



## بررسی علل عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در تهران

حیدر امیران<sup>۱</sup>

شیوا موذن<sup>۲\*</sup>

### چکیده

امروزه بیش از گذشته بازار صنعت گردشگری در ایران، خصوصاً شهر تهران، رقابتی است. در این میان مشکلات اقتصادی کشور نیز به رقابت‌های بالا افزوده شده است. اکنون این پرسش مطرح است که چرا دفاتر خدمات گردشگری، جدا از شرایط رقابتی این صنعت و مشکلات اقتصادی جامعه، تاکنون نتوانسته‌اند موفق عمل کنند و دچار تهدید و چالش شده‌اند؟ به نظر می‌رسد عوامل شکست سازمانی بر عدم موفقیت و افول آژانس‌های مسافرتی تأثیر معناداری دارد؛ بنابراین دیگر رویکردهای سنتی، اعتبار ندارند و دفاتر خدمات مسافرتی، نیازمند برنامه‌ای راهبردی بر پایه برنامه‌ریزی هستند؛ بر همین اساس پژوهش حاضر یک هدف اصلی و چهار هدف فرعی را در نظر گرفته است که در هدف اصلی به دنبال تعیین تأثیر عوامل شکست سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی است و در اهداف فرعی چهار فرض عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل عملیاتی و عوامل روان‌شناختی را در نظر گرفته است تا عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی را مورد آزمون قرار دهد. چهار عامل به ترتیب با نتایج زیر تأثیرگذار بوده‌اند که عبارت‌اند از: نخست عوامل سازمانی که در ابتدا به تبیین مأموریت و رسالت هدف و سپس به تعیین و رسم راهبرد خاص برای سازمان بپردازد؛ اما در این مسیر به عامل دوم یعنی محیط توجه نموده و نکات بالا را مدنظر داشته که نخست توان وسیع بازار داخلی و دوم تعیین راهبرد در جهت تنوع و گسترش خدمات است؛ اما در این راستا در عامل سوم، یعنی عامل عملیات، لازم است که با اتخاذ مدیریت بر پایه دانش و علم به آموزش کارکنان پرداخته شود؛ ولی برای تکمیل کردن سه عامل ذکر شده باید با توجه به عامل چهارم، یعنی عامل روان‌شناختی، به تعیین راهبرد تبلیغات و بازاریابی بر پایه روش علمی با توجه و نیاز روز جامعه امروزی ایران، خصوصاً شهر تهران، پرداخته شود؛ بنابراین با ارائه راهکارهایی با استفاده از تجربه‌ها و داده‌های به دست آمده بالا، این صنعت از حالت رکود خارج شود؛ بنابراین با روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و استفاده از آمار توصیفی - استنباطی سعی در ارائه مطالب کرده است تا به توزیع داده‌های جامعه آماری در آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بپردازد و برای تأیید یا رد فرضیه‌ها نیز از آزمون‌های آماری مناسب در نرم‌افزارهای SPSS و LISLER استفاده شده است.

**واژگان کلیدی:** گردشگری، دفاتر مسافرتی، توزیع خدمات، موفقیت، شکست سازمان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۲/۸.

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

## ۱. مقدمه

در دنیای امروز که به‌طور روزافزون اقتصاد تولیدی به سمت اقتصاد مبتنی بر طراحی و خدمات پیش می‌رود؛ نظریه‌پردازان از خدمات به‌عنوان نقطه‌قوت در اقتصاد یاد می‌کنند و خدمات در مرکز تلاش‌های اقتصادی سطح عمومی جوامع قرار دارند. توسعه و رشد سریع صنایع خدماتی و مسائل مرتبط با آن، سبب افزایش رقابت میان سازمان‌ها، به‌منظور ارائه مطلوب‌ترین خدمات به مشتریان و حفظ آن‌ها، شده است که منظور از مطلوب‌ترین خدمات، همان خدمات باکیفیت ارائه‌شده به مشتریان است. با توجه به اینکه بازار صنعت گردشگری به‌سرعت در حال رشد و گسترش است و این صنعت خدماتی به یکی از بزرگ‌ترین زمینه‌های کسب‌وکار در جهان تبدیل شده است؛ مدیران بنگاه‌های فعال باید با مدیریت راهبردی زمینه کامیابی این صنعت را فراهم سازند.

**بیان مسئله:** حال که امروزه بیش از هر زمان دیگری بازار صنعت گردشگری<sup>۱</sup> و سفر در ایران، خصوصاً شهر تهران، شاهد ورشکستگی و یا شکست در فعالیت‌ها بوده و ضررهای مالی دفاتر مسافرتی بسیاری است؛ بازار گردشگری اکنون بیش از گذشته فشرده و رقابتی گشته است. در این میان مشکلات اقتصادی جامعه به دیگر چالش‌های این رشته شغلی از سازمان‌های کارآفرینی اضافه شده است؛ بنابراین جدا از مسائل و مشکلات بالا پرسش اصلی مطرح‌شده این است که به چه دلایلی دفاتر خدمات مسافرتی، جدا از شرایط رقابتی این صنعت و مشکلات اقتصادی جامعه، تاکنون نتوانسته‌اند موفق عمل کنند و دچار تهدید و چالش شده‌اند؟ به‌اختصار می‌توان گفت که عوامل شکست سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد (دولت‌آبادی، ۱۳۸۸)؛ اما این جمله را این‌گونه باید تفسیر کرد که چهار گروه از عوامل فرعی: عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل عملیاتی و عوامل روان‌شناختی تعیین‌کننده و هستند (Mellahi, 2011)؛ زیرا امروز دیگر رویکردهای سنتی مدیریت<sup>۲</sup> دفاتر خدمات مسافرتی، از دیدگاه کارشناسان اعتبار ویژه‌ای ندارد؛ بدین معنا که فضای فیزیکی بزرگ، تعداد زیاد کارمندان، کانتینر فروش و عواملی از این قبیل، تضمین‌کننده موفقیت و کارآمدی یک آژانس مسافرتی نیست؛ بلکه رویکرد نوین مدیریتی، مبتنی بر بازار و توجه به چهار متغیر بالا تضمین‌کننده موفقیت این نوع سازمان‌های کارآفرینی است؛ بنابراین امروزه علم مدیریت نشان می‌دهد که دفاتر خدمات مسافرتی، نیازمند یک برنامه راهبردی با در نظر گرفتن علم روز هستند. امروزه محیط پویای بازار صنعت گردشگری و مزیت‌های رقابتی دفاتر خدماتی به قابلیت‌ها یا توانایی‌های آن‌ها در راستای ارائه مؤثر محصولات دارای نوآوری به گردشگران بستگی دارد؛

1. Tourism

2. Management

با این حال، ترجیحات یا اولویت‌های گردشگران به علت فناوری‌هایی که به سرعت در حال تکامل هستند و به دلیل دوره‌های کم‌عمر محصولات، به طور مداوم در حال تغییر یافتن هستند (برای مثال، در ژاپن دفاتر خدمات مسافرتی در سید عرضه خود بیش از ۱۳۰ نوع محصول دارند)؛ بنابراین از دفاتر انتظار می‌رود تا اطلاعات مربوط به نیازهای مشتری و راهبردهای رقیبان را کشف کنند تا محصولات با ارزش‌تر و دارای نوآوری‌های بیشتر را ارائه کنند (رحیم‌پور، ۱۳۹۲). در هر حال از گذشته تا به حال اگر دفاتر خدمات مسافرتی دچار تهدید و بعد از آن عدم موفقیت یا چالش نمی‌شدند، به دنبال ایجاد نوآوری و تغییر در اجزای ساختار خود نمی‌بودند. پژوهش‌های انجام شده در زمینه نوآوری توانسته است دو مفهوم متفاوت سازوکار فشار و کشش را در صنعت گردشگری به هم مرتبط سازد که تغییر در سطوح مؤسسه‌ها را تسریع می‌بخشد یا آن‌ها را وادار به تغییر می‌کند؛ بنابراین بر پایه این برنامه‌ریزی می‌توانند پایداری، حضور و موفقیت سازمان در بازار رقابتی بالا را تضمین کنند. پژوهش حاضر سعی دارد مسیر را برای پژوهش بعدی در این خصوص هموار کند؛ از این رو پیشنهاد می‌کند سایر پژوهشگران با طرح سؤال‌هایی از قبیل اینکه برنامه‌ریزی چه تأثیری در آینده دفاتر خدمات مسافرتی دارند؟ مؤلفه‌های مطرح شده در این پژوهش را مورد توجه قرار دهند تا کمکی کوچک به پژوهش‌های آنان باشد.

**اهمیت و هدف پژوهش:** این پژوهش دو هدف اصلی و فرعی را مدنظر قرار می‌دهد: نخست در هدف اصلی خود به دنبال این نکته است که به تعیین تأثیر عوامل شکست سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی بپردازد و پیرو آن در هدف فرعی به دنبال تعیین تأثیر چهار عامل سازمانی، محیطی، عملیاتی و روان‌شناختی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی است؛ بنابراین اهمیت پژوهش از آنجا نشأت می‌گیرد که به افزایش سطح آگاهی مدیران دفاتر خدمات مسافرتی و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی و خصوصی ذی‌ربط در فضای کسب‌وکار گردشگری ایران کمک می‌کند. نکته مهم این است که اکنون توجه سازمان به محیط، عوامل عملیاتی و روان‌شناسی بازارگرایی در بازاری که رقیبان جدی و مؤثر زیادی در سطح جهانی دارد به معنای توجه همزمان به مشتری و رقیب است؛ از این رو اگر بتواند نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را برطرف سازد و همگام با سایر رقبای در ایجاد تنوع محصولات گام بردارد و یا حتی از آن‌ها پیشی بگیرد، در عرضه کسب‌وکار موفق خواهد بود (یاوری، ۱۳۸۵).

## ۲. مروری بر پیشینه پژوهش

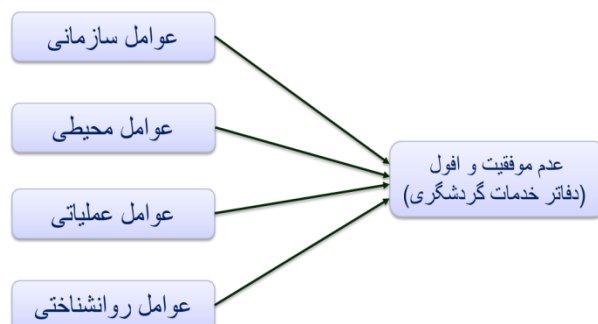
تاکنون پژوهشی جدی در این زمینه با رویکرد شهر تهران صورت نگرفته است؛ اما با بررسی‌های انجام شده پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور مرتبط با پژوهش صورت گرفته و

از آنجاکه هر پژوهشی ادامه مسیر گذشته و راهی برای آینده است، این پژوهش می‌کوشد مفید واقع شود. از جمله پژوهش‌های داخلی صورت‌گرفته در این زمینه می‌توان به پژوهش کفاشپور که به صورت موردی در شهر مشهد انجام شد، اشاره کرد. هرچند در این پژوهش، نتایج تمامی فرضیه‌ها را تأیید کرد؛ اما فرضیه اصلی پژوهش که «نقش واسطه‌گری بازاریگری در میان تحقیقات بازاریابی و عملکرد» بود با تردید روبه‌رو شد. رضانیان و حیدرنیای کهن (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی شهر تهران» با ارائه یک مدل تحلیلی، عوامل بالقوه مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی یک بنگاه، مبنی بر اتخاذ ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین را تعیین کردند؛ اما در این پژوهش صرفاً به ملاحظات زیست‌محیطی پرداخته شد و نتایج این پژوهش نشان داد با توجه به اینکه از نظر آژانس‌های مسافرتی ایران، اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز با مزایای درون‌سازمانی زیادی همراه نیست. فشارهای خارجی می‌تواند عامل مؤثری برای گرایش به راهبردهای زیست‌محیطی محسوب شود؛ به‌علاوه اجرای این راهبرد به‌واسطه برخی از عوامل سازمانی و کوتاه‌نگری‌های راهبردی محدود می‌شود. جاشیلا و همکاران (۲۰۰۶) بررسی کردند که کشور هند، به‌عنوان یک کشور با فرهنگ‌ها و نقاط دیدنی که جذابیت منحصر به فرد خود را دارد، در هزاره جدید که عصر جهانی‌شدن است با چه چالش‌های مشکلاتی روبه‌رو است و پیرو آن بیان می‌دارد چشم‌انداز این صنعت در دوران آزادسازی اقتصادی و موضوع جهانی‌شدن رشد طبقه متوسط و دور شدن از فرهنگ هندی این کشور را در آستانه یک تغییر بزرگ قرار داده است؛ بنابراین با بررسی و تحلیل داده‌های بالا می‌گوید که در آینده این صنعت در هند با چه موانعی روبه‌رو هست؛ اما پژوهش حاضر از این نظر اهمیت دارد که در شهر تهران می‌توان با استفاده از تجربه‌های سایر کشورها مسیر موفقیت را سریع‌تر طی کرد.

**چارچوب نظری:** غالباً این تصور وجود دارد که سازمان‌ها دائماً در حال رشد و ترقی هستند و توجهی به روند زوال و افول آن‌ها نمی‌شود. نشانه‌های افول سازمانی چیست؟ چه دلایلی برای افول سازمان‌ها می‌توان برشمرد؟ ولی ضمن مطرح‌بودن پرسش‌های بالا در سطح کلان مقاله با طرح این پرسش که به چه دلایلی دفاتر خدمات گردشگری جدا از شرایط رقابتی این صنعت و مشکلات اقتصادی جامعه تاکنون نتوانسته‌اند موفق عمل کنند و دچار تهدید و چالش شده‌اند؟ سعی دارد پاسخی کوتاه و گزیده برای رفع این مشکلات ارائه کند؛ بنابراین نخست اشاره می‌کند که سازمان‌ها اغلب با نوعی افول مستمر و مرحله‌به‌مرحله مواجه هستند. واکنش نخستین نوعی تغییر ناگهانی (شوک) است. مدیریت در ابتدا واکنشی نشان نمی‌دهد؛ سپس در یک حالت دفاعی

قرار می‌گیرد و در نهایت، زمانی که واقعیت‌های افول آشکار شد، در برابر آن به‌عنوان نوعی بحران موقت واکنش نشان می‌دهد و سپس با گذشت زمان تصمیم‌گیری می‌کند (چاک، ۱۳۸۲). یکی از ابزارهای که برای شناخت معضلات سازمان و رفع آن‌ها در این زمینه استفاده می‌شود، چرخه حیات سازمانی است که با استفاده از آن سعی شده است ضمن بررسی نشانه‌ها و دلایل افول سازمانی، راهکارها برای واکنش مناسب در برابر آن ارائه شود تا بتوان در زمان مناسب تصمیم‌های راهبردی گرفت؛ همچنین تأثیر مثبت و منفی چهار عامل تغییرات محیط جهانی، تغییرات فناورانه، تأمین منابع از خارج سازمان و راهبردهای رقابتی بر افول سازمان بررسی شده است (Mellahi, 2011). نظریه‌پردازان دانش مدیریت، همیشه در پی آن بوده‌اند که با بررسی و تحلیل سازمان، ابزارها و مدل‌هایی را به‌دست آورند که به‌وسیله آن بتوانند مشکلات کنونی را شناسایی و شرایط آینده را پیش‌بینی و کنترل کنند. مراحل حیات سازمانی با توجه به نظر پژوهشگر و اینکه چگونه آن‌ها را تعریف کرده با یکدیگر متفاوت است. شاخص‌ترین نظریه‌پردازان در این حوزه عبارت‌اند از: «گرینر»، «آدیزس»، «گالبریث» و «اسکات» (راجی، ۱۳۸۲). بر اساس توضیحات بالا برای دفاتر خدمات مسافرتی در شهر تهران نخست با مدل قراردادن نظریه ملاحی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، یک فرض اصلی و چهار فرض فرعی در نظر گرفته شد تا به بررسی علل عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در ایران، با تأکید بر شهر تهران، پرداخته شود.

#### مدل مفهومی پژوهش:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Mellahi, 2011)

1. Dr. Kamel Mellahi

**فرضیه اصلی:** عوامل شکست سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- عوامل سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد؛
- عوامل محیطی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد؛
- عوامل عملیاتی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد؛
- عوامل روان‌شناختی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد (Mellahi, 2011).

#### تعریف عملیاتی

**عوامل سازمانی:** به‌وضوح موجودیت سازمان‌ها بر اساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی و دانش شکل می‌گیرد که بر عملکرد آن‌ها کاملاً تأثیرگذار است و بدون تأمین آن‌ها هیچ سازمانی قادر به فعالیت و ادامه حیات نیست؛ اما پژوهش تمرکز ویژه‌ای بر منابع انسانی دارد؛ چراکه مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های خدماتی؛ به‌مثابه کارکردی حیاتی تلقی می‌شود؛ زیرا مؤلفه اصلی شکل‌دهنده عوامل سازمان‌های انسان و مدیریت اثربخش آن است که این امر وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی در عوامل سازمانی است؛ بنابراین امروزه تحت‌تأثیر عوامل بیرون سازمانی مخصوصاً تطابق قابلیت رهبری امور کارکنان با نیازهای جدید، امور مربوط به منابع انسانی در رابطه با رسالت و اهداف سازمان و در نظر داشتن چالش‌های محیطی سازمان‌دهی می‌شود (Mellahi, 2011). بر این اساس، امروزه سازمان‌ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود می‌کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد وسیع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند (یاوری، ۸۴).

**عوامل محیطی هدف:** بررسی و تحلیل عوامل محیطی، بررسی و شناخت عواملی است که به‌نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می‌کند و گاهی به محیط خارج از سازمان مربوط می‌شوند. مدیران برای تجزیه و تحلیل کارآمد و مؤثر محیط سازمان باید از ساختار محیط سازمانی آگاهی داشته باشند. محیط سازمان معمولاً در سه سطح متفاوت دسته‌بندی می‌شود: ۱. محیط داخلی؛ ۲. محیط عملیاتی؛ ۳. محیط عمومی (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹).

**محیط داخلی:** محیط درونی عوامل و مؤلفه‌های داخل سازمان را دربرمی‌گیرد. ساختار سازمان و عملکرد آن در مقابل چالش‌ها و فرصت‌ها، چگونگی راهبردهای سازمانی برای حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان بالقوه، موقعیت مالی و سطح نقدینگی سازمان به‌منظور انجام عملیات روزمره سازمان از جمله مؤلفه‌های محیط درونی به‌شمار می‌روند. در مطالعه محیط درون‌سازمانی، پس از بررسی و شناخت عوامل تأثیرگذار بر فعالیت سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان در زمینه‌های مختلف و ابعاد گوناگون تعیین می‌شود.

**محیط خارجی:** محیط خارجی شامل تمام عوامل خارج از مرز سازمان است که ممکن است بالقوه بر سازمان اثرگذار باشند. بر اساس مدل «دیوید و هانگر» محیط خارجی سازمان شامل دو سطح محیط عمومی و عملیاتی است. کارلویک (۱۹۶۹)، فضای خارج از سازمان را به‌عنوان «محیط اطلاعاتی» نام‌گذاری کرده که سازمان همواره در پی تفسیر و تبیین و کاهش ابهام در آن محیط است. در رویکرد سیستمی به ارتباطات سازمانی با توجه به اصل «مخاطب‌بودن در محیط»، هر مجموعه‌ای دارای یک مرز نفوذپذیری و محدوده تبادل اطلاعات است که وابستگی متقابل آن سیستم و جامعه را به‌وجود می‌آورند (علیزاده، ۱۳۸۷).

**عوامل عملیاتی:** انگیزش کارکنان توسط مدیران، نحوه برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، نحوه کنترل و نظارت فعالیت‌ها و ارزشیابی عملکرد کارکنان توسط مدیر، تفویض اختیار به کارکنان توسط مدیر، توجه و اهمیت به آموزش کارکنان از جمله عوامل عملیاتی سازمان است که در زیر به‌اختصار نقش هر یک توضیح داده می‌شود.

**نقش مدیران در ایجاد انگیزه کارکنان:** مدیران نمی‌توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه‌داربودن در کارها کنند؛ اما می‌توانند آن‌ها را در تسلط‌یافتن بر کارهای خود تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف موردنظر از آن‌ها تقدیر کنند (حیدری، ۱۳۹۰).

**- برنامه‌ریزی:** برنامه‌ریزی، گذر از یک گام به‌گام بعدی نیست؛ بلکه فرآیندی خلاق است و می‌تواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی شود؛ به عبارتی در برنامه‌ریزی، اهداف و اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات و عوامل نامطمئن پیش‌بینی می‌شود که همه تلاش‌ها و فعالیت‌ها را در راستای هدف، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، ترکیب و ادغام می‌کند. برنامه‌ریزی سه شکل اساسی دارد؛ نخست، برنامه‌ریزی راهبردی اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلندمدت تعیین می‌کند؛ دوم، برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می‌شود

که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرح‌اند و دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط با اجرای یک راهبرد را به تصویر می‌کشد (واکر، ۱۳۷۵)؛ سوم، برنامه‌ریزی عملیاتی شامل فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده است؛ به عبارتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف است.

**- کنترل و نظارت فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان:** بدون توجه به این جزء، سایر اجزای مدیریت، مثل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت نیز ناقص هستند و تضمینی برای انجام درست آن‌ها وجود ندارد. زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازمان‌دهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار می‌رود که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین‌شده است. تعریفی که در مورد کنترل و نظارت شده عبارت است از: «ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آن‌ها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به‌وجودآمده.» طبق این تعریف، ارزشیابی جزئی از نظارت و کنترل محسوب می‌شود (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷).

**- تفویض اختیار به کارکنان توسط مدیر:** موضوع «عدم تفویض اختیار» مهم‌ترین عامل اتلاف وقت، به‌ویژه برای مدیران، عنوان شده است؛ بنابراین در سازمان‌ها برای اینکه ما بتوان مدیریت زمان را در دست گرفت، باید به مسئله اختیار و تفویض آن توجه کافی داشت و دانست که چه زمانی باید آن را تفویض کرد و موانع و محاسن تفویض آن را نیز شناخت.

**- اهمیت آموزش کارکنان:** از آموزش کارکنان به‌عنوان مؤثرترین راه همساز با تغییرات در سازمان‌ها نام می‌برند و هر زمان که این جریان متوقف یا کند شود، آثار ناخوشایندی بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. آموزش کارکنان ضمن تسهیل تحقق اهداف سازمانی از طریق بهبود عملکرد فردی و گروهی، ایجاد انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر و کاستن از مقاومت‌های ناخواسته و بی‌مورد، موجب می‌شود کارکنان از طریق شناخت منافع خود و سازمان از منابع محدود سازمان حداکثر بازدهی را به‌دست آورند (راجر، ۱۳۷۹).

**عوامل روان‌شناختی:** امروزه در کنار سرمایه انسانی و اجتماعی، سرمایه روان‌شناختی را می‌توان به‌عنوان مزیت رقابتی در سازمان‌ها در نظر گرفت. شاید در سال‌های قبل سرمایه‌های ماشینی سازمان حرف اول را در میدان رقابت می‌زدند؛ اما اکنون آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز



می‌سازد، سرمایه‌های انسانی آن‌ها است. از آنجاکه سرمایه‌های روان‌شناختی سازمان بسیار گسترده‌اند به بخشی از آن‌ها اشاره می‌شود: تاب‌آوری، خودکارآمدی، مثبت‌اندیشی، توانایی حل مسئله، مدیریت استرس و فشار روانی، مدیریت خشم، تفکر انتقادی، توانایی حل تعارض و توانایی کار گروهی، انگیزش پیشرفت و آگاهی‌های اجتماعی. تمام این توانایی‌های روان‌شناختی نه تنها به فرد، بلکه به سازمان کمک می‌کند تا افرادی داشته باشد که از لحاظ بهداشت روانی در سطح خوبی باشند و بتوانند هم‌سو با اهداف سازمان فعالیت کنند. نکته نویدبخش در مورد سرمایه روان‌شناختی آن است که در دو مرحله قابل‌بررسی است. مرحله اول زمانی است که فردی استخدام می‌شود، (عبور از فیلتر روان‌شناختی) و مرحله بعد در زمان توانمندسازی کارکنان است (آموزش توانایی‌ها)؛ اما باید توجه داشت که تنها با تکیه بر رویکردهای عمومی و سازمانی نمی‌توان افرادی توانمند داشت (کاووسی، ۱۳۸۴).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

برای اینکه نتایج پژوهش معتبر باشد باید از یک روش مناسب در پژوهش استفاده شود؛ زیرا انتخاب نادرست به نتیجه‌گیری نادرست منجر می‌شود. پژوهش حاضر تلاش دارد به بررسی روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری بپردازد و سپس ابزار سنجش، پایایی، روایی و روش‌های آماری تحلیل داده‌ها بررسی شود؛ اما هدف از این توصیف گام‌به‌گام، ایجاد امکان به‌منظور تکرار یا ادامه پژوهش در همین زمینه یا زمینه‌های مشابه برای سایر محققان است تا بتوانند با رعایت مفاد مندرج در این بخش از پژوهش، مطالعه‌ای مشابه را انجام دهند و از مقایسه و بررسی یافته‌ها در دو پژوهش، اطلاعات مفیدی کسب کنند. بررسی و تحلیل داده‌ها، فرآیندی چندمرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق به‌کارگیری ابزارهای جمع‌آوری در نمونه (جامعه) آماری فراهم آمده‌اند در نهایت خلاصه، کدبندی، دسته‌بندی و در نهایت پردازش شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط‌ها بین این داده‌ها به‌منظور آزمون فرضیه‌ها فراهم آید. در این فرآیند، داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می‌شوند و فنون گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج‌ها و تعمیم‌ها به‌عهده دارند (بهرامی، ۱۳۹۳).

#### روش گردآوری داده‌ها: در این پژوهش از ۲ روش استفاده شده است:

- روش کتابخانه‌ای: از کتب معتبر داخلی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی، سایت‌های معتبر مقالات علمی و غیره استفاده شده است؛
- روش میدانی: ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات، به‌منظور آزمون فرضیه‌ها، به‌کار گرفته شده است (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خاکی، ۱۳۷۸).

**روش بررسی و تحلیل داده‌ها:** از آمار توصیفی و استنباطی برای بررسی و تحلیل داده‌ها استفاده شد. برای تعیین توزیع داده‌ها در جامعه آماری، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به کار رفت و برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از آزمون‌های آماری مناسب در محیط نرم‌افزار SPSS و LISLER استفاده شد (مؤمنی، ۱۳۸۹).

**حجم نمونه:** در این بخش، ابتدا آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (افراد نمونه) و همچنین وضعیت متغیرهای پژوهش با به‌کارگیری جدول‌ها و نمودارها به نمایش گذاشته شده است و در ادامه برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش و نتیجه‌گیری از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت با استفاده از نرم‌افزارهای ذکر شده، بیان می‌شود؛ اما مسئله‌ای که بیشتر پژوهشگران در برنامه‌ریزی هر طرح پژوهشی با آن مواجه هستند، اندازه یا حجم لازم برای نمونه است. هدف پژوهش‌ها، کسب اطلاعات موردنیاز جامعه‌ای است که نمونه از آن انتخاب می‌شود؛ بنابراین سؤالی که در جریان پژوهش مطرح می‌شود این است که پژوهشگر چه تعداد از افراد جامعه مورد مطالعه را می‌تواند به‌عنوان نمونه تعیین کند. از آنجاکه در پژوهش حاضر جامعه آماری مشخص (حدود ۴۰۰ دفتر) و مقیاس داده‌ها از نوع کیفی و حجم مشخص است، از فرمول زیر برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است:

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2 \times (N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}$$

در فرمول بالا،  $n$  نماینده حجم نمونه،  $N$  حجم جامعه آماری،  $p$  نسبت موفقیت و  $\varepsilon$  دقت برآورد است. با توجه به اینکه بسیاری از پژوهش‌ها در مدیریت مقیاس کیفی دارند، استنباط نسبت موفقیت در جامعه آماری ( $p$ ) حائز اهمیت است. اگر پژوهشگر نتواند به برآورد بهتری برای  $p$  دست یابد، می‌تواند آن را مساوی  $0.5$  در نظر بگیرد و  $n$  را محاسبه کند. در این پژوهش نیز نسبت موفقیت در جامعه آماری  $p=0.5$  در نظر گرفته شده است.  $\varepsilon$  نیز دقت برآورد است. در این پژوهش مقدار  $\varepsilon$  برابر با  $0.06$  در نظر گرفته شده است؛ بنابراین حجم نمونه برابر است با:

$$n = \frac{NZ^2_{1-\frac{\alpha}{2}} pq}{(N-1)\varepsilon^2 + Z^2_{1-\frac{\alpha}{2}} pq} \Rightarrow \frac{400 \times (1.96)^2 \times (0.5)^2}{399 \times (0.06)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2} \cong 160$$

همان‌گونه که در فرمول دیده می‌شود، حجم نمونه تقریباً برابر است با ۱۶۰ نفر است. برای

رسیدن به این حجم نمونه و بازگشت تعداد مطلوب در مجموع ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد که حدود ۱۷۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص ۱۶۰ پرسشنامه باقی ماند که بررسی و تحلیل آماری شد.

جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران دفاتر خدمات مسافرتی عضو «انجمن صنفی» هستند که طبق آمار «سازمان میراث و گردشگری استان تهران» که ۴۰۰ دفتر خدمات مسافرتی در انجمن صنفی دفاتر خدمات مسافرتی استان تهران عضویت دارند، هستند. به علت حجم بالای جامعه از فرمول نمونه‌گیری استفاده شد (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۹).

**بررسی داده‌های عملیاتی پژوهش:** پس از جمع‌آوری کامل پرسشنامه‌ها و نمره‌گذاری آن‌ها، کلیه داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی بررسی شدند. جدول ۱، آزمون‌های مورد استفاده برای آمار استنباطی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: آزمون‌های مورد استفاده برای آمار استنباطی

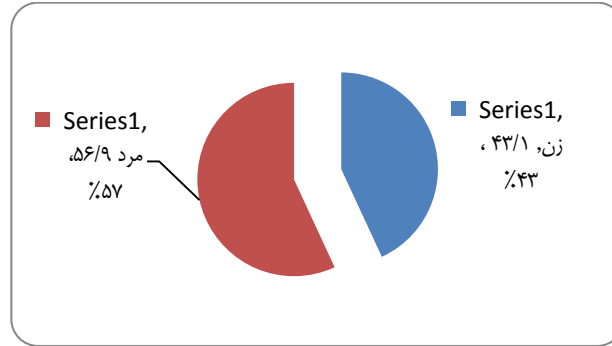
ردیف	آزمون مورد استفاده
۱	آلفای کرونباخ
۲	آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۴	معادلات ساختاری

**ویژگی‌های جمعیت‌شناختی:** در این بخش، به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته خواهد شد.

**جنسیت:** جدول ۲، فراوانی مطلق و نسبی توزیع جنسیت را در نمونه آمار نشان می‌دهد.

جدول ۲: فراوانی مطلق و نسبی توزیع جنسیت

جنسیت	فراوانی	فراوانی نسبی درصد
زن	۶۹	۴۳/۱
مرد	۹۱	۵۶/۹
مجموع	۱۶۰	۱۰۰



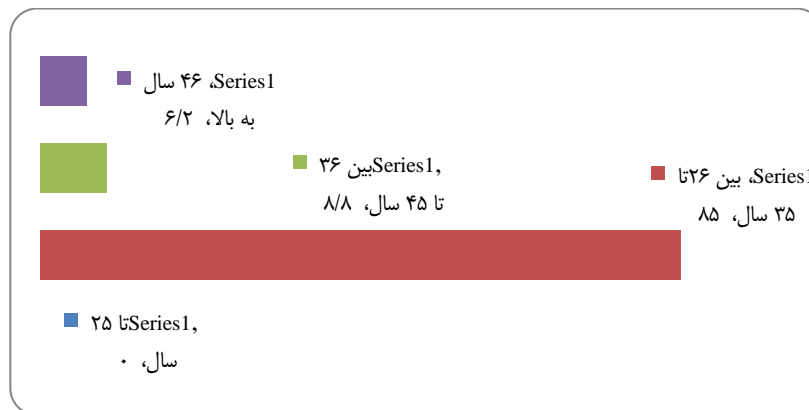
نمودار ۱: توزیع جنسیت مربوط به پاسخ‌دهندگان

سن: جدول ۳، فراوانی مطلق و نسبی توزیع سنی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۳: فراوانی مطلق و نسبی توزیع سنی

سن	فراوانی	درصد فراوانی نسبی
تا ۲۵ سال	۰	۰
بین ۲۶ تا ۳۵ سال	136	۸۵
بین ۳۶ تا ۴۵ سال	14	۸/۸
۴۶ سال به بالا	10	۶/۲
مجموع	160	۱۰۰

نمودار ۲، نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان در رده سنی بین ۲۵ تا ۳۵ سال قرار دارند.



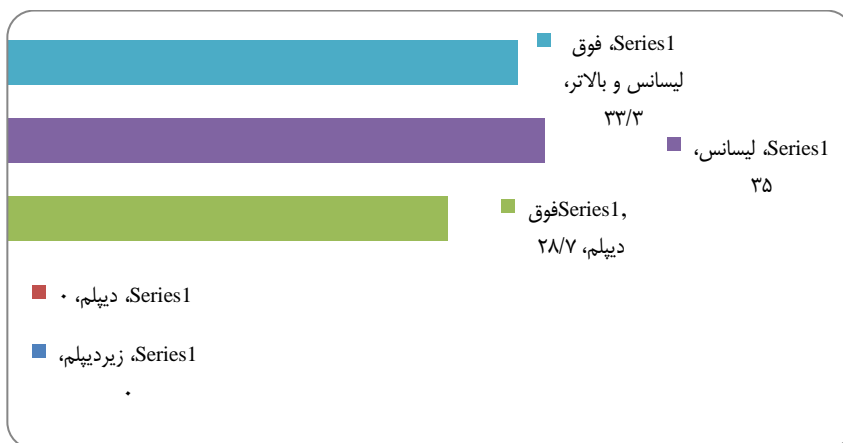
نمودار ۲: توزیع فراوانی سن پاسخ‌دهندگان

میزان تحصیلات: فراوانی مطلق و نسبی توزیع میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به صورت جدول ۴ است.

جدول ۴: فراوانی مطلق و نسبی توزیع میزان تحصیلات

درصد فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	تحصیلات
0	0	زیر دیپلم
0	5	دیپلم
۲۸/۷	۴۶	فوق دیپلم
۳۵	۵۶	لیسانس
۳۳/۳	۵۳	فوق لیسانس و بالاتر
۱۰۰	۱۶۰	مجموع

طبق داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان به گروه لیسانس اختصاص دارد (نمودار ۳).



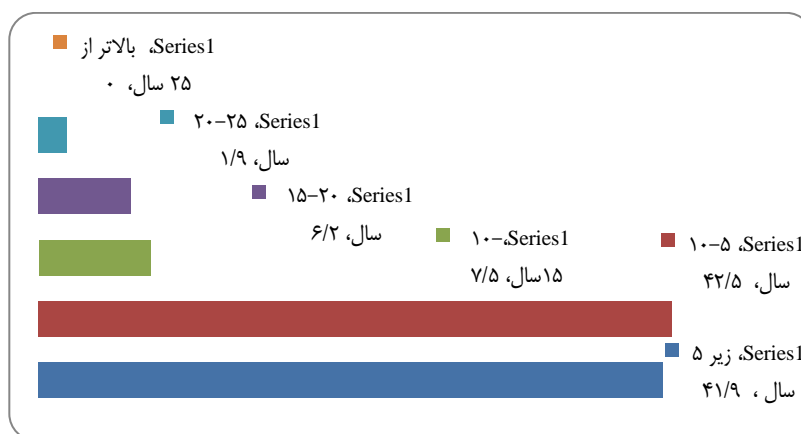
نمودار ۳: توزیع مربوط به سطح میزان تحصیلات پاسخ‌دهنده‌ها

سابقه کار: فراوانی مطلق و نسبی توزیع سابقه کار پاسخ‌دهندگان در جدول ۵، ارائه شده است

جدول ۵: فراوانی مطلق و نسبی توزیع سابقه کار

تحصیلات	فراوانی مطلق	درصد فراوانی نسبی
زیر ۵ سال	۶۷	۴۱/۹
۵-۱۰ سال	۶۸	۴۲/۵
۱۰-۱۵ سال	۱۲	۷/۵
۱۵-۲۰ سال	۱۰	۶/۲
۲۰-۲۵ سال	۳	۱/۹
بالاتر از ۲۵ سال	۰	۰
مجموع	۱۶۰	۱۰۰

طبق داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان به گروه بین ۵ تا ۱۰ سال اختصاص دارد (نمودار ۴).



نمودار ۴: توزیع مربوط به سابقه کار پاسخ‌دهنده‌ها

### آمار استنباطی:

بررسی توزیع داده‌ها بر اساس (k-s): برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جامعه آماری از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ مشاهده می‌شود.

$$\begin{cases} H_0: & \text{داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)} \\ H_1: & \text{داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند)} \end{cases}$$

جدول ۶: آزمون نرمالیتی برای متغیرهای کیفیت خارجی

نتیجه آزمون	سطح معناداری sig	متغیر
قبول فرض صفر	۰/۰۷۸	عوامل سازمانی
قبول فرض صفر	۰/۲۳۱	عوامل محیطی
قبول فرض صفر	۰/۱۰۴	عوامل عملیاتی
قبول فرض صفر	۰/۷۸۶	عوامل روان‌شناختی

طبق جدول ۶، مقدار خطای پژوهش برای تمامی متغیرها از مقدار خطای (۰/۰۵) بیشتر است؛ بنابراین توزیع داده‌ها در جامعه آماری نرمال است و برای بررسی و تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک بهره گرفته خواهد شد.

**تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش:** در این بخش، نتایج تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار LISREL به صورت جداگانه برای هر متغیر آورده شده است. برای کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آن‌ها به عنوان یک متغیر مکنون، بار عاملی به دست آمده باید بیشتر از ۰/۵ باشد (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۶). در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر می‌داند چه سؤالی مربوط به چه بُعدی است؛ یعنی در تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی برای هر یک از مفاهیم یا متغیرهای پژوهش وجود دارد. در بررسی هر یک از مدل‌ها سؤال اساسی این است که آیا این مدل‌های اندازه‌گیری مناسب است؟ به عبارت دیگر آیا داده‌های پژوهش با مدل مفهومی همخوانی دارد یا خیر؟ به طور کلی دو نوع شاخص برای آزمون برازش مدل وجود دارد:

۱. شاخص‌های خوب بودن و ۲- شاخص‌های بد بودن

شاخص‌های خوب بودن مانند GFI، AGFI و NFI است که هر چقدر مقدار آن‌ها بیشتر باشد بهتر است. مقدار پیشنهادی برای چنین شاخص‌هایی ۰/۹ است؛ همچنین شاخص‌های بد بودن نیز شامل  $\chi^2/df$  و RMSEA است که هر چقدر مقدار آن‌ها کمتر باشد، مدل دارای برازش بهتری است. حد مجاز  $\chi^2/df$  عدد ۳ است و حد مجاز RMSEA ۰/۰۸ است. برای پاسخ به پرسش برازش مدل باید شاخص‌های خوب بودن و بد بودن با هم ( $\chi^2/df$ ، RMSEA، GFI، AGFI، NFI و CFI) بررسی شوند.

**شاخص‌های نیکویی برازش مدل:** نرم‌افزار LISREL یک سری شاخص‌های برای سنجش نیکویی برازش مدل تدوین شده ارائه می‌دهد. در ادامه کلیه شاخص‌های ذکر شده بررسی می‌شوند.

**شاخص کای دو ( $\chi^2$ ):** شاخص کای دو، نشان‌دهنده میزان آماره کای دو برای مدل است. این شاخص اختلاف بین مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد و معیاری برای بدبودن مدل است؛ بنابراین هر قدر میزان آن کمتر باشد، حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس واریانس-کوواریانس نمونه اتخاذ شده و ماتریس واریانس-کوواریانس حاصل از مدل اتخاذ شده است و بدبودن مدل را نشان می‌دهد؛ البته میزان این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه اتخاذ شده قرار می‌گیرد. چنانچه حجم نمونه بیشتر از ۲۰۰ بشود، این شاخص تمایل زیادی به افزایش دارد؛ بنابراین تحلیل برازندگی مدل با این شاخص، معمولاً در نمونه‌های بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ قابل اتکا است؛ همچنین بهتر است که این شاخص با در نظر گرفتن درجه آزادی تفسیر شود.

**درجه آزادی (df):** این شاخص درجه آزادی مدل را نشان می‌دهد و نباید کوچک‌تر از صفر باشد.

**نسبت کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ):** یکی از بهترین شاخص‌های بررسی نیکویی برازش مدل، بررسی نسبت آماره کای دو بر درجه آزادی است که البته حد استاندارد برای مناسب بودن میزان این شاخص وجود ندارد؛ اما بسیاری از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۳ باشد. در نهایت حد مناسب بودن باید با تشخیص پژوهشگر و بر اساس نوع پژوهش صورت گیرد.

**شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA):** این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته شده و همانند شاخص کای دو، معیاری برای بدبودن مدل است. برخی از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۰/۵ باشد؛ همچنین برخی دیگر، میزان کمتر از ۰/۱ را مناسب می‌دانند.

**شاخص Goodness-of-Fit (GFI):** این شاخص، معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۹، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده با توجه به داده‌ها است.

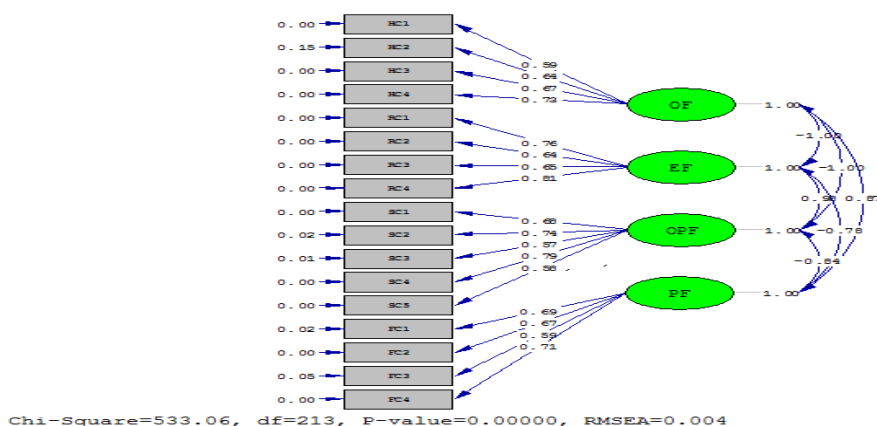
**شاخص Adjusted GFI (AGFI):** این شاخص، حالت تطبیق داده شده شاخص GFI با در نظر گرفتن میزان درجه آزادی (df) است و معیار دیگری برای خوب بودن مدل است. چنانچه میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی با توجه به داده‌ها است.



شاخص Normed Fit Index (NFI): این شاخص نیز یکی دیگر از شاخص‌ها برای سنجش میزان خوب بودن مدل به دست آمده با توجه به داده‌ها است. چنانچه میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی است (Schumacker & Lomax, 2004).

### تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) متغیرهای مکنون

مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه اول: سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری برای علل عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی مناسب است؟ و یا به عبارتی روایی سازه‌ای سؤال‌ها و ابعاد مشخص می‌شود. برای پاسخ به این پرسش باید آماره  $\chi^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل بررسی شود.



شکل ۱: تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه اول

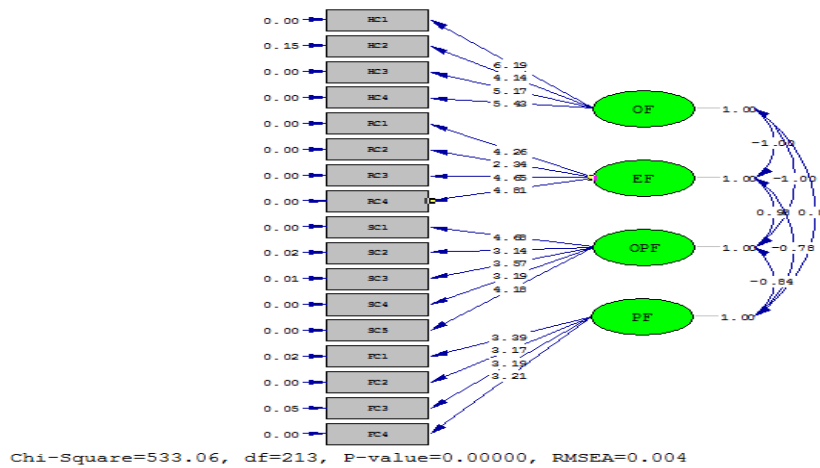
با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل، مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۵۳۳/۰۶ است (شکل ۱). مقدار پایین  $\chi^2$  نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است؛ زیرا با توجه به نتایج زیر که از خروجی نرم‌افزار لیزرل به دست آمده‌اند هر چه مقدار  $\chi^2$  کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب‌تری است.

$$\chi^2 = 533.06 \text{ و } df = 213, \chi^2 / df = 2.5, P\text{-Value} = 0.000, RMSEA = 0.004$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.97$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.92$$

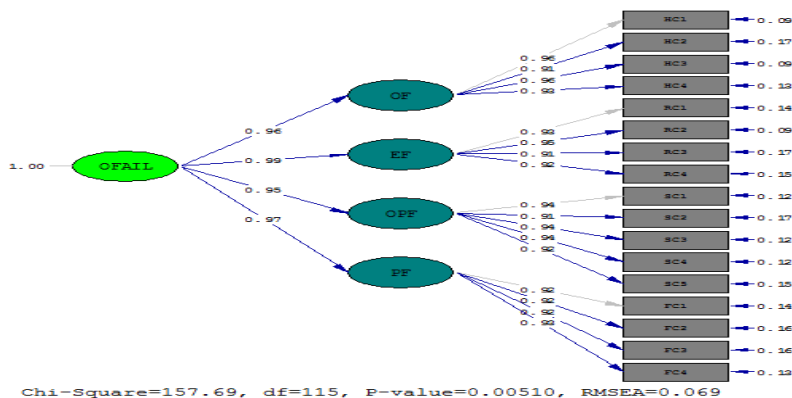
با توجه به نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین غیراستاندارد مدل می‌توان دریافت که مدل اندازه‌گیری برای کیفیت خدمات خارجی تقریباً مدل مناسبی است؛ زیرا مقدار کای دو آن و مقدار RMSEA آن کم و مقدار GFI و AGFI بیشتر ۹۰ درصد است. شکل ۲، قسمت معناداری مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه اول در حالت معناداری

مدل اندازه‌گیری برای مرتبه اول نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادار هستند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آن‌ها از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر است. با توجه به نتایج، خروجی بالا نیز روایی سازه‌ای پرسشنامه را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد سؤال‌ها برای شاخص‌های عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل عملیاتی و عوامل روان‌شناختی مناسب بوده است.

**مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم:** در این قسمت مدل اندازه‌گیری شکست سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم آورده شده است (شکل ۳).



شکل ۳: مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد

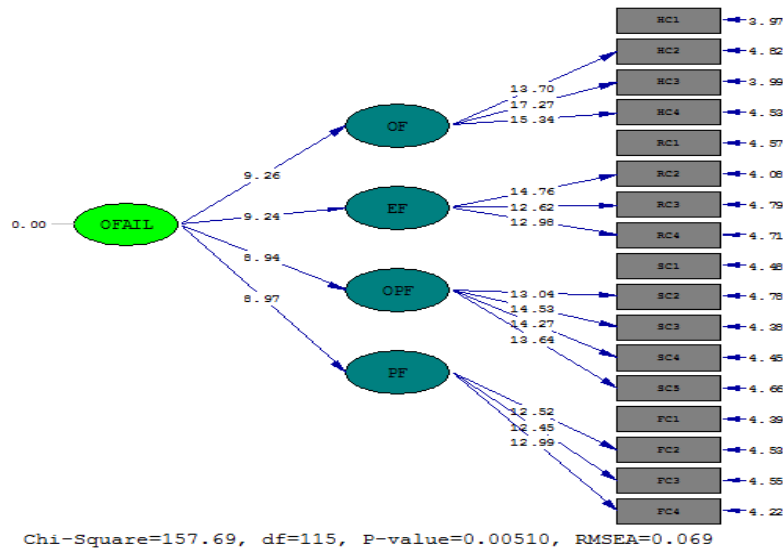
با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل، مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۱۵۷/۶۹ است. مقدار کم  $\chi^2$  نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است؛ زیرا با توجه به نتایج زیر که از خروجی نرم‌افزار لیزرل به دست آمده‌اند هر چه مقدار  $\chi^2$  کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب‌تری است.

$$\chi^2 = 157.69 \text{ و } df = 115, \chi^2 / df = 1.37, P\text{-Value} = 0.0051, RMSEA = 0.069$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.91$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.93$$

با توجه به نتایج خروجی نرم‌افزار لیزرل قسمت تخمین غیراستاندارد مدل می‌توان فهمید که مدل اندازه‌گیری برای کیفیت خدمات خارجی تقریباً مدل مناسبی است؛ زیرا مقدار کای دو آن و مقدار RMSEA آن کم و مقدار GFI و AGFI بیشتر ۹۰ درصد است. شکل ۴، قسمت معناداری مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۴: مدل اندازه‌گیری با استفاده تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت معناداری

مدل اندازه‌گیری کیفیت خدمات خارجی مرتبه دوم نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادار شده‌اند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آن‌ها از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر است. برای آزمون معناداری؛ ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم‌افزار استفاده می‌شود. ضرایب مسیر و نتایج معناداری آن‌ها در جدول ۷، ارائه شده است.

جدول ۷: نتایج ارزیابی مدل ساختاری

رتبه تأثیرگذاری	عدد معناداری (T-Value)	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مسیر	
			به متغیر	از متغیر
۳	۹/۲۶	۰/۹۶	شکست سازمانی	عوامل سازمانی
۱	۹/۲۴	۰/۹۹		عوامل محیطی
۴	۸/۹۴	۰/۹۵		عوامل عملیاتی
۲	۸/۹۷	۰/۹۷		عوامل روان‌شناختی

طبق جدول ۷، قدر مطلق تمامی مقادیر T-Value برای آزمون معناداری ضرایب بالاتر از مقدار ۱/۹۶ است؛ در نتیجه تمامی ضرایب بین مسیرها در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

**جمع‌بندی داده‌های پژوهشی** با توجه به بررسی و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده در این بخش

به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری یافته‌های پژوهش پرداخته و پیشنهادهایی ارائه می‌شود؛ درضمن برای علاقه‌مندان به ادامه پژوهش، پیشنهادهایی نیز ارائه می‌شود که استفاده از نتایج آن منوط به در نظر گرفتن محدودیت‌های پژوهش است؛ به‌علاوه هرچند آمار به‌کار گرفته شده بر اساس اصول علمی بنا نهاده شده است، کاربرد این نتایج مستلزم پژوهش‌های تکمیلی است که در بخش پیشنهادهای به تعدادی از آن‌ها اشاره خواهد شد.

### نتایج آزمون‌ها

**بررسی توزیع داده‌ها بر اساس (k-s):** برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جامعه آماری از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن در جدول ۸، مشاهده می‌شود.

$H_0$  : داده‌ها نرمال هستند ( داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)  
 $H_1$  : داده‌ها نرمال نیستند ( داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند)

جدول ۸: آزمون نرمالیتی برای متغیرهای کیفیت خارجی

نتیجه آزمون	سطح معناداری sig	متغیر
قبول فرض صفر	۰/۰۷۸	عوامل سازمانی
قبول فرض صفر	۰/۲۳۱	عوامل محیطی
قبول فرض صفر	۰/۱۰۴	عوامل عملیاتی
قبول فرض صفر	۰/۷۸۶	عوامل روان‌شناختی

طبق جدول ۸، مقدار خطای پژوهش برای هر تمامی متغیرها از مقدار خطای پژوهش (۰/۰۵) بیشتر است؛ بنابراین توزیع داده‌ها در جامعه آماری نرمال است و برای بررسی و تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک بهره گرفته خواهد شد.

\* **فرضیه فرعی اول:** عوامل سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد.

نتایج خروجی معادلات مدل مفهومی برای تأثیر عوامل سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در جدول ۹، ارائه شده است.

جدول ۹: خروجی تأثیر عوامل سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی

عدد معناداری (T-Value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		به متغیر	از متغیر
۹/۲۶	۰/۹۶	عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی	عوامل سازمانی

طبق جدول ۹، سطح معناداری تأثیر عوامل سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی برابر (۹/۲۶) و بزرگ‌تر از مقدار (۱/۹۶) است که نشان می‌دهد، تأثیر عوامل سازمانی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در سطح اطمینان (۹۵ درصد) معنادار است؛ بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش پذیرفته می‌شود؛ همچنین با توجه به ضریب مسیر بین این دو متغیر (۰/۹۶) است. عوامل سازمانی از لحاظ تأثیرگذاری بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در رتبه سوم قرار دارد.

\* فرضیه فرعی دوم: عوامل محیطی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد.

نتایج خروجی معادلات مدل مفهومی برای تأثیر عوامل محیطی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در جدول ۱۰، ارائه شده است.

جدول ۱۰: خروجی تأثیر عوامل محیطی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی

عدد معناداری (T-Value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		به متغیر	از متغیر
۹/۲۴	۰/۹۹	عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی	عوامل محیطی

طبق جدول ۱۰، سطح معناداری تأثیر عوامل محیطی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی برابر (۹/۲۴) و بزرگ‌تر از مقدار (۱/۹۶) است که نشان می‌دهد، تأثیر عوامل محیطی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در سطح اطمینان (۹۵ درصد) معنادار است؛ بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش پذیرفته می‌شود؛ همچنین با توجه به ضریب مسیر بین این دو متغیر (۰/۹۹) است. عوامل محیطی از لحاظ تأثیرگذاری بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در رتبه اول قرار دارد.

\* فرضیه فرعی سوم: عوامل عملیاتی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد.

نتایج خروجی معادلات مدل مفهومی برای تأثیر عوامل عملیاتی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در زیر داده شده است.

جدول ۱۱: خروجی تأثیر عوامل عملیاتی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی

عدد معناداری (T-Value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		به متغیر	از متغیر
۸/۹۴	۰/۹۵	عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی	عوامل عملیاتی

طبق جدول ۱۱، سطح معناداری تأثیر عوامل عملیاتی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی برابر (۸/۹۴) و بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است که نشان می‌دهد، تأثیر عوامل عملیاتی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در سطح اطمینان (۹۵ درصد) معنادار است؛ بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش پذیرفته می‌شود؛ همچنین با توجه به ضریب مسیر بین این دو متغیر (۰/۹۵) است. عوامل عملیاتی از لحاظ تأثیرگذاری بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در رتبه چهارم قرار دارد.

\* فرضیه فرعی چهارم: عوامل روان‌شناختی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی تأثیر معناداری دارد.

نتایج خروجی معادلات مدل مفهومی برای تأثیر عوامل روان‌شناختی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در جدول ۱۲، ارائه شده است.

جدول ۱۲: خروجی تأثیر عوامل روان‌شناختی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی

عدد معناداری (T-Value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
		به متغیر	از متغیر
۸/۹۷	۰/۹۷	عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی	عوامل روان‌شناختی

طبق جدول ۱۲، سطح معناداری تأثیر عوامل روان‌شناختی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی برابر (۸/۹۷) و بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است که نشان می‌دهد، تأثیر عوامل روان‌شناختی بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در سطح اطمینان (۹۵ درصد) معنادار است؛ بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش پذیرفته می‌شود؛ همچنین با توجه به ضریب مسیر مابین این دو متغیر (۰/۹۷) است. عوامل روان‌شناختی از لحاظ تأثیرگذاری بر عدم موفقیت و افول دفاتر خدمات مسافرتی در رتبه دوم قرار دارد.

پیشنهادهای اجرایی و کاربردی با توجه به نتایج حاصل از فرضیات پژوهش: با توجه به نتایج پژوهش حاضر موارد زیر به مدیران دفاتر خدمات مسافرتی پیشنهاد می‌شود:

### ۱. با توجه به فرضیه اول (عوامل سازمانی) پیشنهاد می‌شود که:

- به تبیین مأموریت و رسالت هدف پردازند؛
- اهداف کیفی و کمی را تعیین کنند؛
- راهبرد خاص برای سازمان تحت هدایت در نظر گیرند؛
- تعیین خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها برای اجرایی کردن؛
- اهداف آموزش سازمان را در نظر گیرند؛
- ایجاد هماهنگی داخلی در سازمان؛
- تعیین حدود هزینه منابع؛
- تعیین هزینه فایده در سرمایه‌گذاری بر خدمات جدید؛
- رفع ضعف‌ها، نواقص و محدودیت‌های سازمان؛
- رفع پندارهای نادرست درون سازمانی؛

### ۲. با توجه به فرضیه دوم (عوامل محیطی) پیشنهاد می‌شود که:

- تلاش کنند تا با تقویت اتحادیه خدمات گردشگری موانع تحمیلی محیط خارجی را کاهش دهند؛
- ایجاد پویایی در محیط داخلی سازمان؛
- تنوع و گسترش خدمات به محیط‌های بکر داخلی گردشگری؛
- هماهنگی با اتحادیه هتلداران برای رفع کمبودها در حوزه اقامت گردشگری؛
- هماهنگی با «سازمان میراث فرهنگی» برای تأثیرگذاری بر عوامل محیط خارجی؛
- اتخاذ راهبرد توسعه کوتاه‌مدت و بلندمدت برای تأثیر بر محیط داخلی سازمان و خارجی آن؛
- توجه به توان وسیع بازار داخلی (تقاضای وسیع) برای جذب گردشگر با توجه به رشد درآمد سرانه و نیاز مردم به سیر و سیاحت.

### ۳. با توجه به فرضیه سوم (عوامل عملیاتی) پیشنهاد می‌شود که:

- اتخاذ مدیریت بر پایه دانش و علم روز؛
- توجه با آموزش ضمن خدمت کارکنان؛
- اهتمام به فراگیری کارکنان به یادگیری زبان دوم یا حتی سوم؛



- ایجاد پویایی در دفاتر خدمات مسافرتی؛
- پویایی در ارائه خدمات متناسب با دیگر کشورهای رقیب (برای مثال رقیب ایران ترکیه است)؛
- نگاه به این بخش به عنوان منبع ارزآوری داخلی (واردکردن گردشگر) و نه صادرکردن گردشگر؛
- کنارنهادن رقابت منفی با دیگر دفاتر خدمات مسافرتی؛
- اهتمام به تنوع خدمات عملیاتی؛
- نگاه آماری به این خدمات برای تعیین راهبردهای تصمیم‌گیری دقیق‌تر.

#### ۴. با توجه به فرضیه چهارم (عوامل روان‌شناختی) پیشنهاد می‌شود که:

- تلاش اتحادیه برای از بین بردن نگاه منفی عامه مردم نسبت به خدمات مسافرتی؛
- تغییر پندارها از نگاه امنیتی به توریسم تا توریسم به عنوان منبع ارزآوری؛
- تعیین راهبرد تبلیغات بر پایه روش علمی روز با استفاده از متخصصان این حوزه؛
- تلاش برای تغییر نگاه منفی روانی به کشور ایران؛
- تلاش برای حفظ تمایزات فرهنگی و فردی (گردشگر و منطقه موردبازدید).

**پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی:** با توجه به ۴ عاملی که پژوهش بر پایه آن نگارش یافته است، چهار پیشنهاد در این حوزه به دیگر پژوهشگران می‌شود:

۱. بررسی راهبرد دفاتر خدمات مسافرتی در حوزه داخلی تدوین برنامه‌ریزی سازمان؛
۲. بررسی رشد خدمات گردشگری در محیط داخلی ایران متناسب با رشد دفاتر خدمات مسافرتی، آیا اکنون تناسبی میان آن‌ها برقرار است؟
۳. چقدر تبلیغات و آموزش در حوزه خدمات مسافرتی تأثیرگذار است؟
۴. بررسی تغییر پندارها از یک نگاه امنیتی به گردشگر تا منبع مهم ارزآوری و ایجاد اشتغال.

## منابع

۱. آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۳). **آمار و کاربرد آن در مدیریت**. تهران، چاپ دهم، انتشارات سمت.
۲. جیمز دبلیو واکر (۱۳۷۵). **برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی**. ترجمه: خدابخش داشگرزاده، تهران، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول.
۳. چاک وای.گی (۱۳۷۷). **کتاب جهانگردی در چشم‌انداز جامع**. ترجمه: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. حافظ نیا، محمد، (۱۳۷۷). **مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی**. تهران، انتشارات سمت.
۵. حقیقی، محمد (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی، تهران». **پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)**. دوره ۲، شماره ۴.
۶. حیدری، طیبه و همکاران (۱۳۹۰). «مفهوم شناسی دانش فنی و تبیین عوامل مرتبط بر منسوخ شدن آن در سازمان». **دومین کنفرانس مدیریت اجرایی یکم و دوم تیرماه تهران**.
۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸). **روش تحقیق در مدیریت**، تهران. مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. داس ویل، راجر. (۱۳۷۹). **مدیریت جهانگردی: مبانی، راهبردها و آثار**. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی علوم دانشگاهی.
۹. دولت‌آبادی، فیروز و همکاران (۱۳۸۸). **گردشگری فرهنگی و راهکارهای مناسب ارتقای آن در جمهوری اسلامی ایران**. تهران، به سفارش مرکز تحقیقات استراتژیک، نشر دفتر گسترش علم دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. راجی، رضا (۱۳۸۲). **راهبایی به توسعه صنعت ایران‌گردی و جهانگردی**. مرکز تحقیقات و مطالعات سیاحتی.
۱۱. رحیم‌پور، علی (۱۳۹۲). **توسعه گردشگری در جمهوری اسلامی ایران: چالش‌ها و راهکارها**. تهران، نشر سازمان میراث فرهنگی.
۱۲. عزیزاده، سید شمس‌الدین و همکاران (۱۳۸۷). «مدل چرخه عمر سازمان‌ها و کاربرد آن در مدیریت استراتژیک». **اولین کنفرانس پتروشیمی ایران**، قابل‌دسترس در کتابخانه مجلس شورای اسلامی، (تاریخ مراجعه نگارنده پاییز ۱۳۹۳).
۱۳. کاوسی، سید محمدرضا؛ سقائی، عباس. (۱۳۸۴) **روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری**. (چاپ دوم). تهران: انتشارات سبزان.
۱۴. مؤمنی، منصور؛ علی فعال، قیومی (۱۳۸۶). **تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS**. تهران: کتاب نو.
۱۵. نادری، عزیزالله و سیف نراقی، مریم، (۱۳۷۴). **روش‌های تحقیق و چگونگی ارزیابی آن در علوم انسانی**. تهران، دفتر تحقیقات و انتشارات بدر.
۱۶. نوبخت، محمدباقر و همکاران (۱۳۸۷). **توسعه صنعت گردشگری در ایران؛ موانع و راهکارها**. تهران، مرکز تحقیقات استراتژیک.

۱۷. یاوری، کاظم و مهدی طغیانی (۱۳۸۴). موانع و مشکلات گردشگری در ایران. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۸. یاوری، کاظم (۱۳۸۵). خوشه گردشگری رهیافتی نوین در صنعت گردشگری. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
19. Decelle, X. (2004). **A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism**, 1-16
20. Hjalager, A.M., (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism". **Tourism Management**, 23 (5): 465-474.
21. Modeling Tourist Arrivals in Destination Countries \_ DOI: 10.1016/0160-7383(92)90065-W
22. Source\_2011: Organizational Failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework\_ Dr. Kamel Mellahi\_Loughborough University Business School.2011
23. UNWTO, (2007). World tourism barometer, committed tourism, travel and the millennium Development Goals 20 June 2007.