

# بهبود عملکرد صنعت هتل داری از طریق نظام‌های کاری با عملکرد بالا: نقش میانجی یادگیری مداری، انعطاف‌پذیری کارکنان و دوسو

## توانی نوآوری

\*ایمان حکیمی

\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت IT، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران [hakimi\\_iman@yahoo.com](mailto:hakimi_iman@yahoo.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۵

صص: ۲۰۳-۲۱۸

### چکیده

در ادبیات مدیریت، مقالات زیادی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند. با این حال، غفلت از ظرفیت متغیرهای واسط در این ارتباط همچنان مشهود است. از این رو، هدف مطالعه حاضر کاوش نقش میانجی سازه‌های یادگیری مداری، انعطاف‌پذیری کارکنان و قابلیت دوسو توانی نوآوری در رابطه مذکور است. تحلیل داده‌های گردآوری شده به کمک پرسشنامه‌های استاندارد، با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام شد. نتایج حاصل از نظرسنجی از مدیران عامل و منابع انسانی ۶۶ هتل سه ستاره و بالاتر شهر تهران، نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با تأثیر بر یادگیری مداری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و توسعه دوسو توانی نوآوری نقش قابل توجهی در بهبود عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه در صنعت هتل‌داری ایفا می‌کنند. در حقیقت، می‌توان استدلال نمود که سازه‌های یادگیری مداری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسو توانی نوآوری؛ به عنوان میانجی‌گرهای کاملی بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد هتل‌های مورد مطالعه ایفای نقش می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** نظام‌های کاری با عملکرد بالا، یادگیری مداری، انعطاف‌پذیری کارکنان، دوسو توانی نوآوری، صنعت هتل‌داری.

### نوع مقاله: پژوهشی

### ۱-مقدمه

طی چند دهه گذشته، مطالعات تجربی متعددی نشان داده‌اند که نظام‌های کاری با عملکرد بالا به تسهیل رشد و بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک می‌کنند. مشخصه اصلی نظام‌های کاری با عملکرد بالا، سازماندهی مجدد فرآیندهای کاری به نحوی است که کارکنان این فرصت را داشته باشند تا تلاش‌های خود را در سازمان تسهیم نمایند. سازمان‌هایی که نظام‌های کاری با عملکرد بالای خاص خود را معرفی می‌نمایند، دارای ساختارهای نسبتاً مسطحی هستند که کارکنان آنها کنترل بیشتری بر فرآیندهای کاری دارند. در این سازمان‌ها بر عدم تمرکز در پردازش اطلاعات و اجازه به کارکنان برای استفاده از اطلاعات در فرآیندهای

تصمیم‌گیری و حل مشکل، تاکید می‌گردد (استیری و شریفی، ۱۳۹۵). اکثر مطالعات این حوزه با بهره‌مندی از دیدگاه مبتنی بر منابع ۲، تلاش کرده‌اند تا رابطه بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را تبیین و به صورت تجربی به نمایش بگذارند (برای مثال، ابوالفتحی و همکاران، ۱۳۹۷؛ بکر و هوزلد ۳، ۱۹۹۸؛ پاتل و همکاران ۴، ۲۰۱۳؛ پارک و همکاران ۵، ۲۰۱۷). با این حال، برخی مطالعات نشان می‌دهند که درک بهتر چگونگی تأثیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر بهبود اثربخشی سازمانی،

2. Resource Based View (RBV)
3. Becker & Huselid
4. Patel et al
5. Park et al

1. High Performance Work Systems

نویسندهٔ عهده‌دار مکاتبات: ایمان حکیمی [Hakimi\\_iman@yahoo.com](mailto:Hakimi_iman@yahoo.com)



نماید. در این زمینه، توسعه مفهوم اخیراً آزمون‌شده دوسو توانی نوآوری<sup>۱۱</sup>، چشم‌انداز جدیدی را ارائه می‌دهد به کمک آن جنبه‌های مختلف سازمانی - از جمله، مدیریت منابع انسانی- را می‌توان تحلیل نمود (فیصل‌احمد و جونی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). دوسو توانی نوآوری به منظور توصیف توانایی سازمان‌ها برای بهره‌گیری از صلاحیت‌های موجود (یادگیری بهره‌ورانه<sup>۱۳</sup>) و همزمان کاوش فرصت‌های جدید جهت توسعه قابلیت‌های جدید (نوآوری کاوشی<sup>۱۴</sup>) اشاره دارد (ژانگ و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، اینگونه می‌توان استدلال نمود که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا زمانی انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی را در پی خواهند داشت که مقوله یادگیری‌مداری در اولویت راهبردهای عملیاتی مدیران و کارکنان شرکت قرار داشته باشد. تعهد به یادگیری<sup>۱۶</sup>، چشم‌انداز مشترک و تفکر باز<sup>۱۷</sup>، نه تنها باعث افزایش توانمندی کارکنان در استفاده از مهارت‌های موجود می‌شود، بلکه آنها را تشویق می‌کند تا دانش و مهارت‌های خود را به گونه‌ای هم افزا با اهداف سازمان و نیازهای بازار هماهنگ سازند (جیوتی و دف<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶).

با توجه به مباحث فوق، هرچند پیشرفت‌هایی در راستای بازگشایی جعبه سیاه چگونگی ارتباط بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا - عملکرد صورت گرفته، اما با توجه به آخرین دانش محقق تاکنون هیچ مطالعه‌ای به بررسی همزمان این مفاهیم نپرداخته است. بالاخص تنها مطالعات انگشت‌شمار داخلی انجام شده در این حوزه، تنها به کاوش نقش میانجی انعطاف‌پذیری نیروی انسانی در ارتباط سیستم‌های کاری با عملکرد بالا-عملکرد پرداخته‌اند (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۰؛ زبردی، ۱۳۹۳؛ رحیمی و همکاران، ۱۳۹۵). از این رو، پژوهش حاضر بر آن شد تا نقش میانجی‌گر این مفاهیم را در رابطه مذکور بررسی نماید. به علاوه هر چند این مفاهیم، مباحث بسیار مهمی برای هر سازمان محسوب می‌شوند، اما

می‌تواند مبتنی بر این استدلال شکل گیرد که پیش از تأثیرمستقیم این سیستم‌ها بر ستاده‌های سازمانی، چنین نظام‌هایی در ابتدا بر سایر سازه‌های میانجی‌گری که عمدتاً مرتبط با نگرش و عملکرد کارکنان در محیط کار است، تأثیر می‌گذارند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۴؛ بلتران-مارتین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ فو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). اما تا به امروز، شواهد صریحی وجود ندارد که نشان دهد کدام متغیرها رابطه بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا - عملکرد را مدیریت می‌کنند و در این کار چه سهمی دارند. به عبارتی، هنوز هم برخی متغیرهای سرپوشیده در ارتباط عملکرد نظام‌های کاری با عملکرد بالا، وجود دارند که بر اطلاعات توصیفی مدل‌های پیشین می‌افزایند (فو و همکاران، ۲۰۱۵؛ اُپدا-گارسیا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). پیشرفت‌های نظری اخیر در زمینه نظام‌های کاری مذکور، نشان می‌دهد که افزون بر متغیرهای مرتبط با ستاده‌های کارکنان (از جمله، رضایت، اعتماد، تعهد و تعلق شغلی)؛ بایستی با لحاظ متغیرهای واسط جدیدتری نظیر قابلیت‌های سازمانی، به درک تازه‌ای از ارتباط مذکور دست یافت (پارک و همکاران، ۲۰۱۷). در این راستا، پویایی فزاینده محیط‌های رقابتی در عصر حاضر، توجه مطالعات را به قابلیت‌های منابع انسانی و از جمله انعطاف‌پذیری نیروی کار<sup>۹</sup> بعنوان حلقه مفقوده بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا - عملکرد به مرتب افزایش داده است. انعطاف‌پذیری به ظرفیت روانی مثبت نیروی کار در مواجهه با ناملازمات، سختی‌ها، عدم اطمینان، شکست، یا حتی تغییرات مثبت، پیشرفت و افزایش مسئولیت اطلاق می‌شود. افراد انعطاف‌پذیر، برای مقابله با شرایط نامطلوب تلاش بیشتری می‌کنند و می‌توانند تأثیر محیط استرس‌زا را با منابع روانشناختی خود به حداقل برسانند (گوپتا و شارما<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸).

علاوه بر انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، قابلیت دیگری که باید در این راستا مورد توجه قرار گیرد، اشکال سازمانی است که می‌تواند انعطاف‌پذیری نیروی کار را فراهم و از آن استقبال

11. Innovation Ambidexterity
12. Faisal Ahammad et al
13. Exploitative Learning
14. Explorative Innovation
15. Zhang et al
16. Commitment to learning
17. Shared Vision & Open-Mindedness
18. Jyoti & Dev

6. Beltrán-Martín et al
7. Fu et al
8. Úbeda-García et al
9. Employee Flexibility
10. Gupta & Sharma



## ۲- مبانی نظری و پیشینه

### ۲-۱- نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد کسب‌وکار

نظام‌های کاری با عملکرد بالا مشتمل بر طیف وسیعی از شیوه‌ها و خطمشی‌های نوین منابع انسانی و فرآیندهای طراحی کار در سطوح افقی و عمودی است که بر عملکرد کارکنان از طریق بهبود توانمندی، انگیزه و فرصت مشارکت آنها در مسیر شغلی (AMO)<sup>۲۰</sup> تأثیر می‌گذارد. این شیوه‌ها حول برخی از حوزه‌های کلیدی: گزینش و آموزش پیچیده؛ ارزیابی مبتنی بر رفتار؛ پرداخت اقتضایی؛ امنیت و تعلق شغلی کارکنان متمرکزند (کافرکی و داندن<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۵). هدف بکارگیری این سیستم‌ها؛ جذب، نگهداری و ایجاد انگیزه در منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان از طریق ایجاد همسویی مناسب بین دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد با مشاغل، وظایف و مسئولیت‌های مورد نیاز برای پست‌های کاری است (وو و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۵). در حقیقت، اصطلاح سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به نوعی رویکرد مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که تلاش می‌کند تا تعهدات کارکنان را به اهداف سازمان معطوف کند و به این ترتیب به جای کنترل آنها با تحریم و فشار، زمینه‌ای را مهیا سازد تا خودشان با سازمان همراه و هم مسیر شوند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۴). دیدگاه مبتنی بر منابع مدعی است که نظام‌های کاری با عملکرد بالا می‌توانند با خلق مجموعه‌ای انحصاری و ارزشمند از سرمایه انسانی و ایجاد هم‌افزایی و همسویی آنها با اهداف سازمان، زمینه دستیابی به مزیت رقابتی را مهیا سازند (بلتران و همکاران، ۲۰۰۸). بنابر این، با توجه به مباحث فوق می‌توان فرضیه زیر را مطرح نمود:

نظام‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند.

### ۲-۲- نظام‌های کاری با عملکرد بالا و یادگیری‌مداری

یادگیری‌مداری بازتاب ارزش‌ها و باورهای تیمی است که افراد را تحریک می‌کند تا مهارت‌های خود را همراه با

اهمیت آنها در بخش‌های با اتکای بالاتر به نیروی کار، از جمله صنعت هتل‌داری، که به شدت تحت تأثیر نوسانات فصلی و سایر پویایی‌های محیطی قرار دارد به مراتب بیشتر است (یادوما و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۵). توسعه سازمان‌های خدماتی بالاخص هتل‌ها مستلزم توجه به نوآوری و سرمایه فکری با هدف پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان و تسخیر فرصت‌های بازاری است. در واقع، نیل به مزیت رقابتی بدون ارتقاء درک این سازمان‌ها از نوآوری و سرمایه فکری میسر نخواهد بود (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹). این ویژگی‌ها باعث می‌شود که صنعت هتل‌داری هنگام مطالعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد توجه خاصی قرار گیرد (آبیایی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸). انعطاف‌پذیری نیروی کار در این صنعت اغلب به روشی نادرست و یا ناقص درک می‌شود، زیرا به طور انحصاری به استفاده از قراردادهای موقت یا کاهش هزینه‌های زاید اشاره دارد. در حقیقت، یکی از مشکلات اصلی صنعت هتل‌داری، گردش شغلی بالای کارکنان است که ماحصل انعطاف‌پذیری ادراک شده سطح پایین نیروی کار است (آبدا-گارسیا و همکاران، ۲۰۱۷). از این رو صنعت هتل‌داری به واسطه پیوند تنگاتنگ با مسأله انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نیاز ویژه این صنعت به توسعه همزمان ظرفیت کشف دانش جدید برای ارائه خدمات متمایز نسبت به رقبای بهره‌مندی از تجارب موجود جهت کاهش هزینه‌ها، به عنوان جامعه هدف مطالعه حاضر انتخاب گردید. همچنین، شایان ذکر است تا کنون بیشتر آثاری که بر تحلیل تأثیر سامانه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تمرکز داشته‌اند، بخش‌هایی غیر از صنعت هتل‌داری را به عنوان محور مطالعه خود برگزیده‌اند. از این رو پژوهش حاضر می‌تواند گامی رو به جلو جهت توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و بالاخص صنعت هتل‌داری کشور قلمداد گردد. در ادامه مبانی نظری و پیشینه پژوهش ارائه شده است.

20. Ability, Motivation, Opportunity (AMO)

21. Cafferkey & Dundon

22. Wu et al

19. Yaduma et al



تضمین امنیت شغلی با کمک سیستم ارزیابی عملکرد بلند مدت و نتیجه‌گرا، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد (کاروالهو و چمبل<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۳). بنابر این، این نوع سامانه‌ها با توسعه قابلیت‌های کلی، فنی و مدیریتی در ایجاد، توزیع، انتقال و استفاده از دانش در یک سازمان کمک می‌کنند و سطح یادگیری را در میان کارکنان از طریق تشویق آنها به بهبود مهارت‌ها افزایش می‌دهند که به نوبه خود باعث عملکرد بهتر سازمان می‌شود (جیوتی و دف، ۲۰۱۶). از این رو، بر اساس مباحث فوق، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح نمود:

۱. نظام‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر مثبتی بر یادگیری‌مداری دارند.
  ۲. یادگیری‌مداری، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.
- یادگیری‌مداری نقش میانجی را بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد ایفا می‌نماید.

## ۲-۳- نظام‌های کاری با عملکرد بالا و انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری در فرآیندهای منابع انسانی، قابلیت است که از طریق آن سازمان می‌تواند به راحتی با تغییرات احتمالی محیط سازگار گردد (سخار و همکاران<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۶). به گفته رایت و اسنل<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۸)، انعطاف‌پذیری می‌تواند به عنوان میزان مهارت‌ها و تخصص‌های رفتاری منابع انسانی جهت توسعه جایگاه استراتژیک شرکت در محیط رقابتی و مشتمل بر سه بعد انعطاف‌پذیری مهارت؛ انعطاف‌پذیری رفتار و انعطاف‌پذیری کارکردهای منابع انسانی<sup>۳۴</sup> تعریف شود. از منظر این محققان، رفتارها زمانی غیر منعطف هستند که کارکنان در مواجهه با شرایط جدید، همان رویه‌های تکراری را برگزینند که برای کنترل شرایط روتین اتخاذ کرده‌اند. در مقابل، اگر کارکنان در صورت مواجهه با شرایط جدید قادر به استفاده از روش‌های مختلف باشند، رفتار آنها انعطاف‌پذیر خواهد بود. به عبارتی، کارکنان با رفتارهای انعطاف‌پذیر، پاسخ‌های خود به شرایط ناشناخته قبلی را بر اساس بداهه‌پردازی و نه پیروی از الگوهای کارکردی از پیش

الزامات جدید شغلی توسعه دهند (کالموک و آکار<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۵). چنین ارزش‌هایی به اعضای سازمان کمک می‌کند تا دانش متنوعی را جذب، رویه‌های موجود را اصلاح و روش‌های جدید تفکر جهت عرضه محصولات و خدمات جدید را توسعه دهند (وانگ<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۸). اعضای تیم متعهد به یادگیری، می‌توانند دانش موجود و جدید در مدل‌های ذهنی‌شان را که بر شیوه تفکر و رفتار تیم تأثیر می‌گذارد، مورد پردازش قرار دهند (هوانگ و لی<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۷). در این راستا، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نقش مهمی در ارتقاء یادگیری کارکنان دارند، زیرا کارکردهای مدیریت منابع انسانی<sup>۳۶</sup>، کارکنان را در توسعه مهارت‌های خود برای دستیابی به موقعیت بهتر در بازار توانمند می‌سازد (جیوتی و دف، ۲۰۱۶). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق شفاف‌سازی ادراک کارکنان از اهداف سازمانی و نمایش مسیر صحیح فرآیندهای یادگیری، توانمندی، انگیزه و فرصت کارکنان را برای نیل به اهداف سازمانی ارتقاء می‌بخشد (لوپز و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۶). به عنوان مثال، آموزش و توسعه کارکنان نه تنها باعث افزایش یادگیری‌مداری از طریق ارائه مهارت‌های مورد نظر می‌شود؛ بلکه کارکنان را تشویق می‌کند تا دانش و مهارت‌های خود را با اهداف سازمان هماهنگ سازند (جیوتی و دف، ۲۰۱۶). بعلاوه، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا کارکنان را به سمت یادگیری مستمر، با ایجاد پاداش مبتنی بر عملکرد و مدیریت عملکرد برای دستیابی به اهداف سازمان، برمی‌انگیزاند. به طور مشابه، سیستم کاری با عملکرد بالا با افزایش توانمندسازی کارکنان<sup>۳۸</sup> از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری، باعث بهبود فرهنگ یادگیری می‌شود و چشم‌انداز و دانش آنها را در زمینه مقابله با مشکلات کاری افزایش می‌دهد (کاراتپه و وطنخواه<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۴)، و همچنین با طراحی مسیرهای شغلی<sup>۴۰</sup> و پیشرفت در درون سازمان و

23. Kalmuk & Acar

24. Wang

25. Huang & Li

26. Human Resource Practices

27. López et al

28. Employee Empowerment

29. Karatepe, & Vatankhah

30. Job Careers

31. Carvalho & Chambel

32. Sekhar et al

33. Wright & Snell

34. Flexibility of Human Resource Practices



فعالیت‌های مشابهی را در واحدهای مختلف و به منظور نیل به سازگاری در سراسر سازمان به نمایش بگذارد (آپدا-گارسیا و همکاران، ۲۰۱۷).

مطالعات متعدد نشان داده است که انعطاف‌پذیری کارکنان، بر نتایج کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (چانگ و همکاران<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۳). علاوه بر این، یک سیستم کاری با عملکرد بالا به عنوان یکی از مهم‌ترین مکانیسم‌های مؤثر بر جنبه‌های مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود (بلتران-مارتین و همکاران، ۲۰۰۸). بنابر این، نظام‌های کاری با عملکرد بالا نه تنها بر توسعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بلکه همچنین دارای ظرفیت لازم برای تأثیر بر نتایج سازمانی نیز هستند. از این رو فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

۳. نظام‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارند.

۴. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نقش میانجی را بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد ایفا می‌نماید.

## ۲-۴- نظام‌های کاری با عملکرد بالا و دوسوتوانی نوآوری

ادبیات پیرامون دوسوتوانی، حول یافتن راه‌حلی برای مسأله چگونگی دستیابی به توازن همزمان بین نوآوری کاوشی و بهره‌ورانه است. از این رو، اریلی و تاشمن<sup>۴۰</sup> (۲۰۱۳) دوسوتوانی را قابلیت پویا در نظر می‌گیرند که شرکت را قادر می‌سازد تا خود را در راستای اکتشاف و بهره‌برداری هدایت نماید. پژوهش‌های موجود در زمینه پیشنهادی دوسوتوانی نوآوری، تمایزی را بین عوامل ساختاری و زمینه‌ای ایجاد کرده است. پیشنهادی ساختاری به شیوه‌های طراحی سازمانی اشاره دارند که امکان اکتشاف و بهره‌برداری در واحدهای مختلف سازمان را فراهم می‌آورند (سیمسک و همکاران<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۹). پیشنهادی زمینه‌ای با سیستم و فرآیندهای سازمانی شکل‌دهنده رفتار کارکنان، به عنوان

تعریف‌شده سازگار می‌کنند (کوماری و پرادهان<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری مهارت از یک سو به تعداد بدیل‌های بالقوه‌ای اشاره دارد که بر اساس آن دانش و مهارت‌های هر کارمند می‌تواند به کار گرفته شود. افرادی که مهارت‌های فراوانی را به دست آورده‌اند و می‌توانند طیف وسیعی از وظایف را انجام دهند، کارکنانی انعطاف‌پذیر محسوب می‌شوند (کوماری و پرادهان، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری مهارت همچنین مرتبط با توانایی کارکنان در توسعه طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها در آینده است (مارتین و همکاران<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۳). کارکنان انعطاف‌پذیر بر اساس ضرورت آموزش می‌بینند و احیا می‌شوند؛ آنها نیازهای مهارتی آینده را پیش‌بینی می‌کنند و اشتیاق فراوانی نسبت به یادگیری رویکردهای جدید کاری از خود نشان می‌دهند (استوکس و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۵). انعطاف‌پذیری کارکردی مدیریت منابع انسانی میزان سازگاری و اتخاذ فعالیت‌ها در شرایط مختلف یا در بخش‌های مختلف سازمان، و همچنین سرعتی است که این سازگاری‌ها و برنامه‌های کاربردی بر اساس آن ایجاد می‌شوند (کوماری و پرادهان، ۲۰۱۴). می‌توان گفت که این سازه، توانایی شرکت در اتخاذ کارکردهای جایگزین منابع انسانی به شیوه‌ای آسان و مؤثر است. انعطاف‌پذیری در کارکردها می‌تواند به شیوه‌های مختلف درون سازمان خلق ارزش کند. اولاً، هنگام تغییر شرایط، سازمان می‌تواند سریعاً اقدامات خود را تغییر دهد. به عنوان مثال، یک سیستم پاداش مبتنی بر شرح شغل، ملزم به ایجاد مقاومت در برابر تغییر است؛ با این حال، یک سیاست پولی انعطاف‌پذیر مرتبط با سنجش‌های سود، سریعتر با تغییرات سازگاری می‌یابد (اسماعیل و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۵). ثانیاً، انعطاف‌پذیری در کارکردهای منابع انسانی، احتمالاً منجر به رفتارهای انعطاف‌پذیر کارکنان خواهد شد. در مثال قبلی در مورد طرح‌های متغیر حقوق و مزایا، سازگاری کارکنان با تغییر مد نظر سازمان آسان‌تر می‌شود، چرا که پرداختی‌های آنها بر اساس موفقیت شرکت تعیین می‌شود. و سوماً، انعطاف‌پذیری کارکردی منابع انسانی، سازمان را قادر می‌سازد تا

39. Chang et al  
40. O'Reilly & Tushman  
41. Simsek et al

35. Kumari & Pradhan  
36. Martín et al  
37. Stokes et al  
38. Ismail et al



است و این رابطه مثبت، سنجه‌های ذهنی عملکرد (فو و همکاران، ۲۰۱۵) یا سنجه‌های عینی بازار (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳) را در بر می‌گیرد. از این رو، می‌توان فرضیه‌های زیر را پیشنهاد نمود:

۵. نظام‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر مثبتی بر دوسو توانی نوآوری دارند.

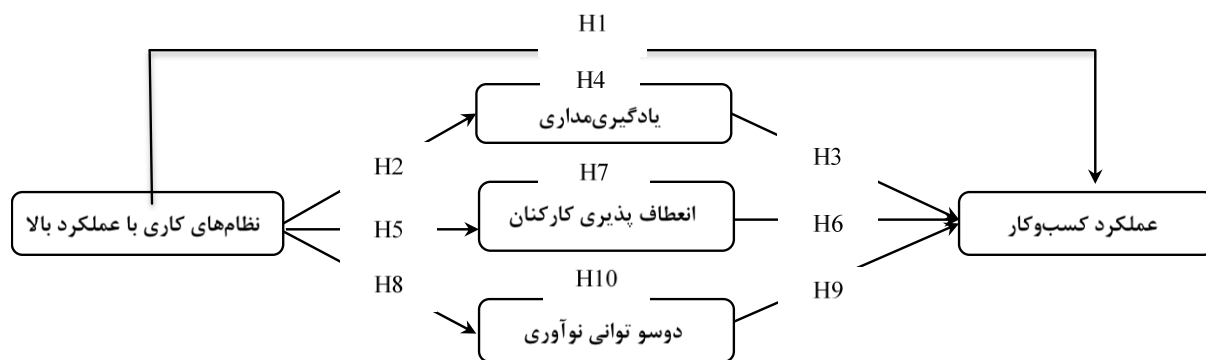
۶. دوسو توانی نوآوری، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.

۷. دوسو توانی نوآوری رابطه بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

بر اساس ادبیات تحقیق و فرضیه‌های مطرح، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان مطابق با شکل (۱) ترسیم نمود. شایان ذکر است که در مدل مذکور، نظام‌های کاری با عملکرد بالا از پنج مؤلفه کارمندیابی گزینشی، آموزش جامع، ارزیابی عملکرد توسعه‌محور، سیستم پاداش عادلانه و سیستم مشارکت/ ارتباطات؛ یادگیری‌مداری از سه مؤلفه تعهد به یادگیری، چشم‌انداز مشترک و تفکر باز؛ انعطاف‌پذیری از سه مؤلفه انعطاف‌پذیری در مهارت، رفتار و کارکردهای منابع انسانی و دوسو توانی نوآوری از دو مؤلفه نوآوری کاوشی و بهره‌ورانه تشکیل شده است. عملکرد نیز شاخص‌های مالی و مبتنی بر بازار عملکرد کسب‌وکار در مقایسه با رقبا را مورد سنجش قرار می‌دهد.

مثال سیستم‌های منابع انسانی مرتبطند (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳).

شمار زیادی از مطالعات به تحلیل نحوه استفاده شرکت‌ها از منابع انسانی برای یافتن تعادل بین نوآوری کاوشی و بهره‌ورانه پرداخته‌اند. برخی از این آثار نشان می‌دهند که سیاست‌های منابع انسانی بر اساس نوع نوآوری کاوشی یا بهره‌ورانه متفاوتند (کانگ و اسنل<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۹). سایر مطالعات اخیر نشان می‌دهند که ایجاد نظام‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان سیستم غالب مدیریت منابع انسانی، هر دو رویکرد اکتشاف و بهره‌برداری را در کل سازمان افزایش می‌دهد (گاروس و همکاران<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۶). این مطالعه می‌تواند در زمره رشته تحقیقاتی مرتبط با عوامل زمینه‌ای قرار گیرد، زیرا معتقد است نظام‌های کاری با عملکرد بالا با کمک به ایجاد یک بستر حمایتی سازمانی در راستای نیل به دوسوتوانی زمینه‌ای، به دنبال دستیابی همزمان به اکتشاف و بهره‌وری هستند. از طرفی، دوسو توانی نوآوری باید عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، زیرا یک سازمان دوسو توان در کنار عدم چشم‌پوشی از مزایای مرتبط با بهره‌برداری همچون کارآمدی؛ بواسطه توجه به فعالیت‌های اکتشافی؛ نوآورانه‌تر عمل خواهد نمود (چانگ، ۲۰۱۶). مطالعات متعدد نشان می‌دهند که نتایج پیوند دوسو توانی و عملکرد قوی و پایدار



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

42. Kang & Snell

43. Garaus et al



## ۳- روش تحقیق

این پژوهش، از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS 19 و همچنین نرم‌افزار PLS 2 مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی<sup>۴۴</sup> انجام شد. این نرم‌افزار بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده و حجم نمونه اندک باشد. همچنین این روش، معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی ارائه می‌دهد که پایایی سازه نه بصورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌های آنها با یکدیگر محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای استاندارد مشتمل بر ۶۰ گویه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران عامل و مدیران منابع انسانی هتل‌های سه ستاره و بالاتر کلان شهر تهران در تابستان سال ۱۳۹۷ تشکیل می‌دهند که تعداد آنها مطابق با سایت گروه هتل‌های تهران<sup>۴۵</sup> بالغ بر ۶۶ هتل عنوان شده است. بواسطه آگاهی این مدیران از اطلاعات لازم جهت ارزیابی سازه‌های مورد مطالعه، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه به صورت حضوری در اختیار آنها قرار گرفت. پس از تبیین هدف پژوهش، تمامی مدیران از طرح تحقیق استقبال و با رضایت به سؤالات مندرج در پرسشنامه پاسخ دادند.

## ۳-۱- ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی این پژوهش، پرسشنامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. بخش اول پرسشنامه، شامل سؤالات جمعیت‌شناختی و بخش دوم مشتمل بر گویه‌هایی جهت سنجش پنج سازه مورد مطالعه بود. بدین منظور برای سنجش نظام‌های کاری با عملکرد بالا از مقیاس پانزده گویه‌ای اُپدا-گارسپا و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شد. در این راستا، نظام‌های کاری مذکور در قالب یک مدل انعکاسی مرتبه دوم متشکل از پنج سازه مرتبه اول کارمندیایی گزینشی، آموزش جامع، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، سیستم پاداش برابر و سیستم مشارکت/ارتباطات مورد ارزیابی قرار گرفت. یادگیری‌مداری نیز با مقیاس خلاصه شده حیوتی و دف (۲۰۱۶) مبتنی بر ۳ مؤلفه تعهد به یادگیری، چشم‌انداز

مشترک و تفکر باز و در قالب ۹ گویه تبیین گردید. سنجش ابعاد انعطاف‌پذیری (انعطاف‌پذیری در مهارت، رفتار و شیوه‌های منابع انسانی) نیز با کمک مقیاس ۲۲ گویه‌ای بلتران-مارتین و همکاران (۲۰۰۸) انجام شد. دوسو توانی (کاوش و بهره‌وری نوآوری) با مقیاس ۸ گزینه‌ای استنتر و لاوی<sup>۴۶</sup> (۲۰۱۴) مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت با استفاده از مقیاس خلاصه شده گیبسون و بیرکینشاو<sup>۴۷</sup> (۲۰۰۴)، عملکرد هتل‌های مورد مطالعه در مقایسه با هتل‌های رقیب در قالب طیفی پنج گزینه‌ای از بسیار بدتر از رقبا تا بسیار بهتر از رقبا مورد سنجش قرار گرفت.

روایی صوری<sup>۴۸</sup> پرسشنامه توسط متخصصان، تأیید و برای تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. همچنین برای سنجش روایی و پایایی هر سازه به ترتیب شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۴۹</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۵۰</sup> محاسبه گردید. سازه‌های با پایایی ترکیبی بالاتر از ۰٫۷، از پایایی مناسبی برخوردارند. شاخص AVE نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده و از آن به روایی همگرا<sup>۵۱</sup> نیز یاد می‌شود. محققان مقادیر بالای ۰٫۵ را برای نیکویی این شاخص تعیین نموده‌اند. بنابر این، طبق نتایج جدول ۱ می‌توان گفت سنجش‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل‌قبولی برخوردارند. همانگونه که ذکر شد با توجه به حجم پایین داده‌ها، روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر انتخاب گردید. در ادامه، داده‌های توصیفی تحلیل و سپس بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه‌های مبتنی بر آن انجام شده است.

46. Stettner &amp; Lavie

47. Gibson &amp; Birkinshaw

48. Face validity

49. Average Variance Extracted (AVE)

50. Composite Reliability (CR)

51. Convergent Validity

44. Partial Least Squares

45. <http://www.tehranhotels.org/hotels/index>

جدول ۱. آزمون توزیع نرمال و روایی و پایایی سازه‌های

پژوهش

سازه‌های اصلی پژوهش	تعداد سؤال	α کرونباخ	CR	AVE	چولگی	کشیدگی
نظام‌های کاری با عملکرد بالا	۱۵	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۶۰	-۱/۰۴	۱/۳۱
یادگیری مداری	۹	۰/۷۵	۰/۸۵	۰/۶۶	۰/۷۴	۰/۸۴
انعطاف پذیری منابع انسانی	۲۲	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۶۳	-۰/۴۲	۰/۰۳۴
دوسو توانی نوآوری	۸	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۵۸	-۰/۰۶	-۰/۷۰
عملکرد	۶	۰/۷۹	۰/۸۷	۰/۶۴	-۰/۲۰	۰/۱۵

جدول ۲. آمار توصیفی و همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱= نظام‌های کاری با عملکرد بالا	۳/۶۱	۰/۷۸	۱			
۲= یادگیری مداری	۳/۶۹	۰/۸۴	۰/۳۷۸**	۱		
۳= انعطاف پذیری منابع انسانی	۳/۷۲	۰/۷۲	۰/۴۵۸**	۰/۳۵**	۱	
۴= دوسو توانی نوآوری	۳/۵۶	۰/۷۱	۰/۴۲۱**	۰/۴۷۰**	۰/۴۶**	۱
۵- عملکرد	۳/۵۵	۰/۶۸	۰/۵۰۲**	۰/۴۱۵**	۰/۴۵**	۰/۵۸۳**

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دو طرفه) معنادار است.

۴-۱- آزمون برازش مدل

معیارهای برازش برای پاسخ به این سؤال است که آیا مدل بازنمایی شده به وسیله داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟. باید خاطر نشان کرد که برازندگی کلی مدل در نرم‌افزار PLS، با استفاده از شاخص نیکویی برازش<sup>۵۲</sup> (GOF) طبق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{GOF} = \sqrt{\text{average}(\text{Communality}) * R^2}$$

جدول ۳. مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مدل ساختاری

پژوهش

سازه‌های اصلی پژوهش	Communality
نظام‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۶۰
یادگیری مداری	۰/۶۶
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۶۳
دوسو توانی نوآوری	۰/۵۷
عملکرد	۰/۶۳

مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان در جدول ۳ نشان داده شده‌اند. طبق رابطه (۱)، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان محاسبه شد که بر اساس اطلاعات جدول ۳ عددی برابر با ۰/۶۱۸ است. برای محاسبه میانگین ضریب تعیین (R<sup>2</sup>)، نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (شکل ۳) در نظر گرفته شود و میانگین آنها محاسبه شود. ضرایب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل به ترتیب عبارتند از ۰/۱۸۱، ۰/۲۴۳، ۰/۱۸۲

۴- یافته‌های پژوهش

توصیف داده‌های گردآوری شده نشان داد از بین ۱۳۰ نفر از پاسخگویان، ۸۸/۵ درصد مرد بودند. ۴۰/۷ درصد مخاطبان کمتر از ۴۵، ۲۷/۷ درصد بین ۴۵ تا ۵۵ و مابقی بالای ۵۵ سال سن داشتند. ۳۶/۲ درصد پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی، ۴۵/۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۸/۴ درصد دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه کاری نیز، ۲۷ نفر زیر ۱۰ سال، ۶۲ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۱ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۲ بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی و یادگیری مداری به ترتیب بالاترین و دوسو توانی و عملکرد کمترین میزان میانگین را بین سایر سازه‌های پژوهش به خود اختصاص داده‌اند. مطابق با نتایج آزمون همبستگی در جدول ۲ نیز می‌توان گزارش نمود بیشترین میزان همبستگی بین سازه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسو توانی با عملکرد و کمترین میزان همبستگی بین سازه‌های یادگیری مداری و انعطاف‌پذیری منابع انسانی وجود دارد.

52. Goodness of Feetness





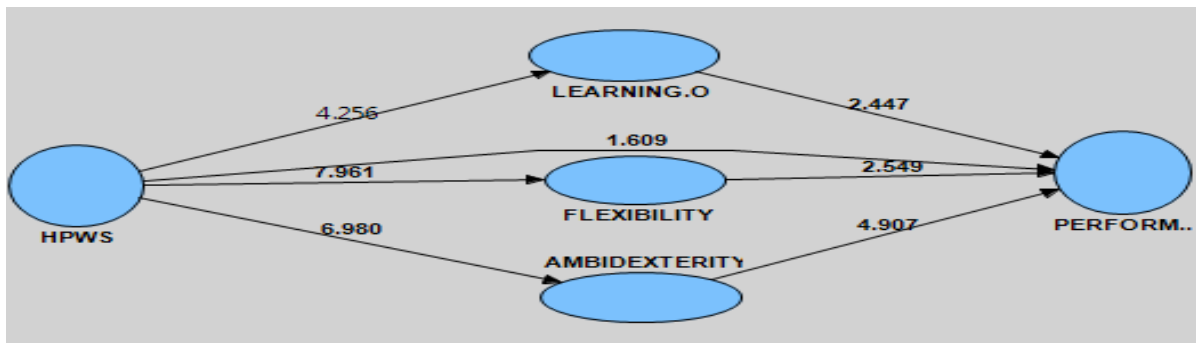
نماد (LEARNING.O)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی با نماد (FLEXIBILITY)، دوسو توانی نوآوری با نماد (AMBIDEXTERITY) و عملکرد سازمانی با نماد (PERFORMANCE) مشخص شده است. آزمون معناداری ضرائب مسیر (شکل ۳) نشان می‌دهد به جز ارتباط مستقیم بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد، ارتباط بین سایر سازه‌ها در سطح ۹۵ درصد معنادار بوده و مورد تأیید است.

و ۰/۴۱۹ از این رو میانگین این مقادیر برابر است با ۰/۲۵۶ و در نهایت شاخص برازندگی کلی مدل بر اساس شاخص GOF عبارت است از ۰/۳۹۸ و از آنجا که این مقدار بالاتر از ۰/۳۶ است، حاکی از برازندگی بسیار قوی مدل است.

$$GOF = \sqrt{.618 \times .256} = 0.398$$

#### ۴-۲-آزمون فرضیه‌های پژوهش

مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری نیز در شکل ۲ نشان داده شده است. در مدل استخراج شده، نظام‌های کاری با عملکرد بالا با نماد (HPWS)، یادگیری‌مداری با



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

رضازاده، ۱۳۹۲)، که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معناداری تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. در این رابطه  $a$  مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته،  $S_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی و  $S_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است.

رابطه (۲) آزمون سوبل

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{(b^2*s_a^2)+(a^2*s_b^2)+(s_a^2*s_b^2)}}$$

در ادامه باتوجه به تأیید الگوی ساختاری پژوهش، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرائب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هر یک از ضرائب تأیید پرداخته می‌شود. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۴ نمایش داده شده است. لازم به ذکر است به منظور بررسی معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر در این مطالعه، از آزمون سوبل<sup>۵۳</sup> استفاده گردید. در این آزمون یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید (داوری و

53. Sobel Test

جدول ۴. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره فرضیه	ادعای فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره T	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل	نتیجه
۱	عملکرد سازمانی → نظام‌های کاری با عملکرد بالا	-۰/۱۵	۱/۶۱	۰/۲۵	۰/۲۵	تأیید
۲	یادگیری‌مداری → نظام‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۴۳	۴/۲۶	-	۰/۴۳	تأیید
۳	عملکرد سازمانی → یادگیری‌مداری	۰/۲۲	۲/۴۵	-	۰/۲۲	تأیید
۵	انعطاف‌پذیری منابع انسانی → نظام‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۴۹	۷/۹۶	-	۰/۴۹	تأیید
۶	عملکرد سازمانی → انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۲۴	۲/۵۵	-	۰/۲۴	تأیید
۸	دوسو توانی نوآوری → نظام‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۴۳	۹/۶۸	-	۰/۴۳	تأیید
۹	عملکرد سازمانی → دوسو توانی نوآوری	۰/۴۴	۴/۹۱	-	۰/۴۴	تأیید
آزمون‌های میانجی						
نتیجه	آزمون سو بل	Sb	Sa	B	A	نتیجه
تأیید	۲/۱۳	۰/۰۹	۰/۱	۰/۲۲	۰/۴۳	عملکرد → یادگیری‌مداری → نظام‌های کاری با عملکرد بالا
تأیید	۲/۴۴	۰/۰۹۳	۰/۰۶۲	۰/۲۴	۰/۴۹	عملکرد → انعطاف‌پذیری → نظام‌های کاری با عملکرد بالا
تأیید	۴/۰۵	۰/۰۸۸	۰/۰۶۱	۰/۴۴	۰/۴۳	عملکرد → دوسو توانی نوآوری → نظام‌های کاری با عملکرد بالا

عبارتی، این گونه می‌توان استدلال نمود که یک نظام کاری با عملکرد بالا تنها در صورتی بهبود عملکرد کسب‌وکار را در پی خواهد داشت که بتواند با پیشبرد یادگیری‌مداری؛ انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را افزایش و از طریق آنها قادر به ارتقاء دوسو توانی نوآوری باشد. در ادامه، بطور مفصل به واکاوی نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است.

طبق شواهد فوق، نظام‌های کاری با عملکرد بالا در وهله اول به توسعه قابلیت‌های یادگیری‌مداری، انعطاف‌پذیری و دوسو توانی کمک خواهد کرد و سپس از طریق توسعه این قابلیت‌ها نقش قابل‌توجهی در بهبود عملکرد هتل‌های جامعه هدف ایفا می‌نماید. همچنین نکته بسیار مهمی که جای تأمل دارد، افزایش آماره آزمون سو بل با تغییر متغیر میانجی از یادگیری‌مداری به انعطاف‌پذیری و دوسو توانی است. به



## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از مطالعه حاضر، بررسی رابطه بین سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی (هتل‌های سه ستاره و بالاتر شهر تهران) همراه با تبیین نقش میانجی سازه‌های یادگیری‌مداری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسو توانی نوآوری در این رابطه بود. این مطالعه همراستا با دیدگاه برخی محققان (برای مثال، سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴؛ فو و همکاران، ۲۰۱۵؛ ایدا-گارسیا و همکاران، ۲۰۱۷؛ جیوتی و رانی<sup>۵۴</sup>، ۲۰۱۷)، نشان داد که درک بهتر چگونگی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بهبود عملکرد سازمانی، مستلزم توجه به متغیرهای میانجی مرتبط با نگرش و رفتار کارکنان و یادگیری سازمانی است. بر این اساس، هر چند نتایج فرضیه اول پژوهش حکایت از عدم وجود ارتباط مستقیم معنادار بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمان‌های جامعه هدف دارد؛ اما یافته‌های جدول ۴ بیانگر آن است که پیاده‌سازی این سامانه‌ها، بطور غیرمستقیم افزایش ۴۲ درصدی عملکرد را در پی داشته است. از این رو، مطابق با نتایج سایر فرضیه‌های پژوهش می‌توان استدلال نمود که با حضور سازه‌های یادگیری‌مداری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسو توانی نوآوری؛ نظام‌های کاری با عملکرد بالا دیگر عملکرد سازمانی را بطور مستقیم تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. در این راستا، گنجعلی و رضایی (۱۳۹۴)، استدلال کردند هر چند اقدامات منابع انسانی ممکن است توسط رقبا قابل تقلید باشد، اما تأثیر آنها بر سرمایه‌های ناملموس سازمانی و رفتار کارکنان به سادگی قابل کپی‌برداری نیست و این تمایز می‌تواند موجب کسب مزیت رقابتی شود.

در راستای تبیین نتایج تحقیق، همراستا با فابی و همکاران<sup>۵۵</sup> (۲۰۱۵) و جیوتی و دف (۲۰۱۶)، در ابتدا می‌توان گزارش نمود که سرمایه‌گذاری در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نقش قابل توجهی در ارتقاء توانمندی کارکنان جامعه هدف در انجام کارها، بهبود انگیزه و خلق فرصت برای کمک به تعالی آنها در مسیر شغلی‌شان خواهد داشت. در ادامه، نتایج فرضیه دوم نشان داد که نظام‌های کاری با

عملکرد بالا بطور مثبت با یادگیری‌مداری مرتبط است. به عبارتی، رفتار یادگیری کارکنان، نتیجه توانایی، انگیزه و فرصت‌هایی است که به کارکنان در محل کار ارائه شده است. از آنجا که کارکنان کارآمد، نیاز درونی به دستیابی به موفقیت دارند، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع و ارتقاء خودکارآمدی، چشم‌انداز، اشاعه دانش و تعهد آنها به یادگیری را افزایش می‌دهد (جیوتی و دف، ۲۰۱۶). از طرفی، نتایج فرضیه سوم نشان داد که کارکنان یادگیرنده، موجب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. بنابر این، با تأیید فرضیه چهارم می‌توان استدلال نمود که نظام‌های کاری با عملکرد بالا با افزایش انگیزه و شایستگی کارکنان، چشم‌انداز و ذهنیت آنها را تقویت و در نهایت استانداردهای عملکردی سازمان را بهبود می‌بخشند.

در ادامه نتایج حاصل از فرضیه‌های پنجم تا هفتم بیانگر آن است که نظام‌های کاری با عملکرد بالا، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را که به نوبه خود تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد، تسهیل می‌کند. یافته‌ها حکایت از میانجی‌گری کامل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در این ارتباط دارند. از این رو همسو با مطالعه (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۵) از یک سو می‌توان استدلال نمود که چالاکی منابع انسانی (انعطاف‌پذیری رفتار، مهارت و انعطاف‌پذیری شیوه‌های منابع انسانی)، نقش برجسته‌ای در صنعت هتل‌داری ایفا می‌کند، زیرا این امر به آنها اجازه می‌دهد تا به سرعت با تغییرات محیط سازگار شوند. از طرفی، وجود فرآیندهای جامع در کارمندیابی و آموزش کارکنان و تأکید بر ارزیابی عملکرد توسعه‌ای و پاداش برابر، لازمه سازگاری سریع کارکنان با پویایی‌های محیط رقابتی است. بنابر این، برای سازمان‌هایی که به دنبال بهبود کیفیت خدمات و عملکرد خود هستند، اهمیت طراحی چنین نظام‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان فرآیندی جامع باید مورد تأکید قرار گیرد، زیرا این سیستم‌های کاری با ارتقاء قابلیت انعطاف‌پذیری کارکنان، که برانگیزاننده شایستگی خود ادراکی آنها را برای انجام وظایف و مشاغل متنوع است، رفتار

54. Jyoti &amp; Rani

55. Fabi et al



شهروندی سازمانی آنها را در نهایت تسهیل می‌کنند (لیو و لین<sup>۵۶</sup>، ۲۰۲۱).

نتایج فرضیه هشتم این نکته را گوشزد نمود که اتخاذ نظام‌های کاری با عملکرد بالا، می‌تواند با بهبود توانمندی و انگیزه کارمندان زمینه را بهره‌برداري مؤثر از تجارب موجود و کاوش ایده‌های جدید تسهیل کند. در این راستا مالک<sup>۵۷</sup> و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی متمرکز بر توانمندسازی با ایجاد فرهنگی باز و مبتنی بر ریسک‌پذیری با کاوش ایده‌های جدید و ایجاد بستری دوسو توان و همچنین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کارایی (طراحی کار و تدوین استانداردهای عملکرد و نظارت بر این شاخص‌ها) با بهره‌برداري از نقاط قوت موجود سازمان در ارتباطند. همچنین با بررسی یافته‌های فرضیه نهم می‌توان دو سوتوانی را بعنوان قابلیت کلیدی برای تعالی عملکرد سازمان مد نظر قرار داد. به عبارتی، هر چه سازمانی توانایی دوسویگی بالاتری داشته باشد، عملکرد آن بالاتر خواهد بود (فو و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو، ادغام اکتشاف (ایجاد فرصت‌ها و خدمات جدید) و بهره‌برداري (بیکربندی مجدد منابع موجود)، شرکت‌های خدماتی نظیر شرکت‌های فعال در صنعت پویای هتل‌داری را در نیل به مزیت رقابتی و ارزش‌های استراتژیک توانمند می‌سازد. در آخر، مشابه با سازه‌های میانجی‌گر یادگیری‌مداری و انعطاف‌پذیری، می‌توان استدلال نمود که دوسو توانی نیز واسطه‌ای کامل در رابطه بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی است (تأیید فرضیه دهم). بنابر این، هر چند به منظور پرهیز از تفصیل مباحث از رابطه متقابل بین یادگیری‌مداری، انعطاف‌پذیری و دوسو توانی چشم‌پوشی شد، اما از قرائن این‌گونه بر می‌آید که یک سیستم کاری با عملکرد بالا می‌تواند با تقویت توانمندی، انگیزش و مهیاسازی فرصت تعالی، زمینه ایجاد یک فرهنگ یادگیری و به تبع آن ارتقاء انعطاف‌پذیری کارکنان و دوسو توانی نوآوری و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی را فراهم آورد. در این راستا، نتایج آزمون سوبل نشان داد که دوسو توانی مهم‌ترین مؤلفه کلیدی در خلق مزایای رقابتی و

رقابت‌پذیری در صنعت هتل‌داری در نمونه مورد مطالعه محسوب می‌گردد.

### پیشنهادات

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد چنانچه یادگیری‌مداری، انعطاف‌پذیری کارکنان و دوسو توانی نوآوری محدود و کنترل شود، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دیگر عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. از این رو مدیران فعال در صنعت هتل‌داری بایستی علاوه بر سرمایه‌گذاری در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، قابلیت‌های یادگیری‌مداری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسو توانی نوآوری را نیز مورد تأکید قرار دهند. در این راستا، می‌توان پیشنهادها را زیر را به مدیران جامعه هدف ارائه نمود:

در وهله اول سازمان‌های فعال در صنعت هتل‌داری بایستی با بهره‌مندی از شیوه‌های جامع آموزش و کارمندیابی، ارائه فرصت‌های پیشرفت شغلی، طراحی کار معنادار و مهیج، توانمندسازی منابع انسانی، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و اعمال پاداش عادلانه و بر پایه بازار؛ یک سیستم مدیریت منابع انسانی قوی و متعهدی را پایه‌ریزی کنند. از این رو مدیران منابع انسانی در این صنعت باید تنها بر اساس دانش و تناسب شایستگی‌های فرد متقاضی، به گزینش کارکنان برای پستی خاص اقدام کنند و با تشویق کارکنان به خلاقیت و اشاعه دانش، از ارزیابی عملکرد کنترل‌محور پرهیز کنند. سپس مدیران مذکور باید اطمینان حاصل کنند که این سامانه‌های مدیریت منابع انسانی، ظرفیت یادگیری سازمانی را افزایش و چشم‌اندازی مشترکی را در تمامی سطوح سازمان ایجاد نموده است. این رویکرد را می‌توان با ارائه فرصت‌های کافی و همچنین تقویت انگیزش کارکنان برای یادگیری و همکاری در سازمان ایجاد کرد. مدیریت باید اعطای پاداش به کارکنانی که تلاش‌های بیشتری برای برآوردن خواسته‌های مشتری انجام می‌دهند به رسمیت بشناسد. علاوه بر این، سازمان می‌تواند برای افزایش روحیه کارکنان با کارایی بالا، پاداش‌های غیر مالی را که به نوبه خود منجر به بهبود عملکرد می‌شود، ارائه دهد. مدیریت باید از طریق مسئولیت‌پذیری و تفویض اختیار، کارکنان را برای مواجهه با تقاضاهای مشتری و حل سریع مشکلات، توانمند سازد. ایجاد جلسات مشترک و حلقه‌های

56. Liu & Lin  
57. Malik



ایده‌های جدید در بازار و استفاده اثربخش از منابع و تجارب موجود است. نکته حائز اهمیت در این زمینه آن است که هیچ یک از این دو بعد دوسو توانی نباید در حاشیه قرار گیرد. در نهایت، به محققان علاقه‌مند به پژوهش در صنعت هتل‌داری پیشنهاد می‌شود که در تکمیل الگوی پیشنهادی این تحقیق، پیشایندهای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا از جمله رهبری تحول‌گرا، ساختار و فرهنگ توانمندساز را مد نظر قرار دهند و یا نقش این سامانه‌ها را در قصد کارکنان برای ترک شغل و یا رفتار شهروندی سازمانی مورد آزمون قرار دهند. همچنین تبیین نقش تعدیل‌گر پویایی محیط در ارتباط بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و سایر متغیرهای وابسته می‌تواند سرلوحه کار محققان آتی قرار گیرد.

کیفیت در این راستا بسیار حائز اهمیت است. علاوه بر موارد مذکور، مدیران باید برای افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان، خود را از قید رویه‌های کمی انعطاف‌پذیری (شغل نیمه وقت، قرارداد کاری موقت و غیره) برهانند و شیوه‌های کیفی انعطاف‌پذیری (توسعه مهارت‌های کارکنان برای سازگاری با الزامات بازار) را در اولویت خود قرار دهند. از این رو هر چند که مازاد نیروی کار در این صنعت وجود دارد، اما نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران باید تا حد امکان از رویکردهای سنتی و کمی انعطاف‌پذیری کارکنان اجتناب کنند. در ادامه و در تکمیل مباحث فوق، مدیران باید بطور مستمر تأثیر پیشنهادات فوق را بر پیشبرد دوسو توانی نوآوری به بوته آزمایش بگذارند. یافته‌ها مؤید آن است که رمز موفقیت شرکتی در صنعت هتل‌داری، کاوش فرصت‌ها و توسعه

## منابع

- آبیایی اصفهانی، سعید؛ غفوریان شاگردی، امیر؛ ابراهیمی، الهه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در هتل‌ها، گردشگری و توسعه، ۸(۲)، ۱۸۶-۱۶۹.
- ابوالفتحی، جمشید؛ رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید؛ استیری، مهرداد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۴)، ۳۶-۲۵.
- استیری، مهرداد؛ شریفی، مهدی. (۱۳۹۵). شناسایی و ارزیابی اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری کشور، فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۵(۱۰)، ۱۰۷-۹۳.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم؛ عاقلی گوکی، فاطمه. (۱۳۹۹). تأثیر رفتار نوآورانه بر عملکرد سازمانی با تبیین نقش سرمایه فکری، فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی در صنعت هتل‌داری، گردشگری و توسعه، ۹(۳)، ۲۷۸-۲۶۳.
- رحیمی، فرج‌اله؛ محمدی، جیران؛ پورزارع، هدی. (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۲)، ۱۲۲-۹۹.
- زبرجدی، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) بر عملکرد سازمان با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت MBA - گرایش توسعه سازمان و منابع انسانی: دانشگاه تهران.
- سیدجوادی سیدرضا؛ امین، فرشته؛ استیری، مهناز. (۱۳۹۴). بررسی و ارزیابی تأثیرات اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۳)، ۱۰۴-۷۹.
- فتاحی، مصطفی؛ گودرزی، ساجد؛ نوروزی محمد حسین. (۱۳۹۰). سازمان و مطالعه تأثیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد آن و بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱(۳)، ۱۶۳-۱۴۵.
- گنجعلی، اسداله؛ رضایی، سعید. (۱۳۹۴). سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت



firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52-70.

19. Garaus, C., Güttel, W. H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2016). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355-381.

20. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

21. Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126-150.

22. Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 613-624.

23. Ismail, A., Zaidi, M. F., & Anuar, A. (2015). Administrator's Role in Performance Based Reward as A Determinant Of Employee Outcomes. *Management & Marketing Journal*, 13(1), 92-110.

24. Jyoti, J., & Dev, M. (2016). Perceived High-performance Work System and Employee Performance: Role of Self-efficacy and Learning Orientation. *Metamorphosis*, 15(2), 115-133.

25. Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795.

26. Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The effect of quality orientation and learning orientation on firm performance. *Research*

سیستم منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۲۰۳-۲۲۳، (۴)۵.

11. Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.

12. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.

13. Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.

14. Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.

15. Chang, Y. Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 424-444.

16. Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790.

17. Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(1), 45-62.

18. Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and



- present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
35. Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2017). High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23.
36. Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
37. Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 57-75.
38. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
39. Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic management journal*, 35(13), 1903-1929.
40. Stokes, P., Moore, N., Moss, D., Mathews, M., Smith, S. M., & Liu, Y. (2015). The micro-dynamics of intraorganizational and individual behavior and their role in organizational ambidexterity boundaries. *Human Resource Management*, 54(1), 63-86.
41. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.
42. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). Continuous innovation in the hotel industry: The *Journal of Business and Management*, 2(4), 455-487.
27. Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
28. Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
29. Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
30. Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2021). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3912-3949.
31. López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
32. Malik, A., Pereira, V., & Tarba, S. (2019). The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 536-564.
33. Martín, I. B., Tena, A. B. E., Llusar, J. C. B., & Puig, V. R. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(4), 221-237.
34. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past,



systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408-423.

46. Yaduma, N., Williams, A., Lockwood, A., & Park, S. (2015). Performance, labour flexibility and migrant workers in hotels: An establishment and departmental level analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 94-104.

47. Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.

development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609-3631.

43. Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.

44. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.

45. Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., & Bou Llusar, J. C. (2015). High-performance work

