارمند و پرسشنامه مبتنی بر ماتریس تصمیم گردآوری شدند. اعتبار کدگذاری کیفی با روش هولستی (۰/۷۳۱) و کاپای کوهن (۰/۶۷۴) تأیید شد. روایی صوری پرسشنامه و پایایی آن نیز با ضریب همبستگی درونی (۰/۸۲۲) مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده های کیفی با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا انجام شد. در بخش دوم مطالعه، برای شناسایی روابط میان سازه ها و مدل سازی، از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری و نرم افزار میک مک بهره گرفته شد. نتایج نشان داد استفاده از رسانه های اجتماعی بر قابلیت های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی اثرگذار است. این قابلیت ها بر مدیریت گردشگری تأثیر می گذارند و مدیریت گردشگری نیز بهبود چابکی سازمانی، شخصی سازی خدمات گردشگری و خلق ارزش را به دنبال دارد. در نهایت این فرآیند به ارتقاء تصویر برند مقصد و بهبود مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی منجر می شود. مدل ارائه شده تأکید می کند که موفقیت در پیاده سازی SCRM در صنعت گردشگری نیازمند تقویت قابلیت های مدیریت ارتباط با مشتری، بهبود مدیریت داده ها، ارتقاء چابکی سازمانی و تمرکز بر ارزش آفرینی برای مشتریان است. همچنین یافته ها اهمیت استفاده استراتژیک از رسانه های اجتماعی را برجسته می کند و پیشنهاد می شود کسب و کارهای گردشگری از این بسترها نه تنها برای تبلیغات، بلکه برای تحلیل رفتار مشتریان، ارائه خدمات شخصی سازی شده و ایجاد تعاملات معنادار بهره ببرند.

واژه های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی، چابکی، خلق ارزش، صنعت گردشگری.

استاد: ایزدخواه، مسعود؛ داودی، سید محمدرضا؛ عسگریپور، رسول و صالحی، سمیه (۱۴۰۴). مدل سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری

مبنتی بر چابکی و خلق ارزش با رویکرد ساختاری - تفسیری. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۳، شماره ۱۱، شیراز، صص. ۴۹-۶۲.

^۱. نویسنده مسئول: سید محمد رضا داودی، پست الکترونیکی: sm.davoodi@iau.ac.ir

مقدمه

انقلاب فناوری‌های دیجیتال و گسترش روزافزون رسانه‌های اجتماعی، چارچوب‌های سنتی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری را دگرگون ساخته است. امروزه سازمان‌های فعال در این صنعت دیگر قادر به اتکا صرف به ارائه خدمات پایه نیستند و نیازمند پیاده‌سازی رویکردهایی هستند که از طریق بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری‌های اطلاعاتی، بتوانند تجربه‌های تعاملی و ارزش‌آفرین شخصی‌سازی شده مبتنی بر درک عمیق فرهنگ، رفتار و ترجیحات خاص جامعه هدف ایجاد نمایند. چنین رویکردی نه تنها در ارتقاء رضایت و وفاداری مشتریان نقش اساسی دارد، بلکه باعث افزایش چابکی سازمانی و توانمندی واکنش به تغییرات سریع محیطی و رفتاری مشتریان می‌شود که در فضای پویای گردشگری ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو، ضرورت پژوهش‌هایی با رویکرد بومی و تلفیقی میان فناوری اطلاعات و مدیریت ارتباط با مشتری احساس می‌شود تا الگویی علمی و عملیاتی ارائه گردد که بتواند به بهبود فرآیندهای تعامل دیجیتال با مشتریان و ارتقای عملکرد سازمان‌ها در این حوزه کمک کند. این پژوهش، در راستای پر کردن این خلأ، می‌تواند راهنمایی راهبردی و کاربردی برای تصمیم‌گیرندگان و مدیران صنعت گردشگری جهت تحقق توسعه پایدار و افزایش کیفیت خدمات فراهم آورد.

در عصر رقابت فزاینده و تحول دیجیتال، مدیریت ارتباط با مشتری به یکی از ارکان حیاتی موفقیت در صنعت گردشگری تبدیل شده است (Ramos et al., 2024: 154). در این میان رسانه‌های اجتماعی الگوهای سنتی مدیریت ارتباط با مشتری را دگرگون ساخته و به «مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی» منتهی شده‌اند (Demuylder et al., 2025: 13). از سویی دیگر، رسانه‌های مجازی با فراهم‌آوردن بستر تعامل دوسویه، تبادل تجربیات و شکل‌دهی به ادراک مشتریان، نقش مؤثری در انتخاب مقاصد و خدمات گردشگری ایفا می‌کنند (Jain et al., 2023: 30). به این ترتیب مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری با بهره‌گیری از داده‌ها، تعاملات و بازخوردهای گردشگران در شبکه‌های اجتماعی، امکان شناخت عمیق‌تر نیازها، رفتارها و ترجیحات مشتریان را فراهم می‌آورد. این شیوه نوین نه تنها به ارتقای تجربه سفر و رضایتمندی مشتریان منجر می‌شود، بلکه با تقویت تعاملات مستمر، اعتمادسازی و وفادارسازی گردشگران، مزیت رقابتی پایدار برای کسب‌وکارهای گردشگری ایجاد می‌کند (Gamage et al., 2023: 31). برای همین بازاریابی گردشگری در سراسر دنیا و از جمله ایران به سوی استفاده از فناوری‌های الکترونیک جدید بویژه در بستر وب و رسانه‌های اجتماعی حرکت کرده است (Mohammad et al., 2023: 1402).

مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری به نوع جدیدی از بازاریابی مبتنی بر خلق ارزش مشترک با مشتریان منتهی شده است. در این چارچوب، گردشگران دیگر صرفاً دریافت‌کننده خدمات نیستند، بلکه به کنشگرانی فعال هستند که با مشارکت در تولید محتوا، اشتراک‌گذاری تجربیات، و ارائه بازخورد در رسانه‌های اجتماعی، به شکل‌گیری و ارتقای ارزش برند کمک می‌کنند (Redjeki et al., 2023: 41). شواهد تجربی نشان می‌دهد که این امکان، اثرات قابل توجهی بر روی تصویر ذهنی افراد بر جای می‌گذارد و به عنوان یکی از مهمترین ابزارهای بازاریابی شناخته شده است (Alaei et al., 2023: 6). در واقع بازاریابی با استفاده از فناوری‌های جدید قابلیت‌هایی دارد که می‌تواند به خلق ارزش برای مشتریان بپردازد که در نهایت به جذب و نگهداشت گردشگران منتهی خواهد شد (Mohammad et al., 2023: 1402). Shafiei & Rezaei, 2023: 1402). قابلیت تعامل دوسویه با گردشگران، بهره‌گیری از کانال‌های بازاریابی چندگانه، اشتراک محتوا و بازاریابی دهان‌به‌دهان به معرفی هرچه بیشتر مقصد گردشگری کمک نمایند (John & Supramaniam, 2024: 58). به همین دلیل فعالان این حوزه، از جمله هتل‌ها، آژانس‌های گردشگری و مقصدهای گردشگری، با ارائه خدمات سفارشی‌شده می‌توانند ارزشی فراتر از الگوهای سنتی ارائه دهند (Abdollahi et al., 2023: 1403).

از سوی دیگر چابکی نوعی سلاح رقابتی برجسته در زنجیره‌های تامین گردشگری است (Fathi et al., 2023: 7) چرا که چابکی شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری جهت پاسخگویی سریع و اثربخش به نیازهای مشتریان نقشی کلیدی در مدیریت ارتباط با مشتریان ایفا می‌کند (Khairy et al., 2023: 15). استفاده از رسانه‌های اجتماعی نیازمند تغییرات سریع در راهبردها، ساختار و فرایندهای سازمانی که امکان بهره‌گیری از فرصت‌های جدید ناشی از رسانه‌های اجتماعی را فراهم می‌آورند. چابک سازمانی این امکان را فراهم می‌سازد که براساس بازخوردهای مشتریان و داده‌های حاصل از رسانه‌های اجتماعی، محصولات و خدمات متناسب به مشتریان ارائه شود (Luo et al., 2024: 178). عدم چابکی در پاسخ به نیازهای گردشگران، ناشی از ضعف در رویکردهای بازارمحور فعالان صنعت گردشگری است (Mishra et al., 2025: 126). بنابراین چابکی در صنعت گردشگری با تسریع در ارائه خدمات و افزایش انعطاف‌پذیری کلید موفقیت در گردشگری امروز است. گردشگری چابک قادر است با سرعت و کیفیت بالا خدمات جدیدی را جهت پاسخگویی به نیازهای هر مشتری خود ارائه نماید (Traskevich & Fontanari, 2025: 126).

مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی با تعامل دوسویه و چندسویه در زمان واقعی با مشتریان بستری برای شناخت بهتر ترجیحات، رفتارها و انتظارات گردشگران فراهم می‌سازد. از سوی دیگر، صنعت گردشگری در سپهر رقابتی نوین، نیازمند سازوکارهایی برای پاسخگویی سریع،

خلاقانه و ارزش‌آفرین به نیازهای متغیر گردشگران است. در این میان، چابکی سازمانی و توانایی خلق ارزش مستمر، دو پیش‌شرط کلیدی برای بهره‌گیری اثربخش از ظرفیت‌های SCRM به‌شمار می‌روند. دغدغه اصلی در ایران نیز آن است که بخش گردشگری علی‌رغم رشد زیرساخت‌های فناورانه، هنوز نتوانسته از ظرفیت‌های ارتباطات اجتماعی نوین در تعامل با گردشگران بهره کافی ببرد و الگوی عملیاتی برای ترکیب چابکی، خلق ارزش و مدیریت ارتباط اجتماعی با مشتری وجود ندارد. این مسئله از منظر سلبی نیز حائز اهمیت است چرا که در غیاب مدلی منسجم و بومی‌شده برای مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری، بنگاه‌ها با ضعف در درک صحیح نیازها و رفتار گردشگران، کاهش وفاداری مشتریان، ناتوانی در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع بازار و در نهایت افول رقابت‌پذیری مواجه خواهند شد. افزون بر این، فقدان رویکردی چابک و ارزش‌محور در تعامل با مشتریان، منجر به بهره‌برداری سطحی از فناوری‌های اجتماعی و بروز شکاف میان انتظارات گردشگران و خدمات ارائه‌شده می‌گردد. مروری بر پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم گسترش مطالعات در حوزه SCRM، اغلب پژوهش‌ها یا بر حوزه‌های صنعتی و خدماتی غیرگردشگری متمرکز بوده‌اند یا صرفاً به ابعاد فنی یا بازاریابی آن پرداخته‌اند. همچنین، ادغام مفهومی و عملیاتی سه مؤلفه کلیدی یعنی چابکی، خلق ارزش و مدیریت ارتباط اجتماعی با مشتری در قالب یک مدل جامع و بومی، در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است. سهم پژوهش و هم‌افزایی نظری مطالعه حاضر نیز در آن است که با تکیه بر رویکردی سیستمی، به مدل‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری بپردازد؛ به‌گونه‌ای که این مدل بتواند چابکی سازمانی و خلق ارزش را در تعامل با مشتریان اجتماعی به‌صورت هم‌افزا تقویت نماید. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که مدل‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش چگونه است؟

پیشینه و مبانی نظری تحقیق

مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی: مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی یک روش استراتژیک برای بازاریابی مبتنی بر بازاریابی رابطه‌ای است (Hamdi et al., 1402: 3) که از فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی برای بهبود تعامل با مشتریان، افزایش وفاداری و تقویت تجربه مشتری استفاده می‌کند (Vazvadoust et al., 1403: 25). این رویکرد از اواخر دهه ۲۰۰۰ میلادی، هم‌زمان با گسترش شبکه‌های اجتماعی و افزایش مشارکت کاربران در فضای مجازی، مورد توجه قرار گرفت و به‌ویژه در صنایع تجربه‌محور نظیر گردشگری جایگاه ویژه‌ای یافت (Pandey et al., 2023: 18). به نظری، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی ریشه در نظریه‌های بازاریابی رابطه‌مند، ارزش‌آفرینی مشترک و تعاملات اجتماعی دارد و تأکید آن بر مشارکت فعال مشتریان در فرایند ایجاد، اصلاح و ارتقای خدمات است (Alnassar et al., 2025: 16). در تعریفی فراگیر، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی به مجموعه‌ای از راهبردها، فرایندها و فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها از طریق آن‌ها با بهره‌گیری از داده‌ها و تعاملات مشتریان در شبکه‌های اجتماعی، به ایجاد روابط تعاملی، درک بهتر نیازها، پاسخ‌گویی سریع‌تر و خلق ارزش مشترک با ذی‌نفعان خود می‌پردازند (Rahayu & Kifti, 2024: 18). کسب‌وکارهای گردشگری مانند هتل‌ها، آژانس‌های مسافرتی و مقاصد گردشگری، با بهره‌گیری از پلتفرم‌هایی مانند اینستاگرام، تریپ‌ادوایزر و توییتر می‌توانند بازخوردهای مشتریان را دریافت کرده، به شکایات پاسخ دهند و تجربه‌ای سفارشی ارائه کنند. این رویکرد با آگاهی از برند و گسترش آن در جوامع آنلاین به افراد برای تصمیم‌گیری جهت سفر و اقدام به گردشگری کمک می‌کند (Lin et al., 2024: 35).

چابکی سازمانی: چابکی را می‌توان به صورت مفهومی مدیریتی حول پاسخگویی به بازار متلاطم و پویا و تقاضای مشتریان توصیف کرد و نه تنها راهکاری برای بقای سازمان بلکه فرصتی برای رسیدن به مزیت پایدار است (Mahmadi et al., 1403: 6). بررسی و شناسایی ابعاد چابکی سازمانی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که ارتقای چابکی مزایایی دارد که هم از نظر علمی و هم در صنایع گوناگون مورد توجه قرار گرفته است (Ijtihad et al., 1403: 15). این مفهوم در دهه ۱۹۹۰ میلادی در پاسخ به پویایی محیط‌های کسب‌وکار، رقابت فزاینده، و تغییرات فناورانه پرشتاب توسط پیشگامانی مانند گلدمن، ناگل و پریس مطرح شد (Groenewald et al., 2024: 1). این مفهوم ریشه در نظریه‌های مدیریت تولید و عملیات دارد و با گذر زمان در حوزه‌های مدیریت راهبردی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات نیز گسترش یافته است. چابکی سازمانی به توانایی یک سازمان در شناسایی سریع تغییرات محیطی، پاسخ‌گویی مؤثر به فرصت‌ها و تهدیدها، و انطباق مستمر با نیازهای مشتریان و شرایط بازار اشاره دارد (Walter, 2021: 71). در تعریفی جامع، چابکی سازمانی توانایی سازمان در پیش‌بینی و واکنش سریع و مؤثر به تغییرات محیطی، نوآوری در فرایندها و محصولات، و حفظ مزیت رقابتی در شرایط عدم قطعیت تلقی می‌شود. این ویژگی با عناصری چون انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، یادگیری سازمانی و تصمیم‌گیری چابک پیوند دارد (Zhang et al., 2025: 125).

خلق ارزش: مفهوم «خلق ارزش» ریشه در نظریه‌های اقتصادی کلاسیک دارد، جایی که اقتصاددانانی چون آدام اسمیت، ارزش را در تولید و مبادله کالا جست‌وجو می‌کردند. با تحول نظریه‌های مدیریتی در قرن بیستم، خلق ارزش از سطح صرفاً اقتصادی فراتر رفت و به یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت راهبردی، بازاریابی، کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی تبدیل شد (Solakis et al., 2024: 10). در این رویکردها،

خلق ارزش به فرایندی اشاره دارد که طی آن سازمان از طریق بهره‌گیری مؤثر از منابع، توانمندسازی ذی‌نفعان، به‌کارگیری نوآوری، و تعامل اثربخش با مشتریان، منافعی فراتر از هزینه‌ها و انتظارات ایجاد می‌کند (Pattinson et al., 2023: 166). به‌طور مفهومی، خلق ارزش به توانایی سازمان در تولید سودآوری پایدار، رضایت مشتری، و مزیت رقابتی از طریق ارائه کالاها، خدمات یا راهکارهایی اطلاق می‌شود که درک ذی‌نفعان را از مطلوبیت افزایش می‌دهد. این فرایند می‌تواند هم در سطح درون‌سازمانی و هم در تعامل با محیط بیرونی رخ دهد و همواره بر هم‌آفرینی ارزش مبتنی است (Gao & Zhang, 2025: 71). در صنعت گردشگری، خلق ارزش به معنای فراهم‌آوردن تجربه‌هایی متفاوت و ارتقاءیافته برای گردشگران از طریق نوآوری و فناوری‌های نوظهور است. این فرایند به افزایش درآمد، ارتقای موقعیت رقابتی کسب‌وکارهای گردشگری، تقویت اقتصاد محلی و بهبود کیفیت تجربه سفر برای گردشگران نیز می‌شود (Mohammad Shafiei et al., 2023: 1402).

ادریل^۱ و همکاران (۲۰۲۴) مطالعه‌ای در مورد تأثیر مدیریت اجتماعی مشتری بر وفاداری مشتری در تجارت الکترونیک اندونزی انجام دادند. این پژوهش نشان داد که مدیریت اجتماعی با مشتری می‌تواند وفاداری مشتریان را افزایش دهد. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی بهبود رضایت مشتری و خریدهای آنلاین وفادار را تسهیل می‌کند. مارتین‌پنا^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی طراحی خدمات از طریق مکانیک احساسی گیمیفیکیشن و خلق ارزش مشترک پرداختند. این مطالعه بر اهمیت هم‌آفرینی ارزش و استفاده از گیمیفیکیشن در طراحی خدمات تأکید دارد. آن‌ها یک چارچوب نظری جدید برای بهبود تجربه کاربران با استفاده از رویکردهای انسانی و گیمیفیکیشن پیشنهاد کردند. ماتا^۳ و همکاران (۲۰۲۴) به مطالعه نوآوری مشارکتی، چابکی استراتژیک و پذیرش ظرفیت جذب در SMEها پرداخته و نتایج نشان داد که نوآوری مشارکتی تأثیر مثبت و قابل‌توجهی بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارد. این پژوهش نقش چابکی استراتژیک و ظرفیت جذب را به‌عنوان متغیرهای میانجی در این رابطه بررسی کرده و بر اهمیت استراتژی‌های مشتری‌مدار و نوآوری در شرایط پیچیده تأکید کرد. شاه^۴ و همکاران (۲۰۲۳) نقش فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی و مدیریت ارتباط با مشتری ۲۰ را در ایجاد وفاداری مشتری و شهرت دانشگاه بررسی کردند. نتایج نشان داد که فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی و قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی می‌توانند وفاداری دانشجویان و شهرت دانشگاه را افزایش دهند، اما تأثیر فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی بر شهرت دانشگاه بی‌اهمیت بود. وظیفه‌دوست و همکاران (۱۴۰۳) به طراحی الگوی مدیریت ارتباط با مشتری در شبکه‌های اجتماعی مجازی پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد توانمندی‌های سازمانی، پیچیدگی مشتریان و قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی مهم‌ترین عوامل هستند. ملایی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری بر حمایت مدیریت، فرهنگ و تعلق سازمانی و داشتن سواد سازمانی تأکید کردند. به‌طور مشابه محمدی و همکاران (۱۴۰۲) نیز به تبیین عملکرد ارتباط با مشتری در بستر رسانه‌های اجتماعی در صنعت هتلداری پرداختند. نتایج نشان داد آموزش کارکنان، پشتیبانی مدیریت و اندازه سازمان به بررسی قابلیت‌های ارتباط با مشتری بر عملکرد ارتباط با مشتری تأثیر دارد. یزدی‌اسماعیلی و نادعلی‌پور (۱۴۰۲) مطالعه‌ای تحت عنوان نقش مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری در تسهیل انتخاب مقصد گردشگری انجام دادند. نتایج پژوهش علی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در زمینه الگوی هم‌آفرینی ارزش برند در بستر تجارت الکترونیک در صنعت گردشگری بر نقش مدیریت ارتباط با مشتری صحنه‌گذار است.

مواد و روش تحقیق

مطالعه حاضر از دیدگاه فلسفی بر مبنای فلسفه تفسیرگرایانه استوار است و با رویکردی استقرایی انجام شده است. از نظر هدف، این تحقیق یک مطالعه کاربردی به شمار می‌رود که در پی مدل‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری، مبتنی بر چابکی و خلق ارزش می‌باشد. از جنبه روش‌شناسی، پژوهش حاضر در دسته تحقیقات غیرآزمایشی (توصیفی) قرار دارد و برای گردآوری داده‌ها از طرح پژوهش کیفی بهره‌گیری شده است.

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل اساتید مدیریت گردشگری و مدیران صنعت گردشگری است، به‌ویژه از معاونت گردشگری وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی. در انتخاب مشارکت‌کنندگان، از دیدگاه میلر^۵ و همکاران (۲۰۱۰) با پنج معیار کلیدی استفاده

^۱ Adriel

^۲ Martín-Peña

^۳ Mata

^۴ Shah

^۵ Miller

شد: اهمیت، شهرت، دانش نظری، تنوع و انگیزه مشارکت. برای رعایت اصل تنوع، مصاحبه ها با مدیرانی از بخش های مختلف معاونت گردشگری صورت گرفت که شامل موارد زیر بود:

دفتر مطالعات، آموزش و برنامه ریزی گردشگری

دفتر بازاریابی و توسعه گردشگری خارجی

دفتر سرمایه گذاری، زیرساخت و مناطق نمونه گردشگری

دفتر نظارت و ارزیابی خدمات گردشگری

دفتر توسعه گردشگری داخلی

خبرگان پژوهش بر اساس دو ملاک انتخاب شدند: حداقل ده سال تجربه تدریس در حوزه گردشگری یا داشتن تألیفات علمی در این زمینه (کتاب ها و مقالات). علاوه بر این، مصاحبه ها با افرادی انجام شد که دارای انگیزه و علاقه کافی برای مشارکت در پژوهش بودند.

فرآیند نمونه گیری به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی صورت گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام ۹ مصاحبه، تکرار نتایج کدگذاری مشاهده شد، اما برای جلوگیری از اشباع نظری کاذب، ۳ مصاحبه دیگر نیز انجام شد. در پایان، پس از انجام ۱۲ مصاحبه، از حصول اشباع نظری اطمینان حاصل گردید.

روش اصلی به کاررفته در بخش کیفی، تحلیل کیفی مضمون بوده که با استفاده از آن به شناسایی مضامین مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری با رویکرد چابکی و خلق ارزش پرداخته شد. تحلیل مضامین با استفاده از نرم افزار MaxQDA 20 انجام گرفت. در بخش دوم، برای تحلیل و مدل سازی روابط میان عناصر، از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری بهره برداری شد که محاسبات مربوط به آن با استفاده از نرم افزار MicMac انجام گردید.

فرآیند تحلیل داده های کیفی حاصل از این مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار MaxQDA و از طریق روش تحلیل مضمون بر اساس رویکرد شش مرحله ای براون و کلارک (۲۰۲۲) انجام گرفت. در گام نخست، با هدف آشنایی عمیق با داده ها، تمامی مصاحبه ها به صورت کامل ترانویسی شدند. این ترانویسی شامل جزئیات توصیفی نظیر نحوه بروز احساسات مصاحبه شوندگان (لحن، مکث ها، تغییرات هیجانی) و شرایط محیطی هنگام مصاحبه بود، به گونه ای که زمینه و محتوای تعاملات به دقت حفظ شود. متون ترانویسی شده چندین بار مورد مطالعه مجدد قرار گرفت تا پژوهشگر با ساختار کلی داده ها و معانی ضمنی آن ها به طور کامل آشنا شود.

در گام دوم، کدگذاری اولیه بر مبنای داده های خام انجام شد. بدین منظور داده ها به واحدهای معنایی کوچکتر شامل جملات یا پاراگراف هایی که حامل معنای خاصی بودند، تقسیم گردید. این واحدهای معنایی چندین نوبت بازخوانی و تحلیل شدند تا اطمینان حاصل شود که کدگذاری با دقت و بر مبنای درک صحیح از محتوای مصاحبه ها صورت گرفته است. برای هر واحد معنایی، کدهای اولیه که بازتاب دهنده محتوای مفهومی داده ها بودند، استخراج و ثبت شد.

به منظور افزایش شفافیت فرآیند تحلیل، نمونه ای از متن مصاحبه ها در جدول ۱ ارائه شده است. این جدول به درک بهتر نحوه حرکت از داده های خام به سمت مفاهیم تحلیلی کمک می کند و مبنایی برای ادامه مراحل تحلیل مضمون فراهم می آورد.

جدول ۱. نمونه ای از متن مصاحبه ها

مصاحبه شونده	متن مصاحبه	کدهای باز
۳	ما برای معرفی بهتر مقصد، محتوای بصری باکیفیت تولید کردیم که جاذبه ها رو به صورت ملموس نشون بده.	تولید محتوای ویدئویی و بصری
۵	در تلاشیم خدمات و امکانات موجود در مقصد رو به طور جامع معرفی کنیم تا گردشگران با آمادگی بیشتری سفر کنن.	معرفی خدمات و امکانات مقصد
۱۱	تیم ما همیشه آماده ست تا پاسخگوی سوالات گردشگران باشه و نیازهاشون رو در طول سفر برطرف کنه.	ارائه خدمات پشتیبانی به گردشگران
۱۸	بازخوردهایی که از گردشگران گرفتیم برامون خیلی مهم بود و سعی کردیم بر اساس اون ها خدمات رو بهبود بدیم.	توجه به نظرات و بازخوردهای گردشگران
۲۱	حفظ محیط زیست برای ما به اولویت مهمه، به همین دلیل همه برنامه ها مطابق با قوانین زیست محیطی طراحی شدن.	رعایت مقررات زیست محیطی

کدگذاری مصاحبه‌ها به صورت مستمر و همزمان با اضافه شدن هر مصاحبه جدید ادامه یافت. این روند تا زمانی ادامه پیدا کرد که تکرار در کدهای استخراج شده مشاهده شد و اشباع نظری حاصل گردید؛ به این معنا که افزودن داده‌های جدید به مصاحبه‌ها منجر به کشف مفاهیم یا کدهای جدیدی نمی‌شد.

در گام سوم از فرایند تحلیل مضمون، جستجوی مضامین از طریق دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر انجام شد. به این ترتیب، کدهای باز بر اساس شباهت‌های معنایی گروه‌بندی شدند. برای نمونه، مجموعه‌ای از کدهای مرتبط با کاربرد فناوری و شبکه‌های اجتماعی، در طبقه‌ای تحت عنوان «کاربست رسانه‌های اجتماعی» قرار گرفت.

در گام چهارم، مضامین شناسایی شده مورد بازبینی و بازنگری قرار گرفتند. در این مرحله، مضامینی که فاقد انسجام معنایی کافی بودند، ادغام یا تفکیک شدند و تعدیلات لازم جهت ارتقاء کیفیت تحلیل به عمل آمد.

در گام پنجم، تعریف دقیق و نام‌گذاری نهایی برای هر یک از مولفه‌ها و مضامین انجام شد، به گونه‌ای که هر مضمون منعکس‌کننده هسته مفهومی خود به شکلی روشن و منسجم باشد.

در نهایت، در گام ششم، گزارش نهایی تحلیل کیفی تدوین گردید. این گزارش، برآیند تحلیل داده‌های کیفی را با ساختاری نظام‌مند ارائه کرد و به شناسایی ۴ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۷ مضمون پایه منجر شد.

در ادامه، کدهای نهایی استخراج‌شده برای مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش، به تفصیل در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدهای مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
بعد مشتری‌مداری	استفاده از رسانه‌های اجتماعی	۱. افزایش دسترسی به بازار هدف
		۲. برندسازی و ایجاد هویت دیجیتال
		۳. توسعه و ارتقاء تجربیات گردشگران
		۴. ارائه تبلیغات هدفمند براساس اطلاعات دقیق دموگرافیک گردشگران
		۵. همکاری با اینفلوئنسرهای مرتبط با صنعت گردشگری
		۶. تولید محتوای ویدئویی و بصری
		۷. دسترسی به داده‌ها و تحلیل‌های دقیق آنها
		۸. ارائه اطلاعات دقیق و شفاف به گردشگران
شخصی‌سازی خدمات گردشگری	شخصی‌سازی خدمات گردشگری	۹. سفارشی‌سازی تجربه‌های غذایی
		۱۰. شخصی‌سازی بر اساس داده‌ها و ترجیحات مشتری
		۱۱. پیشنهاد جاذبه‌ها یا رستوران‌های خاص با توجه به علایق گردشگران
		۱۲. برگزاری تورهای سفارشی و اختصاصی
		۱۳. ارائه برنامه‌های خاص در روزهای خاص مانند تولد یا سالگرد سفر
		۱۴. خدمات اقامتی شخصی‌سازی شده
		۱۵. ارتقاء کیفیت خدمات اقامتی
		۱۶. ارائه امنیت و احساس آرامش به گردشگران در طول سفر
قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی	قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی	۱۷. دسترسی آسان و سریع به اطلاعات
		۱۸. ارتقای تجربه غذا و نوشیدنی
		۱۹. ارائه فعالیت‌ها و تجارب محلی همسو با فرهنگ منطقه
		۲۰. استفاده از تکنولوژی واقعیت افزوده (AR)
		۲۱. طراحی تورهای سفارشی بر اساس نوع علاقه (فرهنگی، ماجراجویانه، طبیعی، تاریخی)
		۲۲. تحلیل داده‌های اجتماعی
		۲۳. ایجاد ارتباطات دوطرفه با مشتریان
		۲۴. مدیریت آنلاین بازخوردها و شکایات
مدیریت گردشگری	مدیریت گردشگری	۲۵. تبلیغات و بازاریابی اجتماعی
		۲۶. توسعه برند و اعتماد سازی
		۲۷. تحلیل و بهبود مستمر استراتژی‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تصویر برند مقصد	خلق ارزش	۲۸. معرفی ویژگی های فیزیکی و طبیعی مقصد
		۲۹. معرفی فرهنگ و میراث تاریخی مقصد
		۳۰. معرفی خدمات و امکانات مقصد
		۳۱. برگزاری تورهای متنوع و با کیفیت با قیمت های مناسب
		۳۲. حفظ محیط زیست
		۳۳. حمایت از جوامع محلی
		۳۴. خلق ارزش در صنعت از نگاه گردشگران
		۳۵. مشارکت گردشگران در برنامه های گردشگری
		۳۶. فعالیت داوطلبانه گردشگران
		۳۷. دریافت بازخوردهای گردشگران جهت خلق ارزش
مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی	مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی	۳۸. ارائه خدمات گردشگری ارزشمند به گردشگران
		۳۹. ارائه خدماتی با ارزش نسبت به رقبای صنعت گردشگری
		۴۰. تامین انتظارات گردشگران از خدمات گردشگری
		۴۱. نوآوری و استفاده از فناوری های جدید در ارائه خدمات گردشگری
		۴۲. ارائه خدمات پشتیبانی به گردشگران
		۴۳. برقراری ارتباط موثر و سریع با گردشگران
		۴۴. استفاده از فناوری های مدرن مانند اپلیکیشن های موبایل
		۴۵. توجه به نظرات و بازخوردهای گردشگران
		۴۶. ارائه تخفیف ها، امتیازات ویژه، یا برنامه های وفاداری به گردشگران
		۴۷. تعهد به پایداری و مسئولیت اجتماعی
چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	۴۸. پاسخ به سوالات در مورد مقاصد مختلف گردشگران
		۴۹. پاسخگویی به بحران ها و مسائل غیرمنتظره
		۵۰. انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات صنعت
		۵۱. توانایی در تغییر الگوهای تجاری و استراتژی ها
		۵۲. مدیریت بحران و ریسک ها
		۵۳. توانایی در جذب و حفظ گردشگران
		۵۴. رعایت مقررات زیست محیطی
		۵۵. برقراری ارتباطات داخلی و هماهنگی سریع
		۵۶. پیروی از قوانین محلی و بین المللی
		۵۷. مدیریت منابع انسانی به صورت انعطاف پذیر

پس از شناسایی سازه های پژوهش، گام بعدی شناسایی روابط درونی سازه ها و ارائه مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش می باشد. برای این منظور از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری^۱ استفاده شد. الگوی روابط بین سازه ها با استفاده از نمادهای مندرج در جدول ۳ تعیین شد.

جدول ۳. نمادهای مورد استفاده در مدلسازی ساختاری-تفسیری

نماد	V	A	X	O
رابطه	سازه i بر j تاثیر دارد	سازه z بر i تاثیر دارد	رابطه دو سويه	عدم وجود رابطه

روابط سازه های فراگیر با چهار نماد V (متغیر i بر j تاثیر دارد)، A (متغیر z بر i تاثیر دارد)، X (رابطه دو سويه)، و O (عدم وجود رابطه) مشخص می شود (Habibi and Afridi, 1401: 18). با شناسایی روابط شاخص ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲ (SSIM) تشکیل شد. ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول ۴ ارائه شده است.

¹ Interpretive Structural Modelling

² Structural Self-Interaction Matrix, SSIM

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش

OA	SCRM	VC	DBI	TM	SCRMC	TSP	SMU	SSIM
V	V	O	V	V	V	V		استفاده از رسانه‌های اجتماعی (SMU)
X	V	X	V	A	A			شخصی‌سازی خدمات گردشگری (TSP)
O	V	V	V	V				قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRMC)
V	V	V	V					مدیریت گردشگری (TM)
A	O	A						تصویر برند مقصد (DBI)
X	V							خلق ارزش (VC)
A								مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM)
								چابکی سازمانی (OA)

از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دریافتی^۱ (RM) بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز در نظر گرفت (Danaeifard et al., 1400: 9). ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش

OA	SCRM	VC	DBI	TM	SCRMC	TSP	SMU	RM
1	1	1*	1	1	1	1	1	استفاده از رسانه‌های اجتماعی (SMU)
1	1	1	1	0	0	1	0	شخصی‌سازی خدمات گردشگری (TSP)
1*	1	1	1	1	1	1	0	قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRMC)
1	1	1	1	1	0	1	0	مدیریت گردشگری (TM)
0	0	0	1	0	0	0	0	تصویر برند مقصد (DBI)
1	1	1	1	0	0	1	0	خلق ارزش (VC)
0	1	0	0	0	0	0	0	مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM)
1	1	1	1	0	0	1	0	چابکی سازمانی (OA)

پس از تشکیل ماتریس دستیابی برای تعیین روابط و سطح بندی شاخص‌ها باید «مجموعه دستیابی» و «مجموعه پیش‌نیاز» شناسایی شود. برای متغیر C_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر C_i می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به متغیر C_i رسید.

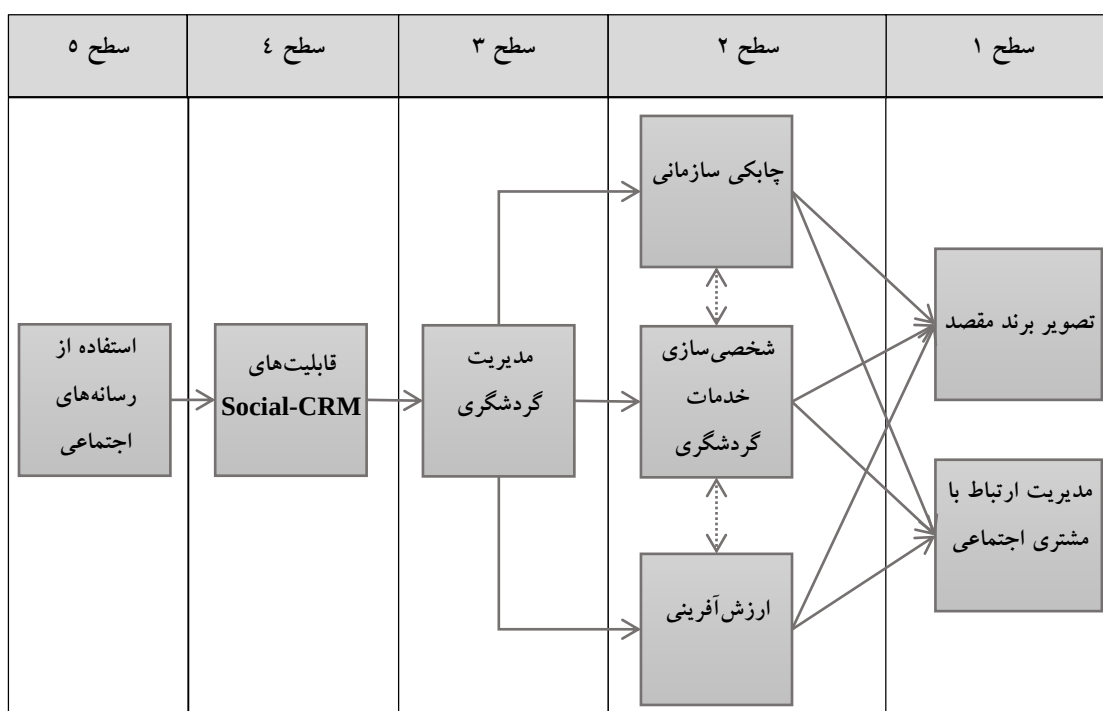
جدول ۶. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

متغیرها	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک
SMU	SMU, TSP, SCRMC, TM, DBI, VC, SCRM, OA	SMU	SMU
TSP	TSP, DBI, VC, SCRM, OA	SMU, TSP, SCRMC, TM, VC, OA	TSP, VC, OA
SCRMC	TSP, SCRMC, TM, DBI, VC, SCRM, OA	SMU, SCRMC	SCRMC
TM	TSP, TM, DBI, VC, SCRM, OA	SMU, SCRMC, TM	TM
DBI	DBI	SMU, TSP, SCRMC, TM, DBI, VC, OA	DBI
VC	TSP, DBI, VC, SCRM, OA	SMU, TSP, SCRMC, TM, VC, OA	TSP, VC, OA
SCRM	SCRM	SMU, TSP, SCRMC, TM, VC, SCRM, OA	SCRM
OA	TSP, DBI, VC, SCRM, OA	SMU, TSP, SCRMC, TM, VC, OA	TSP, VC, OA

¹ Reachability matrix, RM

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ سازه‌ها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، برخی از سازه‌ها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این سازه‌ها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی سازه‌های وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج فرایند توسعه هستند و کمتر می‌توانند زمینه‌ساز سازه‌های دیگر شوند.

بنابراین براساس نتایج مدلسازی ساختاری-تفسیری، تصویر برند مقصد (DBI) و مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM) در سطح ۱ قرار دارند. شخصی سازی خدمات گردشگری (TSP)، خلق ارزش (VC) و چابکی سازمانی (OA) در سطح ۲ قرار دارد. مدیریت گردشگری (TM) در سطح ۳ قرار دارد. قابلیت های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM) در سطح ۴ قرار دارد و استفاده از رسانه های اجتماعی (SMU) در سطح ۵ قرار دارد. پس از تعیین روابط و سطح سازه های مذکور، می توان آن ها را به شکل الگویی طراحی نمود. به همین منظور ابتدا سازه ها را بر حسب سطح آن ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می گردد. مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش در شکل ۱ نمایش داده شد.



شکل ۱. مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش (ترسیم: نگارندگان)

مجموعه ورودی ها و خروجی ها برای هر عنصر در تشکیل ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (تحلیل MICMAC) مورد استفاده قرار می گیرد. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی در جدول ۷ ارائه شد. در الگو (ISM) روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شد که موجب درک بهتر فضای تصمیم گیری به وسیله مدیران می شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می شود.

جدول ۷. قدرت نفوذ و وابستگی مدل مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش

سطح	قدرت نفوذ	میزان وابستگی	متغیرهای پژوهش
۵	۸	۱	استفاده از رسانه های اجتماعی (SMU)
۲	۵	۶	شخصی سازی خدمات گردشگری (TSP)
۴	۷	۲	قابلیت های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM)
۳	۶	۳	مدیریت گردشگری (TM)
۱	۱	۷	تصویر برند مقصد (DBI)
۲	۵	۶	خلق ارزش (VC)
۱	۱	۷	مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM)
۲	۵	۶	چابکی سازمانی (OA)

براساس قدرت نفوذ-وابستگی سازه‌های مدیریت گردشگری، قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی، استفاده از رسانه‌های اجتماعی قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در بخش سازه‌های مستقل قرار گرفتند. سازه‌های تصویر برند مقصد، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین در بخش سازه‌های وابسته قرار دارند. سازه‌های شخصی‌سازی خدمات گردشگری، خلق ارزش، چابکی سازمانی قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند بنابراین سازه‌های پیوندی هستند. هیچ سازه‌ای نیز در ربع نخست یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفت.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف مدلسازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری مبتنی بر چابکی و خلق ارزش با رویکرد ساختاری-تفسیری انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان عاملی با قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین نقشی حیاتی در بهبود قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی دارد. این قابلیت‌ها به نوبه خود موجب بهبود مدیریت گردشگری شده و سپس باعث ارتقاء چابکی سازمانی، شخصی‌سازی خدمات گردشگری و خلق ارزش برای مشتریان می‌شوند. در ادامه این روند، بهبود در این ابعاد به ارتقاء تصویر برند مقصد و تقویت مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی منجر می‌شود.

مدل ارائه شده همچنین تأکید دارد که موفقیت در پیاده‌سازی SCRM در صنعت گردشگری نیازمند تقویت قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری، بهبود مدیریت داده‌ها، افزایش چابکی سازمانی و تمرکز بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان است. نکته مهم دیگر، نقش استراتژیک رسانه‌های اجتماعی است که فراتر از تبلیغات سنتی، در تحلیل رفتار مشتریان، شخصی‌سازی خدمات و ایجاد تعاملات معنادار مورد توجه قرار گرفته.

از نظر تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی:

رسانه‌های اجتماعی: قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کم : سازه مستقل.

تصویر برند مقصد و مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی: نفوذ کم و وابستگی زیاد : سازه‌های وابسته.

چابکی سازمانی، شخصی‌سازی خدمات گردشگری و خلق ارزش: نفوذ و وابستگی مشابه : سازه‌های پیوندی.

هیچ سازه‌ای در ناحیه خودمختار قرار ندارد.

در مقام مقایسه با مطالعات پیشین می‌توان اذعان داشت، مطالعه ادریل و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان داد که مدیریت اجتماعی مشتری باعث افزایش وفاداری مشتری می‌شود، اما به ارتباط میان رسانه‌های اجتماعی و قابلیت‌های SCRM و تأثیر آن‌ها بر متغیرهای میانی مانند چابکی سازمانی و خلق ارزش اشاره‌ای نکرده بود. مطالعه حاضر این حلقه‌های واسط را روشن‌تر کرده است.

مطالعه شاه و همکاران (۲۰۲۳) بر نقش رسانه‌های اجتماعی و CRM اجتماعی در وفاداری دانشجویان و شهرت دانشگاه تمرکز داشت، ولی اثرگذاری رسانه‌های اجتماعی بر چابکی سازمانی یا شخصی‌سازی خدمات بررسی نشده بود. یافته‌های جدیدتر نشان می‌دهند که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند بسیار فراتر از وفاداری صرف، در بهبود چابکی و خلق ارزش هم مؤثر باشند. مطالعه وظیفه‌دوست و همکاران (۱۴۰۳) تنها بر الگوی کلی مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز داشت و عوامل اصلی آن را شناسایی کرد، اما روابط دینامیک و اثرگذاری متقابل سازه‌ها (بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی) را بررسی نکرده بود. مطالعه مارتین‌پنا و همکاران (۲۰۲۴) به نقش خلق ارزش و گیمیفیکیشن در تجربه کاربر پرداخت، اما به صورت مستقیم به مدیریت ارتباط با مشتری در بستر گردشگری و به‌ویژه پیوند بین رسانه‌های اجتماعی، SCRM و چابکی سازمانی نپرداخت. پژوهش حاضر این پیوندها را با جزئیات بیشتری تحلیل کرده است. مطالعات محمدی و ملایی (۱۴۰۲) تأکید داشتند که آموزش کارکنان، حمایت مدیریت و اندازه سازمان بر عملکرد ارتباط با مشتری تأثیر دارد، اما تحلیل استراتژیک و پویایی میان سازه‌های مختلف را همانند پژوهش فعلی بررسی نکرده بودند.

مطالعه کشاورز و همکاران (۱۴۰۲) به نقش بازاریابی رسانه‌های اجتماعی بر مشارکت مشتری با برند پرداخت، اما این مطالعه بصورت موردی و تنها بررسی اثر دو متغیر بر یکدیگر مورد سنجش قرار گرفت. مطالعه رحیمی و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی رابطه بین بازاریابی محتوای دیجیتال و آگاهی از برند پرداخت، اما تحلیل پویا و عمومی میان مولفه‌های متنوع را بررسی نکرده بود. مطالعه زارعی و شجاعی (۱۴۰۲) به بررسی مولفه‌هایی چون وجود زیرساخت‌های تکنولوژیکی و ارتباطی مناسب، تخصیص منابع مالی، تعهد و یادگیری مدیران ارشد و میانی بعنوان مولفه‌های اثرگذار در موفقیت مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری پرداخت، اما مطالعه موردی و بدون درنظر گرفتن شاخص‌های اصلی و تاثیرگذار و همچنین بدون تحلیل پویا و عام انجام شده بود.

بر این اساس پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می شود:

مدیران صنعت گردشگری باید از رسانه های اجتماعی برای افزایش دسترسی به بازار هدف و تبلیغات هدفمند استفاده کنند. آن ها می توانند با تحلیل ویژگی های دموگرافیک گردشگران، پیام های تبلیغاتی خود را دقیق تر طراحی کنند و محتوای بصری و ویدئویی جذاب تولید نمایند. همکاری با اینفلوئنسر ها و چهره های تاثیرگذار در فضای مجازی، به معرفی واقعی تر تجربیات سفر کمک کرده و موجب جذب بیشتر مشتریان می شود. همچنین، بهره گیری از ابزار های تحلیلی رسانه های اجتماعی به مدیران کمک می کند تا رفتارها و علایق گردشگران را بهتر شناسایی کرده و خدمات خود را مطابق با این اطلاعات بهینه کنند، به طوری که اعتماد و رضایت مشتریان افزایش یابد.

با استفاده از داده های مشتریان، تجربه های گردشگری باید به صورت شخصی سازی شده طراحی شود. پیشنهاد خدمات غذایی، اقامتی و معرفی جاذبه ها بر اساس سلايق خاص گردشگران می تواند تجربه سفر را برای هر فرد منحصر به فرد کند. طراحی تورهای ویژه و سفارشی، ارائه برنامه های خاص برای مناسبت هایی مانند تولد یا سالگرد سفر، و در نظر گرفتن خواسته های فردی مشتریان، حس خاص بودن را در آن ها تقویت کرده و وفاداری بیشتری ایجاد می کند.

قابلیت های Social-CRM باید در جهت بهبود کیفیت خدمات گردشگری مورد استفاده قرار گیرد. بهره گیری از فناوری هایی مانند واقعیت افزوده برای ایجاد تجربه های تعاملی و جذاب، ارائه دسترسی سریع به اطلاعات جاذبه ها، هتل ها و رستوران ها، و معرفی فعالیت های محلی همسو با فرهنگ منطقه می تواند باعث شود گردشگران ارتباط عمیق تر و بهتری با مقصد برقرار کنند. طراحی تورهای متناسب با علایق خاص گردشگران مانند تورهای فرهنگی، ماجراجویانه، یا طبیعی، تجربه ای متمایز برای آن ها فراهم کرده و موجب افزایش رضایت می شود.

مدیریت ارتباطات اجتماعی باید به گونه ای باشد که تحلیل داده های شبکه های اجتماعی به یک فعالیت مستمر تبدیل شود تا مدیران بتوانند رفتارها و نیازهای گردشگران را بهتر درک کنند. ارتباط دوطرفه با گردشگران از طریق شبکه های اجتماعی، پاسخگویی سریع به شکایات و بازخوردها و بهبود مستمر خدمات بر اساس این داده ها، باعث افزایش اعتماد و وفاداری مشتریان خواهد شد. تولید محتوای مثبت توسط گردشگران و بازنشر تجارب موفق آن ها، نه تنها تبلیغی مؤثر برای برند خواهد بود بلکه باعث ایجاد ارتباطی پایدار و مثبت با مشتریان می شود.

تحلیل دقیق بازخوردها و اصلاح استراتژی ها بر اساس این تحلیل ها، به بهبود مداوم کیفیت خدمات و حفظ رقابت پذیری کمک می کند.

ارزش آفرینی در صنعت گردشگری باید بر اساس درک عمیق از نیازها و انتظارات گردشگران انجام شود. طراحی خدماتی که تجربه ای متفاوت و خاص برای گردشگران ایجاد کند، امکان جذب و حفظ مشتریان بیشتری را فراهم می آورد. مشارکت گردشگران در برنامه های گردشگری و دریافت بازخوردهای مستمر از آن ها، به بهبود خدمات و نوآوری در محصولات گردشگری کمک می کند. ارائه فعالیت های داوطلبانه، توسعه برنامه های مبتنی بر مسئولیت اجتماعی و استفاده از فناوری های نوین می تواند ارزش بیشتری به تجربه سفر بیفزاید و موجب تمایز از رقبای شود.

در زمینه چابکی سازمانی، مدیران باید فرآیندها و استراتژی های انعطاف پذیر ایجاد کنند تا بتوانند به سرعت به تغییرات بازار و نیازهای جدید گردشگران واکنش نشان دهند. مدیریت بحران و ریسک باید به صورت مؤثر انجام شود تا در شرایط پیش بینی نشده، سازمان دچار آسیب جدی نشود و کیفیت خدمات حفظ گردد. ایجاد ارتباطات داخلی مؤثر و هماهنگی سریع بین تیم ها به افزایش کارایی سازمان کمک می کند. همچنین، پایبندی به مقررات زیست محیطی و استانداردهای بین المللی باعث افزایش اعتبار سازمان و جلب اعتماد گردشگران می شود. انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی نیز نقش مهمی در حفظ عملکرد سازمان در شرایط متغیر ایفا می کند.

برای بهبود تصویر برند مقصد، باید ویژگی های فیزیکی، طبیعی، فرهنگی و تاریخی آن به صورت مستمر و خلاقانه معرفی شود. نمایش مناظر طبیعی، جاذبه های خاص و روایت داستان های جذاب از تاریخ و فرهنگ مقصد، باعث ایجاد تصویری مثبت و ماندگار در ذهن گردشگران می شود. ارائه خدمات با کیفیت، امکانات رفاهی مدرن، دسترسی آسان به خدمات و تورهای متنوع و با کیفیت، موجب افزایش جذابیت مقصد می شود. توجه به حفظ محیط زیست و حمایت از جوامع محلی نیز نه تنها موجب ارتقای تصویر برند می شود بلکه مقصد را به عنوان یک انتخاب مسئولانه و پایدار معرفی می کند. تعامل مثبت میان گردشگران و جوامع محلی، از طریق پروژه های اجتماعی و فرهنگی مشترک، حس تعلق بیشتری ایجاد کرده و به افزایش تبلیغ دهان به دهان کمک می کند.

پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری می تواند کیفیت تجربه سفر را به طور قابل توجهی ارتقا دهد. استفاده از اپلیکیشن های موبایل برای دسترسی سریع به اطلاعات، پاسخگویی مؤثر به بازخوردها و شکایات، ارائه تخفیف ها و امتیازات وفاداری و تعهد به مسئولیت اجتماعی، عواملی هستند که باعث افزایش رضایت، اعتماد و وفاداری گردشگران می شود. همچنین، واکنش سریع و حرفه ای به بحران ها، تصویر مثبت و قابل اعتمادی از مقصد در ذهن گردشگران ایجاد می کند که این امر به جذب بیشتر مشتریان و ایجاد روابط بلندمدت و پایدار منجر خواهد شد.

در ادامه پیشنهاداتی برای پژوهشگران آتی ارائه شده است:

۱. توسعه مدل‌های پیش‌بینی رفتار مشتری
- استفاده از داده‌های بزرگ و یادگیری ماشین برای پیش‌بینی رفتار و ترجیحات گردشگران در شبکه‌های اجتماعی.
۲. طراحی چارچوب شخصی‌سازی خدمات
- ایجاد چارچوب‌های تعاملی برای ارائه خدمات گردشگری شخصی‌سازی شده بر مبنای داده‌های شبکه‌های اجتماعی.
۳. مطالعه نقش فرهنگ دیجیتال در SCRM
- بررسی تأثیر فرهنگ‌های مختلف بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی در صنعت گردشگری.
۴. ساخت سیستم‌های خودکار چابک در SCRM
- طراحی سیستم‌های هوشمند برای بهبود پاسخگویی سریع سازمان‌های گردشگری به داده‌های شبکه‌های اجتماعی.
۵. تحلیل فرصت‌های خلق ارزش مشترک
- تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای شناسایی فرصت‌های جدید در خلق مشترک ارزش با مشتریان گردشگری.

References

1. Abdollahi, D., Momeni, M., & Latifi-Benmaran, L. (1403). Design and explanation of customer experience management model in creating value and income of virtual tourism industry. *Financial Economics*, 18 (68), 455-474.
2. Adriel, K., Sudarman, M. B., Smith, B., & Mustikasari, F. (2024). The effect of social customer relationships management on customer loyalty in Indonesia's e-commerce. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04319-e04319.
3. Alaei, A., Niki, H., & Bodaghi, H. (1403). Positive mental image design pattern with emphasis on digital technology in the tourism sector of Ardabil province. *Geography and Human Relations*, 6(4), 794-816.
4. Alnassar, B., Awadallah, A., Abudarwish, N., Aloqaily, A. N., Jarah, B., Ismail, A., & Samarah, T. (2025). The Mediation Role of Social Customer Relationship Management (CRM) Performance between E-CRM Antecedents and Customer Loyalty. *MDPI Information*, 16(1), 1-23.
5. Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
6. Danaeifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (1400). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Saffar.
7. Demuylder, C., La Falce, J. L., Guerra, J. R. L., Viana, J. A., & Reinhold, O. (2025). Model of acceptance and use of social customer relationship management in micro and small enterprises. *International Journal of Innovation*, 13(1), e27096-e27096.
8. Fathi, M., Sabalani, S., & Razi M. (1401). Studying the effect of strategic orientation on the agility and resilience of the tourism supply chain. *Tourism and Leisure*, 7 (13), 203-220.
9. Gamage, T. C., Gnanapala, A., & Ashill, N. J. (2023). Understanding social customer relationship management adoption: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 31(2), 421-445.
10. Gao, C., & Zhang, S. (2025). ESG performance and corporate financialization: A dual perspective of risk management and value creation. *Finance Research Letters*, 71, 106442.
11. Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Rabillas, A., & Cabuenas, M. H. (2024). Organizational agility: the role of information technology and contextual Moderators- A systematic review. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation*, 1(3), 32-38.
12. Habibi, A., & Afridi, S. (1401). *Multi-criteria decision making*. Tehran: Naroon.
13. Hamdi, S., Sardari, A., Naami, A., & Nowrozi, A. (1402). Identifying dimensions and components of customer relationship management social systems acceptance. *Value Creation in Business Management*, 3 (2), 1-19.
14. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.

15. Ijtihad, H., Abolfathi, H., & Shetaban, S. (1403). Investigating the effect of organizational strategic agility on the development of trading activities in Tehran Stock Exchange. *Behavioral Studies in Management*, 15 (40), 158-181.
16. Jain, T., Mukhopadhyay, S., Modgil, S., & Singh, R. K. (2023). Social media analytics in tourism: a review and agenda for future research. *Benchmarking: An International Journal*, 30(9), 3725-3750.
17. John, S. P., & Supramaniam, S. (2024). Value co-creation research in tourism and hospitality management: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 96-114.
18. Keshavarz, S. Rahimi, M. & Amjadi, F. (1402). The impact of social media marketing on customer participation in creating value in the footwear and leather industry (Case study: Novin Charm Company). *Journal of Development and Resource Management Studies*, 782743.
19. Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of Organizational Trust and Ambidexterity. *Sustainability*, 15(19), 14337.
20. Lin, Z., Arslan, A., & Rasoolimanesh, S. M. (2024). Sharing tourism experiences in social media: a systematic review. *Anatolia Journal of Tourism*, 35(1), 67-81.
21. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
22. Luo, Z., Guo, J., Benitez, J., Scaringella, L., & Lin, J. (2024). How do organizations leverage social media to enhance marketing performance? Unveiling the power of social CRM capability and guanxi. *Decision Support Systems*, 178, 114-123.
23. Mahmadi, A., Zolfaghari, R., & Gholamhosseinzadeh, M. (1403). Presenting an organizational agility model to improve human resource productivity. *Management and Education Perspective*, 6 (21), 314-335.
24. Martín-Peña, M. L., García-Magro, C., & Sánchez-López, J. M. (2024). Service design through the emotional mechanics of gamification and value co-creation: a user experience analysis. *Behaviour & Information Technology*, 43(3), 486-506.
25. Mata, M. N., Moleiro Martins, J., & Inácio, P. L. (2024). Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1116-1140.
26. Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBF research group*, 19(3), 249-261.
27. Mishra, A., Agag, G., Yousaf, A., & Amin, I. (2025). How and when do marketing analytics pay off in the travel and tourism industry? The role of marketing agility and fit perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104-116.
28. Mohammad S, Majid., & Rezaei Hajiabadi, J. (1402). The effect of tourist mental image of the tourism destination on the co-creation of value with emphasis on the mediating role of love for the destination. *Modern Marketing Research*, 13 (50), 1-22.
29. Mohammadi, M., Nikzad, F., & Asadi, S. (1402). Explaining the performance of customer relationship in the context of social media in the hotel industry (Case study: Parsian Azadi Hotel, Ramsar). *Tourism Planning and Development* 46. 169-193.
30. Pandey, P. K., Rajkamal, R., Gond, H. K., Borlikar, R. R., & Singh, A. P. (2023). A Study of the MICE Tourism Industry's Workforce and the Variables Influencing Customer Relationship Management. *Atna Journal of Tourism Studies*, 18(1), 678-689.
31. Pattinson, S., Cunningham, J. A., & Preece, D. (2023). Harnessing creative tensions: A micro-level study of value creation. *Journal of Business Research*, 166, 114150.
32. Rahayu, E., & Kifti, W. M. (2024). Exploring the Impact of Social Customer Relationship Management on Customer Loyalty through Customer Satisfaction as a Mediator in Micro, Small, and Medium Enterprises in Koowe, Asahan Regency. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 18(2), 427-443.

33. Rahimi, M. Keshavarz, S. & Salehipour Shirazi, B. (1402). The impact of digital content marketing on brand awareness through social media and customer interaction. *Journal of Development and Resource Management Studies*, 782739.
34. Ramos, C. M., Isam Ashqar, R., & Contreiras, A. (2024, June). Design of Dashboards for CRM Associated with Health and Wellbeing Tourism. In *International Conference on Human-Computer Interaction*, 19 (4), 154-172.
35. Redjeki, F., Affandi, A., & Juju, U. (2023). The Influence of Customer Characteristics, Bank Reputation, Customer Relationship Management on Customer Value Creation and Its Implications on Customer Trust. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 244-262.
36. Shah, S. A., Shoukat, M. H., Ahmad, M. S., & Khan, B. (2024). Role of social media technologies and customer relationship management capabilities 2.0 in creating customer loyalty and university reputation. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(1), 344-367.
37. Solakis, K., Katsoni, V., Mahmoud, A. B., & Grigoriou, N. (2024). Factors affecting value co-creation through artificial intelligence in tourism: a general literature review. *Journal of Tourism Futures*, 10(1), 116-130.
38. Traskevich, A., & Fontanari, M. (2025). Resilience agility in tourism and hospitality: Empirical research using 3D modelling. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104-113.
39. Vazvadoust, H., Salehi, A., Saeedi, P., & Peqeh, A. (1403). Designing a customer relationship management model in virtual social networks based on causal marketing. *Strategic Management Research*, 25 (92), 155-179.
40. Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.
41. Zarei, M. & Shojai, M. (1402). Identifying and prioritizing success factors in electronic customer relationship management using OPA (Case study: Parsian Insurance). *Journal of Development and Resource Management Studies*, 783295.
42. Zhang, M., Wang, Y., & Wang, W. (2025). Big data analytics managerial skills and organizational agility: a moderated mediation model. *Industrial Management & Data Systems*, 125(1), 168-191.