



Analysis of the Creating Shared Value Implementation Model in the Tourism Industry of Leading Countries

Zahra Shiri¹, Sajad Nagdi²

1- MSc. Student in Business administration, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

2- Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

Article Info

Article type:
Research Paper

Keywords:
Creating Shared Value, Tourism Industry, Structural Equation Modeling, Cluster Analysis.

Received:
?? Sep 2024

Received in revised form:
?? Nov 2024

Accepted:
?? Dec 2024
pp.? -?

Abstract

The tourism industry, as one of the largest economic sectors in the world, requires innovative value-creation approaches to achieve sustainable competitive advantage. In this regard, Creating Shared Value has emerged as a transformative approach that emphasizes the alignment of economic and social interests and goes beyond traditional corporate social responsibility. Accordingly, the present study aims to analyze the model of implementing creating shared value in the tourism industry of leading countries in order to determine which domains leading companies focus on more in achieving shared value creation and how this focus influences other dimensions. In terms of purpose, this research is applied, and in terms of nature it is descriptive-analytical. It adopts a quantitative approach based on real data from 53 companies. The conceptual framework of the study is developed based on the international B-Corporation standard, encompassing five dimensions: governance, workers, community, environment, and customers. First, structural equation modeling was used to analyze the relationships among these dimensions and their levels of influence. Subsequently, K-means cluster analysis was applied to identify performance patterns. The findings indicate that creating shared value is realized in a multidimensional and heterogeneous manner, and the workers dimension has the strongest impact on achieving shared value creation. Moreover, three distinct patterns were identified: a focus on value creation in human capital and community, a balanced performance pattern, and an environmental value creation focus. This study contributes to a better understanding of diverse approaches to implementing creating shared value in the tourism industry, which can provide guidance for policymaking and for enhancing the sustainability and competitiveness of the tourism sector.

Citation:

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2087420.1152>

The Author(s) ©



Extended Abstract

Introduction

The tourism industry is one of the largest and fastest-growing sectors of the global economy and has extensive economic, social, cultural, and environmental impacts (Shah-Hosseini et al., 2021). According to statistics, the direct contribution of this industry to the global gross domestic product is about \$3.4 trillion, equivalent to 3% of the world's GDP (World Tourism Organization, 2024). However, tourism development does not always lead to the creation of social value and sometimes reveals a gap between industry profitability and the welfare of host communities (Shah-Hosseini et al., 2021). In this context, the concept of Creating Shared Value (CSV) has been introduced as an approach to align companies' economic interests with the resolution of social and environmental issues (Porter & Kramer, 2011). However, the implementation of this concept in the tourism industry is still not fully clear (Menghwar & Daood, 2021). The B Corp standard also provides a framework for the empirical assessment of this approach by evaluating companies' performance across five dimensions: governance, workers, community, environment, and customers (Attanasio et al., 2025; Bringas-Fernández et al., 2024). Accordingly, this study analyzes the implementation model of creating shared value in the tourism industry of leading countries using structural equation modeling and cluster analysis to determine which dimensions companies emphasize more and how this focus influences other dimensions. The novelty of this research lies in the use of real data from B Corp companies and the integration of two complementary analytical methods in examining the tourism industry in leading countries.

Methodology

This study is applied in purpose and descriptive-analytical in nature and adopts a quantitative approach based on real data from companies certified as B-Corporations. The research framework is based on the B Corp standard, which evaluates company

performance across five dimensions: governance, workers, community, environment, and customers. The aim of this study is not to re-validate the indicators, but rather to analyze the relationships among these dimensions and the patterns of companies' focus based on official recorded data. Sampling was conducted purposively in two stages. In the first stage, eight leading countries—United States, Brazil, Canada, France, the United Kingdom, Spain, Italy, and Australia—were selected using three indicators: number of international tourist arrivals, international tourism receipts, and the Travel and Tourism Competitiveness Index. In the second stage, among 119 tourism-related companies that had obtained B Corp certification by November 2025, a final sample of 53 companies with complete data was selected. Data analysis was also conducted in two stages. First, the relationships among the five dimensions were examined using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS version 4. Then, to identify patterns of company focus, K-means cluster analysis was performed. After comparing several models, a three-cluster solution (22, 17, and 14 companies) was selected as the final model.

Results

To provide an overall picture of the data, descriptive statistics for the shared value creation dimensions—including organizational governance, workers, community, environment, customers, and the overall score—were first examined. The results indicated that the distribution of variables exhibited varying degrees of skewness and kurtosis. Since the data were obtained directly from the official scores of the international B Corporation standard, validity and reliability tests were not conducted, and the analysis instead focused on the structural relationships among the dimensions. The bivariate analysis revealed the presence of correlation patterns among the shared value creation dimensions. The results of the structural model further showed that the dimensions of organizational governance,

workers, community, environment, and customers explained approximately 99.2% of the variance in the overall shared value creation score, indicating exceptionally high explanatory and predictive power. The findings also demonstrated that all dimensions had a positive and significant effect on the overall score. The workers dimension had the strongest influence, followed by environment, community, and customers, whereas organizational governance showed the weakest effect. The Importance–Performance Analysis likewise confirmed the more prominent roles of the workers and community dimensions. Subsequently, the K-means cluster analysis identified three behavioral patterns among the companies: the first cluster with a stronger focus on workers and community, the second with a balanced pattern across dimensions, and the third with a stronger focus on the environment. The ANOVA results showed significant differences among clusters in the environment, workers, organizational governance, and customers dimensions, while no significant difference was observed for the community dimension. Ultimately, 22 companies fell into the first cluster, 17 into the second, and 14 into the third.

Discussion and Conclusion

The combined results of descriptive statistics, correlation analysis, the structural model, IPMA, and cluster analysis show that shared value creation in B-Corp tourism companies is driven by the interaction of human, environmental, social, customer-oriented, and governance factors. The structural model identifies human capital as the strongest driver of overall value, followed by environmental considerations, consistent with prior domestic studies. However, IPMA reveals a notable gap between importance and performance in the customer and governance dimensions, indicating untapped potential in these areas. The findings also align with international research suggesting that shared value creation is a gradual, multi-path process dependent on strategic alignment, innovation, and stakeholder engagement. Cluster analysis further identifies three distinct organizational patterns, ranging from human-capital-focused to environmentally oriented approaches,

highlighting diverse value-creation strategies in the tourism sector. Despite using real B-Corporation data and advanced quantitative methods, the study is limited by reliance on predefined B-Corp dimensions and cross-sectional data, which restricts examination of cultural, institutional, and longitudinal dynamics. The study's main contribution is the integration of real B-Corp data with modeling relationships among the five dimensions and combining Structural Equation Modeling (SEM) with cluster analysis to identify company performance patterns. Practically, tourism firms should focus on strengthening human capital, governance mechanisms, customer experience, community engagement, and environmental practices, while tailoring improvement strategies to their cluster profiles. Future research should employ longitudinal designs, include mediating and moderating variables, conduct cross-country comparisons, apply mixed methods, and use more advanced clustering techniques to deepen understanding of shared value creation in tourism.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

The authors declare that they did not use any artificial intelligence (AI) tools in the preparation of this manuscript.

Funding

This article is not sponsored

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

تحلیل مدل پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری کشورهای پیشرو

زهرا شیرینی^۱، سجاد نقدی^۲

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۲- دانشیار گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

صنعت گردشگری به عنوان یکی از بزرگ ترین بخش های اقتصادی جهان، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نیازمند رویکردهای نوین ارزش آفرین است. در این میان، خلق ارزش مشترک به عنوان رویکردی تحول آمیز، بر هم راستایی منافع اقتصادی و اجتماعی تأکید داشته و فراتر از مسئولیت اجتماعی سنتی عمل می کند. در همین راستا، پژوهش حاضر باهدف تحلیل مدل پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری کشورهای پیشرو انجام می شود تا مشخص گردد شرکت های پیشرو برای تحقق خلق ارزش مشترک بر کدام حوزه ها تمرکز بیشتری دارند و این تمرکز چه تأثیری بر سایر ابعاد ایجاد می کند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی بوده و با رویکرد کمی مبتنی بر داده های واقعی ۵۳ شرکت انجام شده است. چارچوب مفهومی پژوهش بر اساس استاندارد بین المللی B Corporation و پنج بُعد حاکمیت سازمانی، کارکنان، جامعه، محیط زیست و مشتری تدوین شده است. ابتدا با مدل سازی معادلات ساختاری، روابط میان این ابعاد و میزان اثرگذاری آنها تحلیل شد و سپس با تحلیل خوشه ای K-means الگوهای عملکرد شناسایی گردید. نتایج نشان می دهند خلق ارزش مشترک به صورت چندوجهی و ناهمگن تحقق می یابد و بُعد کارکنان بیشترین تأثیر را بر تحقق خلق ارزش مشترک دارد. همچنین سه الگوی متمایز شامل تمرکز بر خلق ارزش در سرمایه انسانی، عملکرد متوازن و تمرکز خلق ارزش زیست محیطی مشخص شد. این پژوهش به درک رویکردهای متنوع پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری کمک می کند که می تواند راهنمای سیاست گذاری و ارتقای پایداری و رقابت پذیری صنعت گردشگری باشد.

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

؟؟؟/؟؟/؟؟

تاریخ بازنگری:

؟؟؟؟/؟؟/؟؟

تاریخ پذیرش:

؟؟؟؟/؟؟/؟؟

صص. -؟؟

کلید واژه ها:

خلق ارزش مشترک، صنعت گردشگری، معادلات ساختاری، تحلیل خوشه ای.

استناد:

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2087420.1152>



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه ولی عصر رفسنجان

مقدمه

امروزه صنعت گردشگری به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصاد جهانی و درعین حال پرشتاب‌ترین حوزه‌های توسعه، همواره با اثرات اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی و فرهنگی پیوند خورده است و از آن به عنوان ابزاری مؤثر در پیشبرد توسعه بین‌المللی، تقویت صلح و ارتقای سطح رفاه جوامع یاد می‌شود (Shahhosseini et al, 2021). به طوری که طبق آخرین آمارها، سهم اقتصادی گردشگری که از طریق تولید ناخالص داخلی مستقیم گردشگری^۱ اندازه‌گیری می‌شود به ۳/۴ تریلیون دلار رسید و معادل ۳ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان بود (World Tourism Organization, 2024). به رغم این رشد، بسیاری از کشورها، با این تناقض مواجه‌اند که توسعه اقتصادی حاصل از گردشگری، همیشه لزوماً ارزش اجتماعی ایجاد نمی‌کند و حتی گاهی آثار جانبی منفی به همراه دارد (Shahhosseini et al, 2021). این شکاف میان سودآوری صنعت و رفاه جامعه میزبان، یکی از مسائل حل‌نشده و پیچیده گردشگری معاصر است.

در چنین بستری، تبیین مفهوم ارزش در صنعت گردشگری اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا ارزش در این صنعت صرفاً به منافع اقتصادی، درآمدزایی و سودآوری بنگاه‌ها محدود نمی‌شود، بلکه ماهیتی چندبعدی دارد. ادبیات جدید گردشگری نشان می‌دهد که ارزش می‌تواند در قالب ارزش تجربه‌ای، اجتماعی، هم‌آفرینی ارزش، سرمایه فراغتی و ارزش اقتصادی - خدمتی ظاهر شود. ارزش تجربه‌ای از ادراکات حسی، عاطفی، شناختی و رفتاری گردشگران در فرایند سفر شکل می‌گیرد و بر رضایت، درگیری ذهنی و پیوند گردشگر با مقصد اثرگذار است (Yuan & Wu, 2008). در این میان، تجربه‌هایی مانند گردشگری خوراک نیز از طریق درگیر کردن ابعاد حسی، فرهنگی و اجتماعی سفر، می‌توانند به تعمیق ارزش تجربه‌ای کمک کنند (Dursun, 2026). همچنین در رویکردهای پایدار، ارزش تجربه‌ای تنها به لذت و رضایت گردشگر محدود نیست، بلکه می‌تواند زمینه مشارکت فعال گردشگر در رفتارهای مسئولانه و هم‌آفرینی ارزش را فراهم سازد (Hien & Luu, 2026). ارزش اجتماعی نیز به پیامدهایی مانند انسجام اجتماعی، توانمندسازی جامعه میزبان، حفاظت از میراث فرهنگی و ارتقای رفاه محلی اشاره دارد (Nazli et al, 2024). از سوی دیگر، همکاری و رقابت هم‌زمان میان ذی‌نفعان گردشگری می‌تواند از طریق تقویت آگاهی اجتماعی و همکاری جمعی، به خلق ارزش اجتماعی در مقصد کمک کند (Chim-Miki et al, 2023). در کنار این ابعاد، هم‌آفرینی ارزش بر مشارکت فعال گردشگران، جوامع محلی، بنگاه‌ها و نهادهای حکمرانی در تولید ارزش تأکید می‌کند؛ به گونه‌ای که در اکوتوریسم و گردشگری پایدار، این مشارکت می‌تواند منافع اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را به طور هم‌زمان تقویت کند (Rakiman et al, 2025). فناوری‌های دیجیتال نیز با تسهیل تعاملات اجتماعی و ارتباطات شبکه‌ای، مسیرهای جدیدی برای هم‌آفرینی ارزش در گردشگری ایجاد کرده‌اند (Panjaitan et al, 2026). افزون بر این، مفهوم سرمایه فراغتی نشان‌دهنده پیوند میان تجربه فراغت، دارایی‌های فرهنگی مقصد، رفاه گردشگر و توسعه پایدار است (Talukder & Khan, 2025). در نهایت، ارزش اقتصادی و خدمتی از طریق زنجیره ارزش گردشگری، کیفیت خدمات، استانداردهای حرفه‌ای و پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع بازار شکل می‌گیرد (Garry & Oddone, 2017).

لذا، خلق ارزش مشترک^۲ به عنوان رویکردی مطرح شده که هدف آن هم‌راستا کردن منافع اقتصادی بنگاه‌ها با حل مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی است. به طوری که احیای پیوند گمشده بین کسب‌وکار و جامعه وقتی ممکن است که سازمان‌ها خلق ارزش مشترک را به عنوان استراتژی مرکزی خود بپذیرند (Porter & Kramer, 2011). با وجود اهمیت روزافزون خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری، ادبیات موجود نشان می‌دهد که خلق ارزش مشترک همچنان با ابهاماتی مانند نحوه پیاده‌سازی آن در صنایع خدماتی پیچیده‌ای مانند گردشگری روبه‌روست. به طوری که بخش عمده‌ای از پژوهش‌های خلق ارزش مشترک یا صرفاً به تعریف مفهومی

1. Tourism Direct Gross Domestic Product

2. Creating Shared Value

تحلیل مدل پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری ... / کیه شیری و نقدی

پرداخته اند، یا به ارائه نمونه های موردی محدود شده اند و کمتر به این موضوع که یک بنگاه یا یک صنعت چگونه و از طریق چه سازه هایی می تواند خلق ارزش مشترک را در عمل اجرا کند پرداخته اند (Menghwar & Daood, 2021). از طرفی در سال های اخیر، استاندارد B Corporation به عنوان یکی از معتبرترین چارچوب های سنجش عملکرد اجتماعی و محیط زیستی کسب و کارها، امکان جدیدی برای مطالعه تجربی خلق ارزش مشترک فراهم کرده است. این در پنج حوزه اصلی شامل حاکمیت سازمانی، کارکنان، جامعه، محیط زیست و مشتریان اثر مثبت فعالیت های مسئولانه و خلق ارزش شرکت را مورد ارزیابی قرار می دهد و مجموع امتیاز آن ها به عنوان خلق ارزش کل معرفی می شود. لذا شرکت های گردشگری دارای گواهی B Corporation نمونه هایی واقعی از اجرای موفق خلق ارزش مشترک هستند (Attanasio et al, 2025; Bringas-Fernández et al, 2024)؛ با این حال هنوز روشن نیست کدام یک از این حوزه ها نقش محوری تری در ایجاد ارزش کل دارند و تمرکز یک شرکت بر یک بعد مشخص چگونه می تواند سایر ابعاد را تقویت یا تضعیف کند. این موضوع در کشور ما که با چالش های ساختاری و محدودیت های زیست محیطی و اجتماعی گسترده در حوزه گردشگری مواجه هستیم، اهمیت دوچندان دارد. شناخت الگوی شرکت های پیشرو جهانی می تواند به توسعه سیاست های اجرایی کارآمد برای ارتقای پایداری و رقابت پذیری صنعت گردشگری کمک کند. از این رو، ضرورت پژوهشی که داده های واقعی شرکت های موفق را تحلیل کرده و الگوهای ساختاری خلق ارزش مشترک را شناسایی کند بیش از پیش احساس می شود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب تحلیلی پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری کشورهای پیشرو است. این پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط میان ابعاد پنج گانه خلق ارزش و تحلیل خوشه ای برای شناسایی الگوهای عملکرد شرکت ها انجام شده و می کوشد پاسخ دهد که:

۱. شرکت های پیشرو جهت پیاده سازی خلق ارزش مشترک روی چه حوزه هایی بیشترین تمرکز را دارند؟

۲. تمرکز بر هر حوزه چه پیامدی برای سایر ابعاد خلق ارزش مشترک دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی و خلق ارزش مشترک

مسئولیت اجتماعی از چهار بُعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و نوع دوستانه تشکیل یافته است و شامل تعهدات اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه ای است که جامعه در یک مقطع زمانی از سازمان ها انتظار دارد (Carroll, 1991). این تعریف که در قالب هرم کارول نیز مشهور شده، نشان می دهد مسئولیت اجتماعی تنها به فعالیت های خیریه یا رعایت قانون محدود نیست، بلکه دربرگیرنده تعهد سازمان به خلق ارزش اقتصادی در کنار پایبندی به قوانین، رعایت هنجارهای اخلاقی و مشارکت داوطلبانه در فعالیت های اجتماعی است. در رویکردی فراتر، مک ویلیامز و سیگل با تأکید بر بعد استراتژیک این مفهوم، مسئولیت اجتماعی را «اقداماتی فراتر از الزامات قانونی و منافع اقتصادی مستقیم که باهدف ارتقای منافع اجتماعی صورت می گیرند» می دانند (McWilliams & Siegel, 2001). این بیان به سازمان ها یادآوری کرد که مسئولیت اجتماعی می تواند یک سرمایه گذاری بلندمدت برای جلب اعتماد ذی نفعان و کسب مزیت رقابتی باشد. در اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم، مسئولیت اجتماعی در صنعت خدمات گردشگری اهمیت ویژه ای یافت، چراکه تعامل مستقیم با جوامع محلی و محیط زیست دارد و می تواند بر رضایت مشتریان و عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد (Homg, Hsu, & Tsai, 2018; Ghaderi et al, 2019).

پورتر و کرامر نیز اگرچه از منتقدان رویکرد سنتی به مسئولیت اجتماعی بوده اند، اما آن را پاسخی به فشارهای اجتماعی می دانند که اغلب در قالب فعالیت های حاشیه ای تعریف می شود. به باور آن ها، محدودیت مسئولیت اجتماعی در این است که معمولاً با

استراتژی اصلی کسب‌وکار پیوندی نمی‌خورد و به همین دلیل پایداری و اثربخشی کافی ندارد (Porter & Kramer, 2011). این محدودیت‌ها موجب شد تا مدیران و پژوهشگران به دنبال رویکردی باشند که ادغام منافع اقتصادی و اجتماعی را به صورت مستقیم در استراتژی سازمان‌ها ممکن سازد. در این راستا، پورتر و کرامر مفهوم خلق ارزش مشترک را مطرح کردند که به عنوان تحولی در تفکر استراتژیک سازمان‌ها شناخته شد. خلق ارزش مشترک بر این اساس استوار است که سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی و حل مسائل اجتماعی و محیطی، هم سودآوری اقتصادی و هم رفاه جامعه را افزایش دهند (Porter & Kramer, 2011; Porter, Hills, & Pfitzer, 2012).

مطالعات داخلی در حوزه خلق ارزش مشترک و مسئولیت اجتماعی در صنعت گردشگری و هتلداری طی سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته‌اند و بر نقش کلیدی تعامل ذینفعان و چندبعدی بودن مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأکید دارند. پژوهش ناصری و همکاران (۱۴۰۳) با تحلیل نظام‌مند بیش از ۶۶۰۰ سند علمی منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۴، به این نتیجه رسیده است که تعامل مؤثر میان ذینفعان درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی نقش اساسی در خلق ارزش پایدار دارد. این مطالعه چهار خوشه مفهومی اصلی را شامل استراتژی و مسئولیت اجتماعی، فناوری و نوآوری، خلق مشترک ارزش و روابط تجاری در زنجیره ارزش معرفی کرده و ضمن بیان رشد چشمگیر ادبیات این حوزه در یک دهه اخیر، کاهش مطالعات کیفی و بیلبومتریکی را مورد توجه قرار داده است و بر لزوم انجام پژوهش‌های تجربی با تمرکز بر نقش ذینفعان مختلف تأکید می‌کند. علاوه بر آن، یوسفی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش کیفی خود با مرور نظام‌مند مطالعات پیشین، مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری را به صورت چندبعدی و تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر و راهبردی ارائه داده‌اند که عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، فناورانه و حقوقی را بستر شکل‌گیری این مسئولیت دانسته‌اند. این پژوهش همچنین به اهمیت بومی‌سازی راهبردهای مسئولیت اجتماعی بر اساس شرایط زمانی و مکانی، مشارکت کارکنان، آموزش و نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی در ساختار سازمانی اشاره می‌کند.

یافته‌های شاه‌حسینی و همکاران (۱۴۰۰)، از طریق نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان گردشگری، مدل جامعی از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در گردشگری ایران را با شش بعد کلیدی درون‌سازمانی، محیط‌زیستی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و قانونی ارائه داده و نشان داده‌اند که عوامل مختلفی از جمله نیاز به کسب مقبولیت اجتماعی، جبران اثرات منفی گردشگری و رشد آگاهی عمومی، زمینه‌ساز اجرای مسئولیت اجتماعی است. راهبردهای پیشنهادی در این مطالعه شامل آموزش، فرهنگ‌سازی، سیاست‌گذاری کلان و گزارش دهی مسئولانه است که می‌تواند منجر به توسعه پایدار گردشگری و مزیت رقابتی شود. همچنین آقازاده و همکاران (۱۳۹۸) با تفکیک دقیق فعالیت‌های خلق ارزش مشترک از مسئولیت اجتماعی در بنگاه‌های ایرانی، چهار مسیر اصلی برای خلق ارزش مشترک شامل بهبود وجهه عمومی، کاهش ریسک‌ها و هزینه‌های محیط‌زیستی، ایجاد فرصت‌های جدید کسب‌وکار ناشی از حل مسائل اجتماعی و افزایش درآمد از طریق ارتقای منافع ذی‌نفعان را شناسایی کرده و بر اهمیت عوامل سازمانی و فردی و نقش ذینفعان در شکل‌گیری رویکرد غالب تأکید کرده‌اند.

در عرصه مطالعات خارجی، تحقیقات متعددی به بررسی سازوکارهای خلق ارزش مشترک و مسئولیت اجتماعی در صنایع خدماتی و گردشگری پرداخته‌اند. پژوهش (Hong et al, 2024) با بررسی موردی شرکت Kirin Beer Zhuhai در چین، نشان می‌دهد که گذار تدریجی و انعطاف‌پذیر از رویکردهای صرفاً مسئولیت اجتماعی به خلق ارزش مشترک، گرچه با چالش‌هایی نظیر تعارض اهداف اقتصادی و اجتماعی و محدودیت منابع همراه است، با ابزار مفهوم «گسست زمانی» امکان‌پذیر است و سازمان‌ها می‌توانند تعادل بین اهداف اقتصادی و اجتماعی برقرار کنند. مطالعه (Lee et al, 2024) ضمن ارائه طرح مفهومی مسئولیت اجتماعی راهبردی در صنایع گردشگری و مهمان‌نوازی، تأکید می‌کند که هم‌راستایی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی با شایستگی‌ها و فعالیت‌های اصلی کسب‌وکار، ارزش اجتماعی و تجاری بالاتری ایجاد کرده و می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار تعبیر شود. این چارچوب سه

مکانیسم اصلی ارزش‌آفرینی شامل افزایش درک اصالت نیت، بهبود تصویر برند و وفاداری مشتریان و ارتقای رضایت و تعهد کارکنان را شناسایی نموده و نقش حیاتی جای دادن مسئولیت اجتماعی استراتژیک در قلب استراتژی کسب‌وکار را برجسته ساخته است.

در تحقیق (De Tommaso Rodrigues, 2023)، با تمرکز بر شرکت‌های بزرگ برزیلی، شناسایی نه عنصر کلیدی در سیستم خلق ارزش مشترک از جمله «رهبری مبتنی بر هدف» به عنوان عامل محرک اصلی، اهمیت رویکرد سیستمی و چندبعدی و مدیریت مؤثر روابط درون سازمانی و با ذینفعان مختلف تأکید شده است. این مطالعه همچنین معضل نابرابری اجتماعی و مشروعیت سازمانی را به عنوان چالش‌های مهم پیش روی اجرای موفق استراتژی ارزش مشترک مطرح می‌سازد. از سوی دیگر، (Camilleri et al, 2023) با بررسی نظام‌مند ۴۵ مقاله معتبر نشان داده‌اند که رویکرد نوآوری باز، با ایجاد همکاری‌های گسترده با ذینفعان خارجی، به ارتقای عملکرد زیست‌محیطی، اجرای سیاست‌های مسئولانه منابع انسانی و پیشبرد ابتکارات مسئولیت اجتماعی کمک می‌کند، اگرچه چالش‌هایی مانند فقدان اعتماد و ریسک افشای اطلاعات حساس نیز وجود دارد. (Maury, 2022) نیز در مطالعه‌ای که شرکت‌های بورسی چند کشور توسعه‌یافته را بررسی کرده است، نشان داده که اثربخشی مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مالی بستگی تنگاتنگی به راهبرد کسب‌وکار دارد و شرکت‌هایی که از راهبردهای نوآورانه و رشد‌گرا پیروی می‌کنند، بیشترین بهره را از مسئولیت اجتماعی می‌برند. این پژوهش با تکیه بر نظریه‌های منبع محور و ذینفعان، بر اهمیت هم‌راستایی مسئولیت اجتماعی با راهبرد سازمانی تأکید دارد و هشدار می‌دهد که صرف هزینه در مسئولیت اجتماعی در غیاب راهبردهای صحیح، منجر به کاهش کارآمدی خواهد شد. به‌طور کلی، مجموعه مطالعات داخلی و خارجی مورد بررسی، حکایت از آن دارد که خلق ارزش مشترک و مسئولیت اجتماعی، مفاهیمی پیچیده و چندبعدی هستند که موفقیت در اجرای آن‌ها مستلزم هم‌راستایی راهبردی، توجه به شرایط بومی و زمینه‌ای، مشارکت فعال ذینفعان و به‌کارگیری رویکردهای سیستمی و منعطف است. همچنین، استفاده از داده‌های ترکیبی و تجربی، به‌ویژه در صنایع خدماتی چالشی همانند گردشگری، می‌تواند به درک بهتر سازوکارهای عملی خلق ارزش مشترک و طراحی سیاست‌ها و مداخلات مدیریتی مؤثر کمک کند.

مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی-تحلیلی است و با رویکرد کمی و مبتنی بر داده‌های واقعی شرکت‌های پیشرو در خلق ارزش مشترک انجام شده است. چارچوب مفهومی پژوهش بر اساس استاندارد بین‌المللی «B-Corporation» تدوین شده است. این استاندارد یکی از معتبرترین نظام‌های ارزیابی خلق ارزش مشترک است که عملکرد شرکت‌ها را در پنج بُعد حاکمیت سازمانی، کارکنان، جامعه، محیط‌زیست و مشتری اندازه‌گیری می‌کند. از آنجاکه این شاخص، یک استاندارد بین‌المللی با ساختار آزموده شده است، هدف پژوهش حاضر اعتبارسنجی دوباره این شاخص نیست؛ بلکه تحلیل روابط بین ابعاد استاندارد و الگوهای گروهی شرکت‌ها بر اساس امتیازات واقعی آن‌هاست. داده‌های این پنج بُعد، داده‌های ثبتی و رسمی هستند؛ بنابراین آزمون‌های کلاسیک روایی و پایایی در اینجا موضوعیت ندارد. در این پژوهش، آنچه مورد تحلیل قرار می‌گیرد روابط ساختاری میان ابعاد استاندارد و الگوهای تمرکز شرکت‌ها بر ابعاد خلق ارزش است. به‌منظور نمونه‌گیری در دو مرحله از نمونه‌گیری هدفمند ابتدا برای انتخاب کشورهای پیشرو و سپس برای انتخاب شرکت‌های خلق ارزش مشترک در گردشگری استفاده شد. در نمونه‌گیری نخست، باهدف انتخاب کشورهای پیشرو، سه شاخص کلیدی بر اساس گزارش‌های سازمان جهانی گردشگری^۱ و مجمع جهانی اقتصاد^۲ تا سال ۲۰۲۴ انتخاب شدند:

۱. تعداد گردشگران ورودی بین‌المللی^۳

۲. درآمد حاصل از گردشگری ورودی بین‌المللی^۱

۳. شاخص رقابت‌پذیری سفر و گردشگری^۲

داده‌های خام تمامی کشورها جمع‌آوری، استانداردسازی و میانگین رتبه‌ای سه شاخص محاسبه شد. درنهایت، رتبه‌بندی نهایی کشورها استخراج گردید. از میان کشورهای برتر، با توجه به سه معیار رتبه نهایی و رعایت تنوع قاره‌ای و در دسترس بودن داده‌های معتبر شرکت‌های^۳ B Corporation، هشت کشور پیشرو در صنعت گردشگری به‌عنوان جامعه هدف انتخاب شدند:

۱. قاره آمریکا: ایالات متحده آمریکا، برزیل، کانادا

۲. قاره اروپا: فرانسه، انگلستان، اسپانیا، ایتالیا

۳. قاره اقیانوسیه: استرالیا

در نمونه‌گیری بعدی، به‌منظور شناسایی شرکت‌های جامعه آماری، فهرستی از شرکت‌هایی که به‌صورت مستقیم در خلق ارزش صنعت گردشگری^۴ فعال بوده و تا نوامبر ۲۰۲۵ موفق به دریافت گواهینامه B Corporation شده بودند، با توجه به پایگاه داده رسمی B Lab به تعداد ۱۱۹ شرکت تهیه شد. به‌منظور نمونه‌گیری از بین ۱۱۹ شرکت شناسایی‌شده، امتیاز کل خلق ارزش شرکت‌ها برای انتخاب و اولویت‌بندی گزارش‌ها ملاک اصلی قرار گرفت. لذا پس از غربال‌گری اولیه، ۵۳ شرکت با داده‌های کامل شناسایی شدند. درنهایت داده‌های کمی مربوط به ابعاد پنج‌گانه و امتیاز نهایی خلق ارزش هر شرکت جمع‌آوری و ساماندهی شدند. به‌منظور فهم روابط ساختاری میان ابعاد پنج‌گانه استاندارد و تحلیل نحوه تأثیرگذاری نسبی هر بُعد بر سایر ابعاد، مرحله نخست پژوهش با به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ انجام شد. شاخص‌هایی مانند ضرایب مسیر، t-value، p-value و SRMR برای ارزیابی برازش مدل بررسی و تأیید شد. از آنجا که ابعاد استاندارد B-Corporation پیش‌ساخته و معتبر هستند، تمرکز بر تحلیل روابط ساختاری میان بُعدها بوده است. در مرحله دوم، باهدف شناسایی الگوهای نهفته میان شرکت‌ها و بررسی اینکه شرکت‌هایی که امتیاز بالاتری دارند، بر کدام ابعاد بیشترین تمرکز نسبی را داشته‌اند، تحلیل خوشه‌ای K-means اجرا شد. مدل‌های سه، چهار، پنج و شش خوشه‌ای ارزیابی شد و بر اساس فاصله میان خوشه‌ها، ساختار مراکز نهایی، نبود خوشه‌های تک عضوی، تکرارپذیری الگوریتم و قابلیت تفسیر مدیریتی مقایسه شدند. مدل‌های چهار، پنج و شش خوشه‌ای به دلیل ناپایداری کنار گذاشته شد و مدل سه خوشه‌ای به‌عنوان گزینه مطلوب انتخاب گردید. در این مدل، خوشه اول شامل ۲۲ شرکت، خوشه دوم شامل ۱۷ شرکت و خوشه سوم شامل ۱۴ شرکت بود که هر سه از نظر اندازه، فاصله و الگوی رفتاری ساختاری پایدار و تبیین پذیر نشان دادند. درمجموع، روش تحقیق از یک رویکرد دومرحله‌ای پیروی می‌کند که این رویکرد امکان بررسی هم‌زمان «روابط ساختاری» و «رفتار واقعی شرکت‌ها» را فراهم کرده و موجب می‌شود تحلیل PLS و نتایج خوشه‌بندی مکمل یکدیگر باشند.

یافته‌های پژوهش

1. International Tourism Receipts

2. Travel & Tourism Competitiveness Index – TTCI

۳. گواهینامه B Corp (یا شرکت B corporation) یک مدرک معتبر بین‌المللی است که توسط سازمان غیرانتفاعی B Lab به شرکت‌های تجاری سودآور اهدا می‌گردد. این گواهینامه بیانگر آن است که شرکت مربوطه فراتر از صرفاً پیگیری سود اقتصادی، به رعایت استانداردهای سخت‌گیرانه در زمینه عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی، شفافیت کامل و مسئولیت‌پذیری حقوقی پایبند است و از کسب‌وکار خود به عنوان ابزاری برای ایجاد خیر و منفعت عمومی استفاده می‌کند.

۴. دسته‌بندی‌های «Travel Agencies & Related Activities» و «Accommodation» و «Other recreation» مرتبط با صنعت مربوطه در

تحلیل مدل پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری ... / کج شیری و نقدی

به منظور ارائه تصویری کلی از وضعیت داده های پژوهش، شاخص های آمار توصیفی متغیرهای مورد بررسی در جدول (۱) گزارش شده است. جدول زیر شاخص های آماری مربوط به ابعاد خلق ارزش مشترک شامل حاکمیت سازمانی، کارکنان، جامعه، محیط زیست و مشتری و همچنین امتیاز نهایی خلق ارزش شرکت ها را نشان می دهد. در این جدول، برای هر یک از متغیرها مقادیری مانند میانگین، میانه، حداقل و حداکثر مقیاس، حداقل و حداکثر مقادیر مشاهده شده، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی ارائه شده است. بررسی مقادیر چولگی و کشیدگی بیانگر آن است که توزیع داده ها در متغیرهای مختلف از درجات متفاوتی از عدم تقارن و تمرکز برخوردار است. ارائه این شاخص ها امکان مشاهده ویژگی های کلی داده ها و دامنه تغییرات متغیرهای پژوهش را فراهم می کند.

جدول شماره ۱: آمار توصیفی نمونه پژوهش

نام متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار	کشیدگی	چولگی
حاکمیت سازمانی	۱۸/۱	۱۸/۴	۲/۴۴۷	-۰/۱۵۹	-۰/۱۵۳
کارکنان	۳۱/۱۳۸	۲۹/۴	۱۰/۸۵۶	۱/۲۹۲	۰/۴۷۱
جامعه	۲۶/۸۹۱	۲۵/۸	۸/۱۷۱	۰/۷۴۳	۰/۷۷۶
محیط زیست	۱۹/۱۷۲	۱۷/۹	۹/۴۱۷	-۰/۱۹۳	۰/۷۵۲
مشتری	۶/۷۸۵	۴/۳	۷/۹۸۹	۱۰/۰۳۳	۳/۱۰۲

با توجه به اینکه داده های مورد استفاده در این پژوهش برگرفته از امتیازات رسمی استاندارد بین المللی B Corporation هستند و این استاندارد پیش تر توسعه یافته و اعتبارسنجی شده است، بواسطه مدل اندازه گیری و آزمون های روایی و پایایی در این پژوهش موضوعیت ندارند؛ بنابراین تمرکز تحلیل بر روابط ساختاری میان ابعاد و الگوهای تمرکز شرکت ها قرار گرفته است.

جدول شماره ۲: ماتریس همبستگی

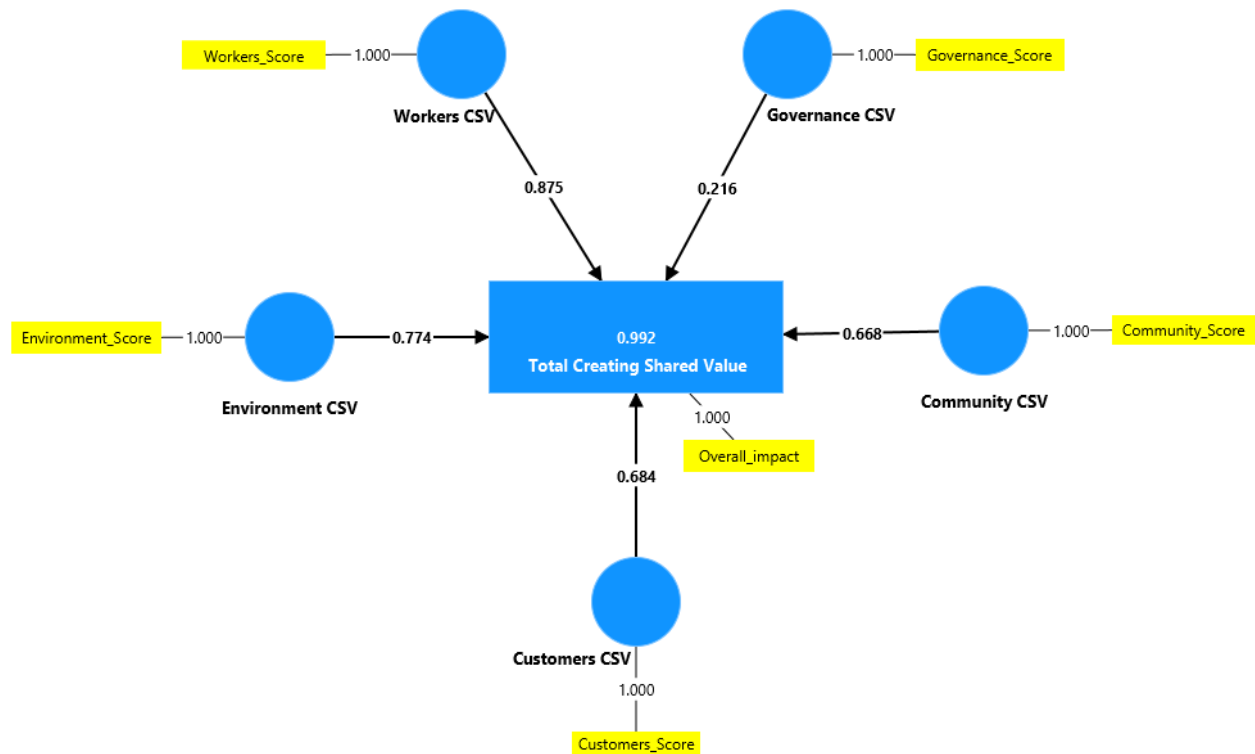
ابعاد	خلق ارزش جامعه محور	خلق ارزش مشتری محور	خلق ارزش زیست محیطی	خلق ارزش در حاکمیت سازمانی	خلق ارزش در نیروی انسانی	خلق ارزش کل
خلق ارزش جامعه محور	۱	-۰/۱۱۱	-۰/۰۴۱	۰/۰۵۵	-۰/۱۲۷	۰/۴۶
خلق ارزش مشتری محور	-۰/۱۱۱	۱	-۰/۲۵۹	-۰/۰۸۵	-۰/۱۲۶	۰/۲۸۱
خلق ارزش زیست محیطی	-۰/۰۴۱	-۰/۲۵۹	۱	-۰/۴۰۲	-۰/۳۸۷	۰/۱۵۲
خلق ارزش در حاکمیت سازمانی	۰/۰۵۵	-۰/۰۸۵	-۰/۴۰۲	۱	۰/۱۰۷	-۰/۰۲۴
خلق ارزش در نیروی انسانی	-۰/۱۲۷	-۰/۱۲۶	-۰/۳۸۷	۰/۱۰۷	۱	۰/۴۳۴
خلق ارزش کل	۰/۴۶	۰/۲۸۱	۰/۱۵۲	-۰/۰۲۴	۰/۴۳۴	۱

در جدول (۲)، به منظور بررسی روابط دومتغیره میان متغیرهای پژوهش، ماتریس همبستگی ابعاد خلق ارزش مشترک ارائه شده است. جدول فوق ضرایب همبستگی میان ابعاد جامعه، مشتریان، محیط زیست، حاکمیت سازمانی، کارکنان و همچنین امتیاز کل خلق

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ؟، شماره ؟، ؟-؟ و ؟؟

ارزش مشترک را نشان داده است. مقادیر همبستگی در این جدول در بازه منفی یک تا مثبت یک گزارش شده‌اند و بیانگر شدت و جهت ارتباط خطی میان هر یک از ابعاد هستند. ارائه این ماتریس امکان مشاهده الگوی کلی همبستگی میان ابعاد مختلف خلق ارزش مشترک در شرکت‌های موردبررسی را فراهم کرده است.



شکل ۱. ضرایب مسیر مدل ساختاری پژوهش (pls الگوریتم)

همچنین یافته‌های مربوط به ضریب تعیین (R^2) نشان می‌دهد که مقدار این شاخص برای متغیر درون‌زای «امتیاز کل خلق ارزش مشترک» برابر با ۰/۹۹۲ است. این مقدار بیانگر آن است که متغیرهای مستقل مدل شامل ابعاد حاکمیت سازمانی، کارکنان، جامعه، محیط‌زیست و مشتری قادرند ۹۹/۲ درصد از تغییرات این متغیر را تبیین کنند و حدود ۰/۸ درصد باقی‌مانده از تغییرات امتیاز کل خلق ارزش مشترک به سایر عوامل و متغیرهایی مربوط می‌شود که در مدل و این پژوهش در نظر گرفته نشده‌اند. به عبارتی بخش عمده‌ای از تغییرات متغیر امتیاز کل خلق ارزش مشترک توسط ابعاد مدل شامل حاکمیت سازمانی، کارکنان، جامعه، محیط‌زیست و مشتری تبیین می‌شود.

در ادامه، نتایج ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل با استفاده از روش PLSpredict بررسی شد. نتایج نشان داد مقدار شاخص $Q^2_{predict}$ برای متغیر «امتیاز کل خلق ارزش مشترک» برابر با ۰/۹۸۷ است که بیانگر قدرت پیش‌بینی بسیار بالای مدل در برآورد این متغیر است. همچنین مقادیر شاخص‌های خطای پیش‌بینی شامل RMSE برابر با ۰/۱۲۱ و MAE برابر با ۰/۰۴۶ به‌دست‌آمده است که میزان خطای پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: نتایج ساختاری

مسیر	ضرایب مسیر	T values	f-square
خلق ارزش جامعه‌محور -> خلق ارزش کل	۰/۶۶۸	۶/۳۳۲	۵۳/۳۵۴

تحلیل مدل پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری ... / کج شیری و نقدی

۴۷/۵۴۷	۴/۵۱۲	۰/۶۸۴	خلق ارزش مشتری محور- < خلق ارزش کل
۴۵/۴۹۲	۵/۶۷۷	۰/۷۷۴	خلق ارزش زیست محیطی- < خلق ارزش کل
۴/۶۵۹	۵/۴۴۸	۰/۲۱۶	خلق ارزش در حاکمیت سازمانی- < خلق ارزش کل
۷۴/۰۳۳	۷/۰۶۶	۰/۸۷۵	خلق ارزش در نیروی انسانی- < خلق ارزش کل

نتایج حاصل از برآورد مدل ساختاری در جدول (۳) بیانگر آن است که تمامی ابعاد پنج گانه خلق ارزش مشترک دارای اثر مثبت و معنی دار بر متغیر برون زای مدل یعنی «امتیاز کل خلق ارزش مشترک» هستند. مقدار ضریب مسیر و آماره T برای بُعد نیروی انسانی نشان دهنده بالاترین سطح اثرگذاری است. پس از آن، ابعاد زیست محیطی، جامعه و مشتری به ترتیب دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری هستند؛ درحالی که بُعد حاکمیت سازمانی کمترین اثر را داشته اما همچنان در سطح آماری قابل قبول معنی دار است. این یافته ها نشان می دهد که مدل ساختاری پژوهش به طور کامل از نظر معناداری روابط مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول شماره ۴: عملکرد سازه های مدل در تحلیل اهمیت- عملکرد (IPMA)

عملکرد	متغیر
۳۴.۰۶۲	خلق ارزش جامعه محور
۱۳.۵۸	خلق ارزش مشتری محور
۳۷.۰۱	خلق ارزش زیست محیطی
۴۸.۶۷۳	خلق ارزش در حاکمیت سازمانی
۵۳.۴۰۹	خلق ارزش در نیروی انسانی

مطابق جدول (۴)، نتایج تحلیل اهمیت- عملکرد (IPMA) برای مدل خلق ارزش مشترک ارائه شده است. جدول فوق سطوح عملکرد هر یک از ابعاد پنج گانه استاندارد خلق ارزش مشترک شامل جامعه، مشتریان، محیط زیست، حاکمیت سازمانی و کارکنان را نسبت به متغیر درون زای «امتیاز کل خلق ارزش مشترک» نشان می دهد. مقادیر عملکرد بر اساس نمرات استاندارد شده در بازه ۰ تا ۱۰۰ محاسبه شده اند و بیانگر میانگین نسبی تحقق هر بُعد در میان شرکت های مورد بررسی هستند.

به طور کلی، یافته های مدل ساختاری نشان می دهد که تمامی ابعاد استاندارد B Corporation در شکل گیری امتیاز کلی اثرگذاری شرکت ها نقش معناداری دارند، با این حال ابعاد مرتبط با «کارکنان» و «جامعه» نقش برجسته تری در تبیین این امتیاز ایفا می کنند، درحالی که بعد حاکمیت سازمانی کمترین سهم را در مقایسه با سایر ابعاد دارد. این یافته ها حاکی از اهمیت ویژه سرمایه انسانی و تعاملات اجتماعی در عملکرد اثرگذاری شرکت های مورد بررسی است. در ادامه برای شناسایی گروه های همگن در نمونه پژوهش، از تحلیل خوشه ای K-means بر اساس امتیازات ابعاد پنج گانه خلق ارزش مشترک شامل حاکمیت سازمانی، کارکنان، جامعه، محیط زیست و مشتریان استفاده شد. تعداد سه خوشه برای تحلیل در نظر گرفته شد و الگوریتم پس از چند تکرار به همگرایی رسید.

جدول شماره ۵: مراکز نهایی خوشه ها

خوشه ۱	خوشه ۲	خوشه ۳	متغیر
۱۸/۶	۱۹	۱۶/۲	خلق ارزش در حاکمیت سازمانی
۳۹/۳	۲۷/۷	۲۲/۵	خلق ارزش در نیروی انسانی

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ؟، شماره ؟، ؟-؟، ؟ و ؟؟

۲۷/۹	۲۴/۱	۲۸/۴	خلق ارزش جامعه محور
۳۱/۵	۱۶/۸	۱۳/۱	خلق ارزش زیست محور
۵	۱۱/۸	۴/۱	خلق ارزش مشتری محور

مطابق جدول (۵) نتایج مراکز نهایی خوشه ها نشان می دهد که سه گروه شناسایی شده از نظر مقادیر ابعاد خلق ارزش مشترک دارای الگوهای متمایزی هستند. در خوشه اول، بعد کارکنان دارای بالاترین مقدار در میان ابعاد است و پس از آن بعد جامعه در سطح بالاتری نسبت به سایر ابعاد قرار دارد. در این خوشه، مقادیر مربوط به حاکمیت سازمانی و محیط زیست در سطوح پایین تری قرار گرفته و کمترین مقدار به بعد مشتریان اختصاص یافته است. در خوشه دوم، مقادیر ابعاد مختلف به یکدیگر نزدیک تر بوده و الگوی نسبتاً هم تراز مشاهده می شود. در این گروه، ابعاد حاکمیت سازمانی و کارکنان در مقادیر بالاتری قرار دارند و مقدار بعد مشتریان نیز در مقایسه با دو خوشه دیگر بیشتر است، در حالی که مقدار بعد محیط زیست در این خوشه پایین تر از سایر ابعاد گزارش شده است. در خوشه سوم، بعد محیط زیست دارای بالاترین مقدار میان ابعاد است و مقادیر آن نسبت به دو خوشه دیگر در سطح بالاتری قرار دارد. بعد جامعه نیز در این خوشه مقدار نسبتاً بالایی دارد. در مقابل، ابعاد حاکمیت سازمانی و مشتریان در این خوشه دارای مقادیر پایین تری در میان ابعاد هستند.

جدول ۶: فاصله بین مراکز نهایی خوشه ها

خوشه	خوشه ۱	خوشه ۲	خوشه ۳
خوشه ۱	-	۱۵/۰۸۷	۲۵/۰۲۵
خوشه ۲	۱۵/۰۸۷	-	۱۷/۶۸۷
خوشه ۳	۲۵/۰۲۵	۱۷/۶۸۷	-

طبق یافته های جدول (۶)، فاصله بین مراکز نهایی خوشه ها نشان می دهد که خوشه ها به طور معناداری از هم فاصله دارند؛ به ویژه فاصله خوشه های ۱ و ۳ بیشترین مقدار را دارد. این موضوع نشان دهنده تمایز قوی بین سه گروه شناسایی شده است و نشان می دهد ساختار خوشه بندی پایدار و قابل تفسیر است.

جدول ۷: تحلیل واریانس

متغیر	میانگین مربعات خوشه	df	F	معناداری
خلق ارزش در حاکمیت سازمانی	۳۴/۲۹۹	۲	۶/۸۹۳	۰/۰۰۲
خلق ارزش در کارکنان	۱۳۴۹/۶۸۵	۲	۱۹/۰۲۶	۰
خلق ارزش جامعه محور	۱۰۰/۵۰۲	۲	۱/۵۰۵	۰/۲۳۲
خلق ارزش زیست محیطی	۱۵۲۰/۷۸۰	۲	۴۵/۸۳۹	۰
خلق ارزش مشتری محور	۳۱۹/۸۱۴	۲	۵/۸۳۰	۰/۰۰۵

نتایج تحلیل واریانس در جدول (۷) نشان داده است که میان خوشه های استخراج شده، مقادیر مربوط به ابعاد محیط زیست، کارکنان، حاکمیت سازمانی و مشتریان تفاوت داشته اند و بعد محیط زیست بالاترین مقدار آماره F را به خود اختصاص داده است. همچنین، مطابق نتایج، بعد جامعه در میان خوشه ها تفاوت معناداری نشان نداده است. علاوه بر این، توزیع واحدهای مورد بررسی در خوشه های شناسایی شده نشان داده است که ۲۲ شرکت در خوشه اول، ۱۷ شرکت در خوشه دوم و ۱۴ شرکت در خوشه سوم قرار گرفته اند.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان می دهد که پیاده سازی خلق ارزش مشترک در شرکت های گردشگری، صرفاً حاصل بهبود جداگانه چند شاخص عملکردی نیست، بلکه به چگونگی سازمان دهی و اولویت بندی ابعاد مختلف ارزش آفرینی در سطح بنگاه وابسته است. تفاوت میان ابعاد پنج گانه نشان می دهد که شرکت های گردشگری در مسیر تحقق خلق ارزش مشترک، از سطح بلوغ و جهت گیری یکسانی برخوردار نیستند و هر یک از آن ها بر بخشی از منطق ارزش آفرینی تأکید بیشتری دارند. از این منظر، خلق ارزش مشترک را باید نوعی قابلیت سازمانی چندبعدی دانست که در آن منابع انسانی، جامعه میزبان، محیط زیست، مشتریان و سازوکارهای حاکمیتی به صورت هم زمان اما با شدت های متفاوت نقش آفرینی می کنند. برجسته بودن بُعد کارکنان نشان می دهد که در شرکت های گردشگری، سرمایه انسانی یکی از اصلی ترین مسیرهای تحقق خلق ارزش مشترک است. این موضوع با ماهیت خدماتی گردشگری قابل تفسیر است؛ زیرا کیفیت تجربه گردشگر، اجرای رفتارهای مسئولانه، ارتباط با جامعه محلی و حتی تحقق اهداف پایداری، تا حد زیادی از طریق رفتار و توانمندی کارکنان عینیت می یابد. بنابراین، تمرکز بر کارکنان را نمی توان صرفاً یک اقدام درون سازمانی تلقی کرد، بلکه این بُعد می تواند به عنوان نقطه آغاز انتقال ارزش به سایر ذی نفعان عمل کند. در مقابل، ضعف نسبی بُعد مشتری محور نشان می دهد که بخشی از ظرفیت خلق ارزش مشترک هنوز به تجربه مستقیم گردشگر و مشارکت او در فرایند ارزش آفرینی پیوند نخورده است. این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که در صنعت گردشگری، ارزش نهایی تنها در سطح بنگاه یا مقصد شکل نمی گیرد، بلکه در تعامل میان شرکت، گردشگر، جامعه میزبان و محیط مقصد ساخته می شود. از این رو، فاصله میان عملکرد شرکت ها در حوزه کارکنان و عملکرد آن ها در حوزه مشتریان نشان می دهد که تقویت ظرفیت های درون سازمانی، زمانی به خلق ارزش مشترک پایدار منجر می شود که به بهبود تجربه، رضایت، اعتماد و مشارکت گردشگران نیز متصل شود. یافته ها همچنین نشان می دهد که جامعه و محیط زیست دو بُعد زمینه ای مهم در پیاده سازی خلق ارزش مشترک در گردشگری هستند. گردشگری برخلاف بسیاری از فعالیت های اقتصادی، مستقیماً در بستر اجتماعی، فرهنگی و طبیعی مقصد جریان دارد؛ از این رو، بی توجهی به جامعه میزبان یا منابع محیطی می تواند مشروعیت و پایداری فعالیت بنگاه را تضعیف کند. بر این اساس، توجه به جامعه و محیط زیست صرفاً بیانگر مسئولیت پذیری بیرونی شرکت ها نیست، بلکه بخشی از منطق حفظ منابع، کاهش تعارضات ذی نفعان و استمرار رقابت پذیری مقصد به شمار می رود. از سوی دیگر، وضعیت بُعد حاکمیت سازمانی نشان می دهد که پیاده سازی خلق ارزش مشترک نیازمند سازوکارهای نهادی و مدیریتی پشتیبان است. حتی اگر شرکت ها در برخی ابعاد مانند کارکنان، جامعه یا محیط زیست عملکرد قابل توجهی داشته باشند، نبود سازوکارهای شفاف تصمیم گیری، پاسخ گویی و گزارش دهی می تواند مانع نهادینه شدن این اقدامات در راهبرد اصلی کسب و کار شود. بنابراین، حاکمیت سازمانی را می توان نقش پیونددهنده میان اقدامات پراکنده ارزش آفرین و تبدیل آن ها به یک رویکرد منسجم و پایدار دانست. الگوهای حاصل از خوشه بندی نیز نشان می دهد که شرکت های گردشگری مسیر واحدی برای پیاده سازی خلق ارزش مشترک دنبال نمی کنند. برخی شرکت ها بیشتر از مسیر سرمایه انسانی و جامعه، برخی از طریق رویکردی متوازن تر، و برخی دیگر با تمرکز بر محیط زیست به خلق ارزش مشترک نزدیک می شوند. این تنوع نشان می دهد که پیاده سازی خلق ارزش مشترک در گردشگری ماهیتی زمینه مند دارد و بسته به راهبرد شرکت، ویژگی های مقصد، نوع خدمات و اولویت های ذی نفعان می تواند در قالب الگوهای متفاوتی ظاهر شود.

در مجموع، با کنار هم قرار دادن تمامی شواهد این پژوهش شامل داده های توصیفی و همبستگی تا مدل ساختاری، تحلیل اهمیت-عملکرد (IPMA) و خوشه بندی مشخص گردید که خلق ارزش مشترک در شرکت های گردشگری B-Corporation پیشرو، برآیند برهم کنش چندبعدی عوامل انسانی، زیست محیطی، اجتماعی، مشتری محور و ساختاری است. یافته های مدل ساختاری آشکار کرد که سرمایه انسانی و سپس ملاحظات زیست محیطی بیشترین نقش را در شکل دهی ارزش کل ایفا می کنند؛ الگویی که با جهت گیری پیشینه داخلی همساز است، به طوری که در پژوهش هایی چون ناصری و همکاران (۱۴۰۳) و یوسفی و همکاران (۱۴۰۱) نیز نقش

تعیین کننده تعاملات انسانی، مشارکت کارکنان، آموزش و نهادهای سازی مسئولیت اجتماعی را به عنوان محرک های اصلی ارزش آفرینی پایدار معرفی کرده اند. همچنین شاه حسینی و همکاران (۱۴۰۰) در مدل خود، ابعاد درون سازمانی و زیست محیطی را از مهم ترین مؤلفه های مسئولیت اجتماعی در گردشگری ایران دانسته اند؛ امری که در یافته های این پژوهش نیز به وضوح نمایان شد.

در مقابل، نتایج IPMA شکاف معناداری را بین اهمیت نظری و عملکرد عملی در حوزه های مشتری و حاکمیت سازمانی نشان داد. این شکاف، ظرفیت بالفعل نشده ای را در این دو بُعد برجسته می کند؛ وضعیتی که پیشینه داخلی نیز آن را تأیید کرده است. در پژوهش آقازاده و همکاران (۱۳۹۸) به ضعف ساختارهای حاکمیتی، کمبود راهبردهای مشارکت ذینفعان و محدودیت های ارتباطی در بنگاه های ایرانی اشاره کرده اند و یوسفی و همکاران (۱۴۰۱) نیز ضرورت بومی سازی و نهادهای سازی راهبردهای مسئولیت اجتماعی را یکی از چالش های کلیدی دانسته اند. این همخوانی نشان می دهد که مشکلات عملکردی مشاهده شده در پژوهش حاضر نمایانگر یک الگوی ساختاری گسترده تر در صنعت گردشگری کشور است.

در سطح پیشینه خارجی، یافته های پژوهش حاضر با چند روند مهم جهانی نیز هم راستاست. نخست آنکه، همان گونه که (Hong et al, 2024) نشان داده اند، سازمان ها معمولاً مسیر انتقالی و تدریجی از رویکردهای سنتی مسئولیت اجتماعی به خلق ارزش مشترک را طی می کنند و در این مسیر با چالش هایی چون تعارض اهداف اقتصادی و اجتماعی مواجه اند؛ چالشی که در یافته های IPMA و شکاف عملکردی ابعاد مشتری و حاکمیت سازمانی نیز بازتاب یافته است. دوم آنکه، نتایج پژوهش حاضر مبنی بر اهمیت عوامل ساختاری و راهبردی با مدل مفهومی (Lee et al, 2024) همخوان است؛ مدلی که تأکید می کند هم راستایی مسئولیت اجتماعی با فعالیت های اصلی کسب و کار، شرط ایجاد ارزش اجتماعی و اقتصادی پایدار است. ضعف عملکردی مشاهده شده در ابعاد مشتری و حکمرانی، می تواند مصداقی از عدم این هم راستایی در برخی شرکت ها است.

همچنین، یافته های خوشه بندی این پژوهش که نشان داد شرکت های گردشگری مسیرهای گوناگونی از الگوهای خلق ارزش با محوریت منابع انسانی تا خلق ارزش با محوریت محیط زیست را دنبال می کنند، با دیدگاه (De Tommaso Rodrigues, 2023) نیز هم سوست؛ دیدگاهی که تأکید می کند خلق ارزش مشترک یک سیستم چند عنصری و چندمسیره است و رهبری مبتنی بر هدف و هماهنگی میان ابعاد مختلف آن نقش محوری دارد. افزون بر این، نقش مثبت نوآوری و تعاملات گسترده ذینفعان که در پژوهش حاضر در قالب اهمیت سرمایه انسانی و چشم انداز محیط زیستی دیده شد، با یافته های (Camilleri et al, 2023) درباره کارکرد نوآوری باز در ارتقای عملکرد زیست محیطی و توسعه سیاست های مسئولانه هم جهت است. در نهایت، الگوی مشاهده شده در پژوهش حاضر مبنی بر عملکرد متفاوت شرکت ها در ایجاد ارزش مشترک نیز با نتایج (Maury, 2022) هم راستاست که نشان می دهد تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد سازمانی وابسته به نوع و جهت گیری راهبردی کسب و کار است.

در مجموع، برآیند یافته ها، چه از منظر داده های تجربی این پژوهش و چه از منظر هم تراز با پیشینه داخلی و خارجی، نشان می دهد که دستیابی به خلق ارزش مشترک پایدار مستلزم اتخاذ رویکردی یکپارچه، راهبردی و سیستمی است؛ رویکردی که در آن سرمایه انسانی، مشارکت فعال ذینفعان، تقویت سازوکارهای حکمرانی، توسعه تعاملات مشتری محور و گسترش اقدامات زیست محیطی در کنار هم دنبال می شود. با کاهش شکاف های عملکردی در حوزه مشتری و حکمرانی و همسوسازی راهبردهای ارزش آفرینی با ویژگی های بومی و زمینه ای صنعت گردشگری، می توان ظرفیت بالقوه قابل توجهی را آزاد ساخت و مسیر تحقق ارزش مشترک پایدار را برای شرکت های گردشگری هموار کرد.

این پژوهش با وجود بهره گیری از داده های واقعی و تحلیل کمی روابط میان ابعاد استاندارد B Corporation، با برخی محدودیت ها مواجه است. نخست آنکه چارچوب مفهومی پژوهش بر ابعاد از پیش تعیین شده استاندارد B Corporation استوار بوده و امکان افزودن عوامل فرهنگی، نهادی یا محیطی خارج از این چارچوب وجود نداشت؛ از این رو برخی محرک های زمینه ای خلق ارزش

تحلیل مدل پیاده سازی خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری ... / کج شیری و نقدی

مشترک ممکن است در مدل لحاظ نشده باشند. دوم، ماهیت مقطعی داده ها موجب شد عملکرد شرکت ها تنها در یک مقطع زمانی بررسی شود و امکان تحلیل پویایی تغییرات، روندهای بلندمدت و روابط علی در گذر زمان فراهم نباشد.

داده های مورد استفاده در این پژوهش از نوع داده های ثبتي و رسمي مربوط به امتيازات شرکت ها در چارچوب استاندارد B Corporation بوده و پژوهش شامل مداخله انسانی، پرسشنامه، مصاحبه یا گردآوری اطلاعات شخصی از افراد نبوده است؛ بنابراین، موضوعاتی مانند رضایت آگاهانه مشارکت کنندگان یا محرمانگی داده های فردی در این پژوهش مصداق مستقیم نداشته است. با این حال، در تحلیل و گزارش یافته ها تلاش شد از هرگونه تحریف داده ها، سوگیری در تفسیر نتایج و استفاده نادرست از منابع جلوگیری شود. نوآوری اصلی این پژوهش در ترکیب هم زمان سه رویکرد متمایز اما مکمل نهفته است: نخست، استفاده از داده های واقعی و امتیازات استاندارد بین المللی B Corporation در حوزه گردشگری که تاکنون در ادبیات خلق ارزش مشترک کمتر به صورت کمی و ساختاری بررسی شده است. دوم، مدل سازی روابط میان ابعاد پنج گانه استاندارد B Corporation با بهره گیری از روش های پیشرفته تحلیل کمی که امکان شناسایی سازوکارهای اثرگذاری ابعاد پایداری سازمانی بر خلق ارزش مشترک را فراهم می کند. سوم، ادغام تحلیل خوشه ای با مدل سازی معادلات ساختاری به منظور کشف الگوهای متفاوت عملکرد شرکت های گردشگری در سطح بین المللی؛ رویکردی که به شناخت گونه شناسی جدیدی از رفتار سازمانی پایدار منجر می شود. این ترکیب روشی و پایگاه داده منحصر به فرد، پژوهش را نسبت به مطالعات پیشین متمایز کرده و فهم عمیق تری از عوامل مؤثر بر خلق ارزش مشترک در صنعت گردشگری ارائه می دهد.

با توجه به یافته های پژوهش، برای شرکت های فعال در صنعت گردشگری، اولویت اصلی باید سرمایه گذاری هدفمند بر مدیریت سرمایه انسانی باشد؛ به گونه ای که از طریق ایجاد برنامه های توسعه مهارت، نظام های مشارکت کارکنان و سازوکارهای انگیزشی، ظرفیت های بالقوه نیروی انسانی به عنوان مهم ترین محرک ارزش کل بالفعل شود. همچنین نتایج نشان می دهد که ضعف حاکمیت سازمانی می تواند مانعی جدی در عملکرد پایدار شرکت ها باشد. از این رو، ضروری است بنگاه ها با طراحی نظام های گزارش دهی شفاف، به کارگیری شاخص های داخلی استاندارد و تقویت فرآیندهای تصمیم گیری مبتنی بر پاسخ گویی، سطح بلوغ حاکمیت سازمانی خود را ارتقا دهند. از سوی دیگر، عملکرد بسیار پایین بعد مشتری بیانگر آن است که شرکت های گردشگری باید بازآفرینی تجربه مشتری را در مرکز فعالیت های خود قرار دهند؛ از جمله از طریق توسعه زیرساخت های دیجیتال برای مدیریت ارتباط با گردشگر، استفاده از سامانه های ارزیابی تجربه و بازخورد و پیاده سازی پروتکل های استاندارد کیفیت خدمات.

در کنار این موارد، شرکت ها می توانند با گسترش همکاری با جوامع محلی، اجرای ابتکارات اجتماع محور و به کارگیری راهکارهای زیست محیطی متناسب با ظرفیت های طبیعی مقصد، عملکرد خود را در ابعاد جامعه و محیط زیست نیز بهبود دهند. از نتایج خوشه بندی نیز برمی آید که شرکت ها در سه الگوی رفتاری متمایز فعالیت می کنند؛ بنابراین، هر بنگاه باید با شناسایی خوشه ای که در آن قرار می گیرد، برنامه های ارتقای عملکرد خود را به صورت هدفمند و متناسب با نقاط قوت و ضعف همان الگو طراحی و اجرا کند تا اثربخشی مداخلات افزایش یابد.

در کنار پیشنهاد های عملی، نتایج پژوهش مسیرهای روش شناختی و نظری متعددی را برای تحقیقات آینده روشن می سازد. نخست آنکه با توجه به ماهیت مقطعی داده ها، انجام پژوهش های طولی برای بررسی پویایی خلق ارزش مشترک در بازه های زمانی مختلف می تواند درک عمیق تری از روند تحول ابعاد پنج گانه فراهم سازد. همچنین تفاوت در شدت اثرگذاری ابعاد نشان می دهد که توسعه مدل با افزودن متغیرهای میانجی یا تعدیل گر — نظیر فرهنگ سازمانی، نوآوری اجتماعی یا مشارکت ذی نفعان — می تواند به تبیین دقیق تر سازوکارهای ارزش آفرینی منجر شود. گسترش دامنه مطالعات به سایر بخش های صنعت گردشگری یا انجام مطالعات

تطبیقی میان کشورها نیز به ارتقای تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک خواهد کرد. افزون بر این، بهره‌گیری از رویکردهای آمیخته (ترکیب روش‌های کمی و کیفی) می‌تواند دلایل عملکرد پایین برخی ابعاد، به‌ویژه مشتری محوری و حاکمیت سازمانی را روشن‌تر سازد. درنهایت، استفاده از فن‌های پیشرفته‌تر خوشه‌بندی و بررسی ثبات خوشه‌ها در نمونه‌های بزرگ‌تر، امکان ارائه گونه‌شناسی دقیق‌تری از الگوهای خلق ارزش مشترک را فراهم خواهد کرد.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

نویسندگان اعلام می‌دارند که در فرایند نگارش مقاله از هیچ هوش مصنوعی استفاده نکرده‌اند.

حامی مالی

پژوهش حاضر حامی مالی ندارد.

سهم نویسندگان در پژوهش

سهم نویسندگان برابر است.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تعارض و تضاد منافی ندارد.

References

- Aghazadeh, H., Ghorsei Anbaran, Sh., & Sepehr-Sadeghian, N. (2019). Creating shared value beyond corporate social responsibility: A study of Iranian firms' experiences. *Journal of Business Management Perspective*, 18(39), 59–81. [In Persian]
<https://doi.org/10.29252/jbmp.18.39.59>
- Aghazadeh, H., Ghorsi Anbaran, S., & Sepehr Sadeghian, N. (2019). Creating shared value beyond corporate social responsibility (A study of the experiences of Iranian firms). *Journal of Business Management Perspective*, 18(39), 59–81. [In Persian]
<https://doi.org/10.29252/jbmp.18.39.59>
- Attanasio, G., Battistella, C., & Chizzolini, E. (2025). B-Corp Certification: Systematic Literature Review and Research Agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3729–3769.
<https://doi.org/10.1002/csr.3118>
- Bringas-Fernandez, V., Lopez-Gutiérrez, C., & Pérez, A. (2024). B-Corp certification and financial performance: A panel data analysis. *Heliyon*, 10, e36915.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36915>
- Camilleri, M. A., Troise, C., Strazzullo, S., & Bresciani, S. (2023). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4485–4502.
<https://doi.org/10.1002/bse.3377>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Chim-Miki, A. F., Da Costa, R. A., & Oliveira-Ribeiro, R. (2023). Dimensions of tourism coopetition for social value creation. *Anatolia*, 35(3), 457–469.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2023.2247800>
- De Tommaso, S. F. N., & Rodrigues, I. (2023). Understanding how firms implemented shared value strategy: A Brazilian business context. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 34(3), 721–740.

- <https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2022-0140>
Dursun, F. (2026). The Role of the Gastronomic Experience in Experiential Tourism Marketing. ozgur yayinlari.
<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1264.c5143>
- Garry, S., & Oddone, N. (2017). Strengthening tourism value chains in rural settings. Americanae (AECID Library).
<https://doi.org/10.18356/b5f0bc68-en>
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., & Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29, 41–47.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.007>
- Hien, N. N., & Luu, D. X. (2026). The impact of sustainable tourism experiential value on customer value co-creation behavior. *Tourism and Hospitality Research*.
<https://doi.org/10.1177/14673584261415611>
- Hong, J., Leung, T., & Snell, R. S. (2024). Transitioning from CSR to CSV in a foreign subsidiary in China through temporal decoupling. *Journal of International Management*, 30(1), 101082.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101082>
- Hong, J.-S., Hsu, H., & Tsai, C.-Y. (2018). An assessment model of corporate social responsibility practice in the tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1085–1104.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1388384>
- Lee, S., Hwang, D. H. S., Shin, M., & Kang, K. H. (2024). Strategic corporate social responsibility in the tourism and hospitality industry: Conceptual proposal. *Tourism Economics*, 13548166241299140.
<https://doi.org/10.1177/13548166241299140>
- Lyssimachou, D., & Bilinski, P. (2023). Does corporate social responsibility affect the institutional ownership of firms in the hospitality and tourism industry? *Tourism Economics*, 29(4), 853–879.
<https://doi.org/10.1177/13548166211069899>
- Maury, B. (2022). Strategic CSR and firm performance: The role of prospector and growth strategies. *Journal of Economics and Business*, 118, 106031.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001) Corporate Social Responsibility; A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26, No. 1.
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). *Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective*. *International Journal of Management Reviews*, 1–20.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Naseri, S. G., Ansari, M., Shah Hosseini, M. A., & Harandi, A. (2024). A systematic review of shared value literature based on stakeholder theory in the hotel industry: A bibliometric analysis. *Advertising and Sales Management*, 5(3), 37–67. [In Persian]
<https://doi.org/10.22034/asm.2024.2041367.3294>
- Naseri, S. G., Ansari, M., Shahhosseini, M. A., & Harandi, A. (2024). Systematic review of value creation literature based on stakeholder theory in the hotel industry (Bibliometric analysis). *Advertising and Sales Management*, 5(3), 37–67. [In Persian]
<https://doi.org/10.22034/asm.2024.2041367.3294>
- Nazlı, M., Güneş Kaya, M., & Önder, B. (2024). Social Value and Tourism: A Key for Sustainable Development. ozgur yayinlari.
<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub428.c1869>
- Panjaitan, R., Cahya, H. N., Afendi, A., & Sobirov, B. (2026). Digital Value Orchestration and Tourism Value Co-Creation: The Role of Social-Digital Resonance. *International Journal of Economics and Management*, 20(1), 37.
<https://doi.org/10.47836/ijeam.20.1.04>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Porter, M. E., Hills, G., & Pfitzer, M. (2012). Measuring Shared Value. FSG.
<https://www.fsg.org/resource/measuring-shared-value/>

- Rakiman, U. S., Sharuddin, A. I., & Ma'In, F. H. M. (2025). INTEGRATIVE REVIEW ON VALUE CO CREATION IN ECOTOURISM INDUSTRY. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 8(31), 609–619.
<https://doi.org/10.35631/ijemp.831041>
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>.
- Shah Hosseini, M. A., Nazari, M., Torkestani, M. S., & Ghorbani, F. (2021). A conceptual model of corporate social responsibility in Iran's tourism sector based on grounded theory. *Tourism Management Studies Quarterly*, 16(53), 109–171. **[In Persian]**
<https://doi.org/10.22054/tms.2021.50748.2284>
- Shahhosseini, M. A., Nazari, M., Torkestani, M. S., & Ghorbani, F. (2021). Conceptual model of corporate social responsibility in Iran's tourism sector with a grounded theory approach. *Tourism Management Studies*, 16(53), 109–171. **[In Persian]**
<https://doi.org/10.22054/tms.2021.50748.2284>
- Talukder, M. B., & Khan, M. R. (2025). Leisure Capital (pp. 99–120). igi global.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9760-2.ch004>
- World Tourism Organization (Ed.). (2024). *International Tourism Highlights*, 2024 Edition. UN Tourism.
<https://doi.org/10.18111/9789284425808>
- Yousefi, J., Ziaee, M., Karimi Alavijeh, M. R., & Mahmoudzadeh, S. M. (2022). Explaining the social responsibility model in the hotel industry with a meta-synthesis approach. *Iranian Journal of Management Sciences*, 17(66). **[In Persian]**
- Yousefi, J., Ziyaei, M., Karimi Aloujeh, M. R., & Mahmoudzadeh, S. M. (2022). Developing a model of social responsibility in the hotel industry using a meta-synthesis approach. *Iranian Journal of Management Sciences*, 17(66). **[In Persian]**
- Yuan, Y.-H. "Erin", & Wu, C. "Kenny". (2008). Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 387–410.
<https://doi.org/10.1177/1096348008317392>