

## ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بخش هتلداری (رویکرد تلفیقی عاملیت‌گرایی و منبع‌محوری)

محمدرضا فرزین<sup>۱</sup>، دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مصطفی محمودی، دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مهدی کروی، دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اکبر پورفرج، دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پذیرش: ۹۸/۲/۱۰

ارجاع جهت اصلاحات: ۹۸/۲/۸

دروافت: ۹۷/۱۱/۲۳

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، مطالعه مزیت رقابتی پایدار با توجه به شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان هتل‌ها می‌باشد تا رقابت‌پذیری هتل‌ها را به طور مداوم تضمین کند. دیدگاه منبع‌محوری بر این نکته تأکید دارد که سازمان‌ها باید توجه خود را معطوف منابع داخلی خصوصاً منابع انسانی کنند و رویکرد عاملیت‌گرایی نیز بر نقش‌آفرینی کارکنان و تعاملات آنان درون چارچوب کنش دارد. نوع پژوهش توسعه‌ای/کاربردی و توصیفی/پیمایشی بوده و جمع‌آوری داده‌ها، بر اساس پرسشنامه‌ای متشکل از ۷۳ سؤال و انتخاب نمونه تصادفی ۲۶۰ نفری از میان مدیران و کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران انجام پذیرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری - در دو بخش الگوی اندازه‌گیری - جهت بررسی ویژگی فنی پرسشنامه و بخش ساختاری، جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش، حاکی از تأثیر مثبت و معنادار متغیر چارچوب کنش بر کنشگر شایسته و کنشگر شایسته بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار در اشکال نوآوری تولیدی، فرآیندی و اداری دارد. بر مبنای نتایج تحقیق، میان عوامل چارچوب کنش یعنی رفاه ذهنی، اعطای آزادی مثبت، تسهیم دانش، رهبری تحول‌آفرین، برابری سازمانی و تأمین قراردادهای روانشناختی با مهارت‌های فردی، بین فردی و مدیریتی و نیز شایستگی سازمانی کارکنان ارتباط وجود دارد. ایجاد شرایط لازم برای نقش‌آفرینی کارکنان و تدوین آزمون‌های استخدامی و استانداردهای ارزیابی عملکرد براساس مهارت‌ها و شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش به مدیران هتل‌های ایران پیشنهاد می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** هتل، مزیت رقابتی پایدار، رویکرد عاملیت‌گرایی، رویکرد منبع‌محوری، شایستگی کارکنان.

## مقدمه

بزرگترین خصوصیت و مزیت هتل‌های قرن بیست و یکم را باید داشتن قابلیت نوآوری و ارائه ارزش متمایز دانست. امروزه تحولات زیادی در صنعت هتلداری رخ داده و عرضه‌کنندگان این صنعت را با فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی مواجه ساخته است. بدلیل پیچیدگی و عدم قطعیت نیازهای گردشگران، پاسخگویی سریع و مناسب به این احتیاجات نیازمند روش‌های خلاقانه و نوآورانه است چون نوآوری تنها روشی است که هتل‌ها می‌توانند به یک موقعیت برتر در رقابت دست یابند. پر واضح است که نوآوری مستلزم پیش‌زمینه‌هایی خواهد بود.

همواره برای اندیشمندان و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت سؤال بوده که موفقیت و دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر در گرو توجه به ساختار بوده یا باید به منابع انسانی به عنوان عاملیت‌های کنش‌مند توجه شود. اگر بپذیریم که حوزه مدیریت به اتخاذ رویکرد جامع و نظام‌مند نیاز دارد پس برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار باید در کنار طراحی ساختار سازمانی، همزمان به نقش‌های عاملین آنان توجه بشود (هاگن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

بارنی و رایت<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، پس از مطرح شدن ایده ایجاد مزیت رقابتی پایدار توسط بارنی در سال ۱۹۹۱، به این نتیجه رسیدند که منابع انسانی قابلیت بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار و ایجاد ارزش متمایز را برای شرکت دارند. طبق این دیدگاه، آن رفتارها و ویژگی‌های کارکنان که هیچ ارزشی تولید نمی‌کنند، فقط می‌توانند منشأ ضعف رقابتی باشند. این رفتارها همان‌هایی هستند که مدیران منابع انسانی باید از بروز آنان جلوگیری کنند (بارنی و رایت، ۱۹۹۸: ۴۳-۴۱). بنابراین مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌ها اطلاق می‌شود که بواسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های کارکنان برای سازمان عملکرد عالی و قدرت رقابت‌پذیری به ارمغان می‌آورد (مک ناوتن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ لیو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

از نظر آرمسترانگ<sup>۵</sup> (۱۳۹۴) هم سازمان‌ها با تکیه بر سه مؤلفه می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند: ساختار سازمانی، فناوری و عاملین انسانی. مشکل موارد اول و دوم، قابلیت نسخه‌برداری از مؤلفه‌ها است یعنی رقبا برحالی قادرند ساختار سازمان و یا فناوری‌های به کار گرفته شده را تقلید کنند. ولی عامل سوم دارای مشخصاتی نظیر بادوامی، هوشمندی و غیرقابل نسخه‌برداری است. مطالعات متعدد پژوهشگران

---

1. Haugen  
2. Barney & Wright  
3. Mcnaughton & et al  
4. Liu & et al  
5. Armstrang

در دو دهه اخیر نشان می دهد که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی بهترین منشاء ایجاد تمایز و خلق ارزش‌اند، چون سطح مشارکت متعهدانه کارکنان یکی از مهمترین شاخص‌ها در خصوص میزان احتمال موفقیت عالی سازمان و تحقق اهداف و بیانیه مأموریت کسب‌وکار است (مار، ۱۳۹۴: ۳۳۳). از این رو، انتخاب این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشاء مزیت رقابتی، روشی آزموده و مطمئن است (حکاک و رحیمی، ۱۳۹۴: ۴۶۸).

مدیران هتل‌ها بایستی به بُعد انسانی خدمات به اندازه بعد فیزیکی توجه نمایند چون برای رسیدن به مقاصد و اهداف سازمان به انجام صحیح مسئولیت و وظایف کارکنان خود وابسته هستند، ولی کارکنان هم انتظار دارند که سرپرستان در رسیدن به اهداف شغلی، آن‌ها را حمایت و یاری کرده و رضایتشان را جلب کنند.

برای تکمیل فرآیند خدمات‌رسانی تمام بخش‌های پازل هتل یعنی سازمان، کارمند و مهمان باید در کنار یکدیگر نقش خود را بدرستی ایفا کرده و هیچیک مورد بی‌توجهی قرار نگیرد (مار، ۱۳۹۴، اوکاس و سوک، ۲۰۱۵ و سوبایح، ۲۰۱۵). بنابراین سازمان‌های مهمان‌پذیر باید متوجه باشند که کارکنان آن‌ها به اندازه مهمانان باارزش هستند و بدون آن‌ها کارها احتمالاً شکست می‌خورند. اگر کسی برای انجام کار وجود نداشته باشد، کار انجام نمی‌شود، هیچ ارزشی تولید نمی‌شود، هیچ مهمانی نمی‌آید و یک هتل درب‌های خود را باید تخته کند.

در این پژوهش سعی خواهد شد تا الگویی بر پایه رویکردهای منبع‌محوری و عاملیت‌گرایی مطرح شود تا هتل‌ها بتوانند با استفاده از این الگو، منابع انسانی خود را بدرستی مدیریت کرده و ارزشی پایدار و تخصصی را با شکوفا کردن استعدادها و شایستگی‌های آنان تولید و روانه بازار کنند و برای دستیابی به این هدف در پی پاسخگویی به این سؤال می‌باشد: «براساس رویکردهای عاملیت‌گرایی و منبع‌محوری چه عوامل و روابطی موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار در هتل‌ها می‌شود؟»

### مبانی نظری

عاملیت<sup>۴</sup> از مفاهیم اساسی در دانش جامعه‌شناسی است که گاه معادل خرد و گاه برابر با مفهوم کنش و بیشتر بر ای توضیح اعمالی به کار گرفته می‌شود که معمولاً عامل انسانی همراه با نیت و قصد آنها را انجام

1. Marr  
2. O'Cass & Sok  
3. Sobaih  
4. Agency

می‌دهد (باتامور و آوتویت<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). در تعریفی دیگر گفته شده که عاملیت عبارت است از جریانی از مداخله‌های سببی واقعی یا تأملی موجودات مادی در فرایند جاری رویدادها در جهان. عاملیت به رویدادهایی مربوط می‌شود که فرد مسبب آنهاست؛ به این معنا که فرد می‌توانست در هر مرحله از جریان کردار، به گونه‌ای دیگر عمل کند (گیدنز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴: ۶۴). بنابراین انسان‌ها موجودات تعیین شده یا وادار شده نیستند، بلکه قادرند به گزینش‌های یگانه و مستقلی دست پیدا کنند. وانگهی، آنان قادرند زندگی منحصر به فرد خود را ترتیب داده و سبک و ویژه‌ای را برای خودشان برگزینند (ریتزر<sup>۳</sup>، ۱۳۹۳).

نظریه ساخت‌یابی یا ساختاربندی<sup>۴</sup>، که توسط آنتونی گیدنز ارائه گردید رهنمودهای مناسبی را برای تحلیل سازمان و نیز عاملیت منابع انسانی فراهم می‌آورد. گیدنز در نظریه ساخت‌یابی این ادعای کل‌گرایانه را رد می‌کند که ساختارها، نظام‌های هنجارمند و یکپارچه‌ای هستند که خارج از زمان و بعنوان واقعیت‌های جمعی وجود دارند (ژوآس<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷). طبق نظر گیدنز (۱۹۸۴) انسان‌ها این قابلیت را دارند که در روابط از پیش موجود یا مسیر رویدادها تمایز ایجاد کنند. به تعبیری کنش عامل، نتایج قابل‌تغییری را در سطوح روابط چند فاعلی معرفی می‌کند. او به نوعی عاملیت را داشتن اختیار می‌داند. به علاوه، او عاملیت را در سازمان زندگی جمعی جای می‌دهد، شیوه‌ای که موجب شده تا شخص در محیط زندگی خود دارای قابلیت آزادی و کنش مستقل باشد (گیدنز، ۱۹۹۱).

در میان کسانی که از دیدگاه عاملیت‌گرایی و کنش متقابل کارکنان به منزله مبنای تحلیل سازمانی طرفداری می‌کنند نام دیوید سیلورمن از همه شاخص‌تر است. سیلورمن مطرح می‌کند که رهیافت سیستمی آنگونه که در سازمان به کار می‌رود مشکلات منطقی جدی دارد، خصوصاً در آن پیشفرض که می‌گوند سازمان‌ها همانند نظام‌ها نیازهایی دارند و خودتنظیم هستند. او یادآوری می‌کند که نسبت دادن این ویژگی‌ها به سازمان غیر از اینکه ابزاری اکتشافی است مستلزم چیزانگاری سازمان می‌باشد، فرآیندی که براساس آن به مفاهیم قدرت تفکر و عمل اعطا می‌شود (بوریل و مورگان<sup>۶</sup>، ۱۳۹۵).

رویکرد عاملیت‌گرا (چارچوب کنش) انسان را موجود آزادی می‌داند که در پی تعامل با محیط اطراف، دنیای خود را ترسیم می‌سازد. با تلفیق این رویکرد در محیط داخلی سازمان به این نتایج می‌رسیم که کارکنان نیز باید آزادی عمل مناسبی داشته و باید امکانات لازم را برای کنش موثر در اختیار آنها

---

1. Bottomore & Outhwaite  
 2. Giddens  
 3. Ritzer  
 4. Construction theory  
 5. Joas  
 6. Burrell & Morgan

گذاشت. در صورتیکه به کارکنان سازمان به چشم یک کنشگر و نه کارمند نگاه شود، آن‌ها خواهان کشف موضوعات جدید شده و ایده‌ها و افکار خود را براحتی به نوآوری سازمانی تبدیل می‌کنند. در حالیکه سازمان‌های مهمان‌پذیر برای جلب رضایت مهمانان وابسته به انجام مسئولیت صحیح از طرف کارکنان خود هستند، آن‌ها نیز انتظار دارند که سرپرستان در رسیدن به اهداف مسیر شغلی آن‌ها را حمایت و یاری کنند. در این پژوهش شش شاخص برای چارچوب کنش انتخاب شده‌اند که توضیحات آنان بدین شرح می‌باشد:

- ۱) رفاه ذهنی<sup>۱</sup>؛ داشتن رضایت و شادکامی در محیط کار، به دلایلی چون (کوچ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷): ۱. وجود شرایط کاری مناسب، ۲. وجود فرصت برای ارتقاء و پیشرفت در شغل، ۳. حقوق مناسب، ۴. امنیت شغلی، ۵. شغل جذاب و جالب، ۶. وجود مقررات هوشمندانه، ۷. وفاداری مدیران نسبت به کارکنان، ۸. قدردانی از کارکنان، ۹. اهمیت قائل شدن برای کارکنان، ۱۰. کمک دلسوزانه برای حل مشکلات کارکنان (بریتر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).
- ۲) اعطای آزادی مثبت<sup>۴</sup>؛ اختیار و خودمختاری در برنامه‌ریزی و انجام کارها برای کشف و جستجوی ایده‌های جدید، در مواردی چون: ۱. اجازه به کارکنان برای کشف و امتحان روش‌های جدید ۲. کنترل بر محیط پیرامون و برنامه‌ریزی برای انجام کار و ۳. حق اظهار نظر (هاردرد و ریو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).
- ۳) تسهیم دانش<sup>۶</sup>؛ تسهیم دانش عبارت است از فعالیت انتقال و توزیع دانش از یک شخص، گروه یا سازمان به شخص، گروه یا سازمان دیگر، شامل (کابرا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶): ۱. آگاهی: بررسی دانش موجود در سازمان، ۲. تولید: اولویت‌بندی و تولید دانش مورد نیاز و ۳. دسترسی: دسترسی آسان افراد به منابع اطلاعاتی (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵).

---

1. Subjective Well-being  
 2. Kovach  
 3. Breiter & et. al  
 4. Positive Freedom  
 5. Hardre & Reeve  
 6. Knowledge Sharing  
 7. Cabrera & et. al

۴) سبک رهبری<sup>۱</sup>؛ بهترین نوع رهبری برای افزایش تعهد سازمانی و افزایش عملکرد براساس سه نوع سبک رهبری باس و آولیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۵): رهبری تحول‌آفرین، رهبری مبادله‌ای و رهبری بی‌بندوبار (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵).

۵) برابری سازمانی<sup>۳</sup>؛ عدم تبعیض در میان کارکنان به دلایل غیرحرفه‌ای، بدلالی چون (فیلیپ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶): ۱. سن، ۲- جنسیت، ۳- قومیت و ۴- ناتوانی جسمی (آلبرت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱ و اندریسن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

۶) تأمین قراردادهای روانشناختی<sup>۷</sup>؛ یک باور فردی نسبت به شرایط و ضوابط روابط متقابل میان یک فرد و گروه دیگر، شامل (روسو، ۲۰۰۰): ۱. عمل کارفرما به وعده‌های خود و ۲. صداقت در گفتار و رفتار کارفرمایان نسبت به وعده‌های داده شده (محمدی مقدم، ۱۳۹۱).

کاربرد مدل‌های شایستگی کارکنان برای تعریف معیارها و انتظارات از یک شغل در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ بسیار رواج یافتند. برخی از پژوهشگران شایستگی را ترکیب دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر توانایی و نگرش را هم به این ترکیب افزوده‌اند. کتز<sup>۸</sup> (۱۹۷۴) مهارت‌های لازم را برای مدیران اثربخش در سه حوزه مقوله‌بندی می‌کند: فنی، انسانی و ادراکی (مفهومی). اسپنسر و اسپنسر<sup>۹</sup> (۱۹۹۳) پنج سطح مختلف از شایستگی‌ها را معرفی می‌کنند: انگیزه، صفات، تصور از خود، دانش و مهارت. مدل دامنه یا حوزه‌ی شایستگی سندویث<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۳) هم در ارزیابی شایستگی به طور گسترده استفاده می‌شود. کنشگران یا همان کارکنان و منابع انسانی (در ادامه پژوهش از واژه کنشگر به جای کارکنان استفاده می‌شود) در صورت دارا نبودن شایستگی‌ها و مهارت‌های محوری فقط هزینه‌های ثابتی هستند که سازمان حقوق آنان را پرداخت می‌کند.

مهارت‌های مورد نیاز کنشگر شایسته، پس از بررسی و مطالعه آراء نظریه‌پردازان مختلف درباره شایستگی‌های مورد نیاز در هتل‌ها، در چهار بُعد انتخاب شدند: مهارت‌های فردی، بین‌فردی، مدیریتی و

---

1. Leadership Style  
 2. Bass & Avolio  
 3. Organizational Equality  
 4. Philip  
 5. Albert & et. al  
 6. Andriessen & et. al  
 7. Psychological Contracts  
 8. Katz  
 9. Spencer & Spenser  
 10. Sandwith

شایستگی سازمانی. هریک از این ابعاد مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌ها را شامل می‌شوند که هریک از کنشگران برای ارائه عملکرد عالی به آن نیاز دارند. مجموعه این مهارت‌ها در جدول ۱ دسته‌بندی شده‌اند:

جدول ۱. ویژگی‌های کنشگر شایسته

منابع	مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم
Chung, K. (2000), Youngmi, & Hyejung (2014), Chang Y., & Yeh, C. (2002).	(۱) انعطاف‌پذیری در محیط کار؛ (۲) هوش هیجانی (توانایی کنترل احساسات)؛ (۳) مثبت اندیشی؛ (۴) توانایی و علاقه به یادگیری؛ (۵) تفکر خلاقانه؛ (۶) پیشگامی در کارها؛ (۷) زیبایی و ظاهر فیزیکی.	مهارت‌های فردی	مفهوم شایستگی سازمانی
Weber, M. & et al. (2010), Hwee, H. T. & Augustine, Lim (2009)	(۸) رفتار مؤدبانه و احترام آمیز؛ (۹) داشتن صداقت در گفتار و عمل؛ (۱۰) ایجاد رابطه و شبکه‌سازی با دیگران؛ (۱۱) تمایل به کار تیمی؛ (۱۲) آگاهی به فرهنگ و زبان کشورهای مختلف؛ (۱۳) مخاطب فعال.	مهارت‌های بین فردی	
Weber, M. & et al. (2010), Jordan, S. & et al. (2017), Slatten & Mehmetoglu (2015)	(۱۴) کنترل شرایط پیچیده و حساس؛ (۱۵) قدرت تحلیل رفتار دیگران؛ (۱۶) کمک به توسعه و پیشرفت دیگران؛ (۱۷) داشتن مهارت‌های مذاکره؛ (۱۸) انجام همزمان چند کار در شرایط پر استرس؛ (۱۹) مدیریت زمان؛ (۲۰) سابقه شغلی مرتبط.	مهارت‌های مدیریتی	
Chung-Herrera, B. G. & et al (2003), Bagri & et al (2010), Nam, J. & Et al. (2011)	(۲۱) داشتن اهداف و چشم‌انداز مشترک با سازمان؛ (۲۲) توجه به کیفیت، دقت و نظم در سازمان؛ (۲۳) تمایل به انجام کار طولانی‌مدت در صورت نیاز؛ (۲۴) مشتری مداری؛ (۲۵) آگاهی و وفاداری نسبت به برند و ارزش‌های سازمانی.	شایستگی‌های سازمانی	

منبع: یافته‌های پژوهش

نظریه مزیت رقابتی به شکل منظم و منسجم، از آغاز دهه ۱۹۶۰، جهت تبیین اثر محیط بیرون بر راهبرد بنگاه در دانشگاه هاروارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت (حاجی حسینی و نورزاد، ۱۳۹۳:۲۳). دی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۴ به مفهوم مزیت رقابتی پایدار اشاره کرد، ولی اصطلاح مزیت رقابتی پایدار به شکل جدی در سال ۱۹۸۴ توسط پورتر<sup>۲</sup> مطرح شد ولی مشخص‌ترین تعریف از این مفهوم توسط شخصی به نام بارنی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) ارائه گردید (حکاک و رحیمی، ۱۳۹۴).

طبق نظر بارنی بنگاه زمانی دارای مزیت رقابتی پایدار است که یک راهبرد خلق ارزش را به طور غیر همزمان با رقبای بالقوه و موجود اعمال کند به گونه‌ای که بنگاه‌های دیگر قادر به نسخه‌برداری از فواید این راهبرد نباشند (راسخی و ذبیحی لهرمی، ۱۳۸۷:۳۶). استدلال بارنی در نظریه منبع محور این

1. Day  
2. Porter  
3. Barney

است که مزایای رقابتی، منابع ناهمگن و متمایز یک شرکت هستند (ویراوردنا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). منابع سازمان شامل همه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرآیندهای سازمانی، مشخصه‌ها و ویژگی‌های سازمان، اطلاعات و دانش تحت کنترل سازمان می‌باشند که سازمان را قادر به تدوین و اجرای راهبردهایی برای بهبود کارایی و اثربخشی‌اش می‌کنند. البته منابع موجود سازمان به لحاظ سهمی که در خلق ارزش ایفا می‌کنند، در یک مرتبه قرار ندارند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۸۱).

بدلیل آنکه کیفیت و خدمات مواردی هستند که مشتریان انتظار همیشگی برای آن دارند و کپی‌برداری و تقلید از آن‌ها برای رقبای آسان است، آن‌ها به ندرت برای مزیت رقابتی مناسب هستند و سرعت زیاد تغییر بازار خود دلیلی برای این مطلب است. از جمله موارد باارزش و دشوار برای تقلید، فرایندهای سریع، تولیدات خلاقانه و توسعه فرایند است. با اینحال برای کسب مزیت رقابتی پایدار، یک کسب‌وکار باید یادگیری بازار محور را درون فرهنگ سازمانی خودش ترکیب کند (اسلاتر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۸۶). بارنی و رایت در سال ۱۹۹۸ با ارائه مقاله‌ای به این نتیجه رسیدند که کارکنان از اصلی‌ترین منابع خلق ارزش و ایجادکننده مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها هستند البته توجه به یادگیری و نوآوری مسیر سازمان را برای رسیدن مزیت رقابتی پایدار هموار می‌کند. سازمان‌ها با ایجاد شرایط یادگیری و توجه به نوآوری فرایندی و تولیدی قادر خواهند بود که در مقابل رقبا به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. با توجه به موارد فوق‌الذکر و اهداف پژوهش، ابعاد مزیت رقابتی در صنعت هتلداری اینگونه تعیین گردید:

- ۱) نوآوری تولیدی<sup>۳</sup>؛ نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید محصولات جدید است، مواردی چون: پیشتاز بودن در ارائه خدمات و محصولات جدید، تلاش برای توسعه خدمات و محصولات جدید در قالب آموزش افراد سازمان، و توسعه کالاها و خدمات برای مشتریان جدید.
- ۲) نوآوری فرآیندی<sup>۴</sup>؛ نوآوری فرآیندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی در هزینه‌ها فراهم می‌آورد، مواردی چون: جستجوی روش‌های جدید انجام کار، پیشتاز بودن در انجام روش‌های جدید کار، و بهبود روش‌های انجام کار برای کاهش هزینه‌ها و حفظ کیفیت.

---

1. Weerawardena

2. Slater

3. Product Innovation

4. Process Innovation



۳) نوآوری اداری؛ نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد، مواردی چون: جستجوی رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید و پیشتاز بودن در بکارگیری رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید (جیمز جیمز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، اوجاسلو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸ و چوپانی، ۱۳۹۰).

### وضعیت منابع انسانی در صنعت مهمان‌پذیری و بخش هتلداری

با وجود اینکه پژوهش‌های بسیاری رفتار مدیران و رهبران را در کارخانه‌های تولیدی می‌سنجند، ضروریست که این روابط در حوزه مهمان‌پذیری/هتلداری به سه دلیل آزمون شود: افزایش اختیار کارکنان برای خدمات‌رسانی عالی به مشتریان مهم است. تضمین اینکه کارکنان با اختیار کار انجام می‌دهند، ضروریست که آن‌ها احساس کنند که از نظر روانشناختی توانمند شده‌اند.

رفتار رهبران برای افزایش انگیزش کارکنان بااهمیت است (ناماسوایام و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۷۱-۷۰). کارکنان دارایی‌های کلیدی سازمان‌های خدماتی هستند و برای تضمین بقا و رشد سازمان باید پرورش داده شوند. کیفیت خدمات ارائه شده در سازمان‌های مهمان‌پذیری فقط وابسته به مهارت کارکنان نمی‌شود بلکه وابسته به نگرش و نحوه رفتار با آن‌ها نیز می‌شود. کیپ و میهو<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) در بررسی خود از موضوع مهارت‌ها در صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری، معتقدند کارکنان این صنعت با مسائلی از این قبیل مواجه‌اند:

ارائه مشاغل به زنان و اقلیت‌های قومی در شرایط عملیاتی سطح پایین؛

ضعف یا عدم وجود ساختارهای شغلی و استفاده از روش استخدام فصلی و موقتی؛

اتکای بیش از اندازه بر روش‌های استخدام غیررسمی؛ و

کمبود یا عدم وجود شواهدی مبنی بر تمرین‌های خوب برای کارکنان یا مدیریت منابع انسانی

(تاج‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۲).

---

1. Administrative Innovation  
 2. Jimenez-Jimenez & et. al  
 3. Ojasalo  
 4. Namasisvayam & et al  
 5. Keep & Mayhew

مسائل مرتبط با منابع انسانی در صنعت مهمان‌پذیری به بخش‌های مختلفی قابل تقسیم‌بندی هستند که در ادامه به تعداد محدودی از آن‌ها اشاره می‌شود:

الف) شرایط غیراجتماعی کار: در محیط تجارت رقابتی امروز، هنوز با مشکل رویه‌های ضعیف مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری روبرو هستیم، به طور مثال: تقاضای شدید شغل، عدم امنیت شغل، ساعت‌های کار غیراجتماعی و پرداخت کم. حقایق نشان می‌دهند که کارکنان پیشخوان، یعنی افراد دارای تعامل چهره به چهره و صدا به صدا با مشتریان، برای ایجاد تعادل میان کار و خانواده با مشکل مواجه هستند (کاراچه و کیلیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵:۲۶۷).

ب) تبعیض جنسی: نابرابری و تبعیض جنسی در بازار کار یک خصیصه ساختاری می‌باشد که البته در سال‌های اخیر از میزان آن کاسته شده است. یکی از شاخص‌های اصلی نابرابری در اشتغال زنان و پایگاه شغلی در کشورهای صنعتی، شکاف پرداخت است. مطالعات بسیاری در حوزه گردشگری وجود دارند که تبعیض پرداخت را تأیید می‌کنند. همچنین زنان عموماً در سطوح پایین سازمانی اشتغال دارند (سانچز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵:۲۳۷).

ج) شرایط استخدام: تصمیمات استخدامی کارکنان تا حد زیادی منوط به ادراک و قضاوت ذهنی استخدام‌کنندگان در مورد ویژگی‌ها و شایستگی‌های متقاضیان است. به جهت کنترل تصمیمات اشتباه استخدامی مسئولان، اتحادیه اروپا قوانین حقوقی را برای جلوگیری از تبعیض به دلایل جنسیت، نژاد، رنگ پوست، قومیت، ژن، زبان، مذهب، عقاید سیاسی، عضویت در اقلیت ملی، اموال، تولد، معلولیت، سن و جهت‌گیری جنسی تصویب کرده است (یاب و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵:۱۳۵).

### پیشینه پژوهش

در مطالعات خارجی، نیکولز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در مقاله خود با استفاده از الگوی عاملیت‌گرا به این نتیجه رسیدند که بدلیل پیچیدگی نظام گردشگری، رویکردهای سنتی که دارای سکون، تجانس و خطی

1. Karatepe & Kilic  
2. Sanchez & et al  
3. Yap & et al  
4. Nicholls & et al

بودن هستند قادر به پاسخگویی به روندهای فعلی و آینده نمی‌باشند و استفاده از روش عاملیت‌گرایی، به دلیل انعطاف‌پذیری، به عنوان یک جایگزین برای روش‌های پیشین توصیه می‌شود.

بریتزر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) با استفاده از الگوی ده عاملی کواچ و مطالعه بر روی ۱۵۹ کارمند هتل، به این نتایج رسیدند که پرداخت حقوق مناسب و امنیت شغلی جزو انگیزاننده‌های اصلی در شغل هستند و نظرات کارمندان زن و مرد در مورد میزان اهمیت این عوامل انگیزشی بسیار مشابه است. اسلاتن و مهمت اوغلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در بررسی خود از کارکنان صفوف مقدم صنعت مهمان‌پذیری، دو عامل رهبری تحولی و خلاقیت ادراکی را برای ایجاد رفتار نوآورانه مهم تشخیص دادند. اولین منبع در تحریک نوآوری، خلاقیت ادراکی است. افراد منبع اصلی برای هر ایده جدید هستند. دومین منبع مهم یعنی رهبران سازمان، زمینه‌های کاری را تعریف و شکل می‌دهند، و از این طریق در ایجاد نوآوری سهم عمده‌ای دارند. چئونگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز با مطالعه صنعت هتلداری عقیده پیدا کردند که توجه به مدیریت درونی در مرکز توسعه برند وجود ندارد. هتل‌های درجه یک از طریق آموزش کارکنان به یک مزیت رقابتی ویژه دست پیدا کرده و از انتظارات مشتریان فراتر می‌روند.

ماگنینی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) برای تقویت تسهیم دانش در سطح مدیریت، هتل‌های بین‌المللی سرمایه‌مشارکت<sup>۵</sup> را معرفی نمود. سرمایه‌مشارکت یا معامله‌مشارکت، شکل رایج برای شرکت‌های بین‌المللی هتلداری است. برای بالاتر رفتن عملکرد کلی تمامی هتل‌ها، آن‌ها باید به تسهیم دانش در اختیار خود با یکدیگر بپردازند. لئونیدو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) دو عامل منابع و قابلیت‌ها را در راهبردهای بازاریابی محیطی میان هتل‌های یونان مهم می‌دانند. محققین بعد از بررسی اطلاعات ۱۵۲ هتل به این نتیجه رسیدند که در اختیار داشتن منابع مناسب قادر به تأثیرگذاری بر راهبردهای بازاریابی سبز است.

بریتزر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) با استفاده از مدل ده عاملی کواچ و مطالعه بر روی ۱۵۹ کارمند هتل، به این نتایج رسیدند که پرداخت حقوق مناسب و امنیت شغلی جزو انگیزاننده‌های اصلی در شغل هستند و

1. Breiter & et al

2. Slatten & Mehmetoglu

3. Cheung & et al

4. Magnini

5. International hotel joint ventures

6. Leonidou & Et al

7. Breiter & Et al

کارمندان زن و مرد در این مورد نظر مشابه دارند. باگری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، نقش مدیریت منابع انسانی را در ایجاد رابطه موفق بین کارکنان و سازمان مهم می‌دانند. آن‌ها در این مطالعه به بررسی فعالیت‌های منابع انسانی در هتل‌های کشور هند پرداختند. نتایج بدست آمده حاکی از وجود شکاف میان مهارت‌های کارکنان جدید با سطح انتظار هتل است.

در مطالعات داخلی، حقیقی کفاش و باقری (۱۳۹۱) در مورد رابطه کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان هتل به این نتیجه رسیدند که هتل‌های چهار ستاره واقع در شهر شیراز تلاش بیشتری در جهت بهبود کیفیت خدمات خود به ویژه در مورد ابعاد پاسخگویی، اطمینان، اعتبار، و همدلی انجام می‌دهند (این ابعاد رابطه مستقیم و قوی با ابعاد سه‌گانه وفاداری مشتری دارند). نتایج مطالعه دهم‌دهشتی شاهرخ و همکاران (۱۳۹۱) از شرکت سرمایه‌گذاری هتل‌های پارس نشان داد که این هتل‌ها با مشکل یافتن یک جایگاه مناسب در ذهن مصرف‌کنندگان مواجه هستند و مسئولین آن‌ها بر این باورند که برند آنها برای افراد شناخته شده نیست و افراد ارزش زیادی برای برند این هتل‌ها قائل نیستند. همچنین این شرکت با ضعف برند داخلی مبتنی بر فعالیت کارکنان نیز روبرو می‌باشد.

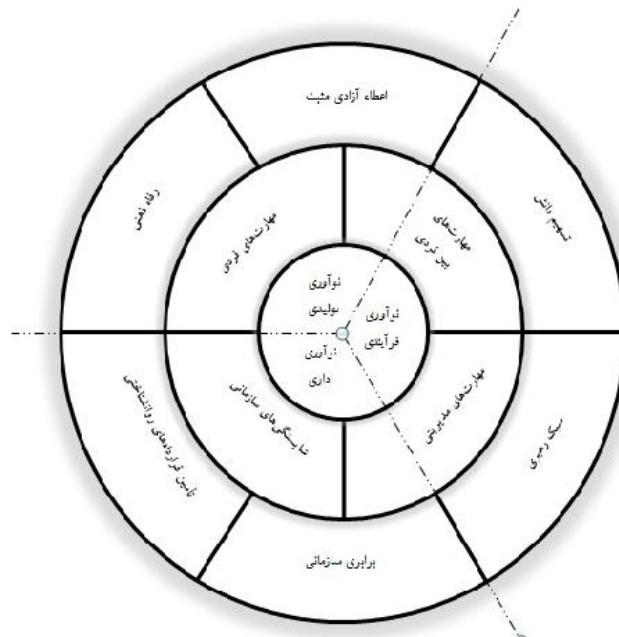
رکن‌الدین‌افتخاری و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی ابعاد کارآفرینی در هتل‌ها پرداختند و نتایج پژوهش آنان نشان داد که هتل‌ها به فعالیت‌های خود در حوزه اجتماعی توجهی ندارند بنابراین آن‌ها قبل از پرداختن به مقوله سودآوری باید یک گام به عقب‌تر برداشته و آگاهی‌ها را نسبت به مسئولیت اجتماعی بالاتر ببرند. شفیعا و سیدنقوی (۱۳۹۷) با مطالعه هتل‌های شهر تهران به این نتایج رسیدند که برندسازی داخلی صرفاً یک اقدام آموزشی نیست، بلکه فعالیتی مدیریتی است که ابعاد کنترل، سازمان‌دهی و نظارت آن به طور پیوسته و مستمر با توجه به برنامه‌های برند تنظیم شده است و چیدمان کارها با توجه به انگیزش و حس و حال خوب کارکنان، اتمسفر مطلوب یا فرهنگ سازمانی برندمحور شده را تشویق می‌کند.

حاجی‌پور و مؤمنی (۱۳۸۷) در مقاله خود با نام بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار، با مطالعه یکی از شرکت‌های ایرانی در مورد وضعیت مزیت رقابتی پایدار

به این نتیجه رسیده اند که این شرکت باید برنامه‌های خود را در جهت استفاده از این رویه‌ها و ساختار در جهت کارآمدی شرکت تنظیم نماید تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش با توجه به عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی پایدار در صنعت هتلداری، براساس رویکردهای منبع محوری و عاملیت‌گرایی بررسی شده در ادبیات نظری، بدین شرح می‌باشند:



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

(۱) عوامل شاخص چارچوب کنش مبتنی بر رویکرد عاملیت‌گرایی (رفاه ذهنی، اعطاء آزادی مثبت، تسهیم دانش، سبک رهبری، برابری سازمانی و تأمین قراردادهای روانشناختی) بر ابعاد کنشگر شایسته مبتنی بر رویکرد منبع‌محوری (مهارت‌های فردی، بین‌فردی، مدیریتی و شایستگی‌های سازمانی) تأثیر دارند.

۲) ابعاد کنشگر شایسته بر عوامل شاخص مزیت رقابتی پایدار (نوآوری تولیدی، فرآیندی و اداری) تأثیر دارند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از جهت جمع‌آوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های پیمایشی قرار دارد. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات و پایگاه‌های علمی استفاده شد و پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب کنش و نوآوری سازمانی، پرسشنامه‌های هریک مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) طراحی گردید. پرسشنامه مرکب از ۷۳ سؤال است که ۲۵ سؤال برای ویژگی‌های کنشگر شایسته، ۴۲ سؤال برای بررسی عوامل چارچوب کنش و شش سؤال برای عوامل مزیت رقابتی پایدار طراحی شده است.

با توجه به هدف این پژوهش که عوامل و روابط اصلی ایجاد نوآوری سازمانی در بخش هتلداری ایران می‌باشد، جامعه آماری ۸۰۰ نفره از مدیران و کارکنان (بخش‌های خانه‌داری، مهندسی، مجموعه فرانت آفیس<sup>۱</sup>، مدیریت اجرائی، بازاریابی و حراست) هتل‌های پنج ستاره در شهر تهران انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده و حجم نمونه لازم جهت بررسی با استفاده از جدول مورگان ۲۶۰ نفر به دست آمد.

در این پژوهش، به منظور سنجش پایایی از ضرایب همبستگی ترکیبی<sup>۲</sup> و آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> استفاده شد که در صورت مناسب بودن این ضرایب، می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. به منظور ارزیابی روایی پرسشنامه، از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVI) استفاده شد که نتایج این معیارها در جدول نشان داده شده است. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVI، بالاتر از ۰/۵ و آلفای کرونباخ و همبستگی ترکیبی، بالاتر از ۰/۷ خوب، بالاتر از ۰/۵ مناسب و زیر ۰/۵ ضعیف می‌باشد (جدول ۲).

1. Front Office  
2. Composite Reliability  
3. Cronbach's Alpha

جدول ۲. سنجش پایایی و روایی سازه‌های پژوهش

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده	همبستگی ترکیبی	آلفای کورنباخ
رفاه ذهنی	۰/۵۲	۰/۸۹	۰/۸۶
آزادی مثبت	۰/۵۲	۰/۸۴	۰/۷۹
تسهیم دانش	۰/۵۰	۰/۷۹	۰/۶۶
سبک رهبری	۰/۵۷	۰/۸۴	۰/۷۵
برابری سازمانی	۰/۵۸	۰/۸۷	۰/۸۲
تأمین روانشناختی	۰/۵۲	۰/۸۱	۰/۶۹
مهارت فردی	۰/۵۴	۰/۸۸	۰/۸۵
مهارت‌های بین فردی	۰/۵۷	۰/۸۶	۰/۸۱
مهارت‌های مدیریتی	۰/۵۷	۰/۹۰	۰/۸۷
شایستگی‌های سازمانی	۰/۵۳	۰/۸۵	۰/۷۸
نوآوری تولیدی	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۸۳
نوآوری فرایندی	۰/۸۰	۰/۸۹	۰/۷۶
نوآوری اداری	۰/۸۲	۰/۹۰	۰/۷۹

### یافته‌های پژوهش

برای بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های الگو از آزمون کالموگروف اسمیرنوف استفاده شد و چون آماره  $Z$  این آزمون در سطح کوچک تر  $۰/۰۱$  معنی‌دار بود و مقادیر تمامی متغیرها بین بازه  $+۱/۹۶$  و  $-۱/۹۶$  قرار داشتند در نتیجه توزیع صفات در بین نمونه با توزیع آن در جامعه نرمال بوده و تفاوت معنی‌داری میان فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار وجود نداشت.

در این پژوهش با توجه به اینکه ابعاد پژوهش از قبل مشخص شده بودند با استفاده از چرخش واریماکس و تنظیم عوامل به صورت پیش‌فرض به عدد ۱۰ و با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی تحلیل عاملی انجام گرفت. آزمون KMO برای این تحلیل  $۰/۹۲$  بدست آمد که بالاتر از  $۰/۵$  بوده و نمایانگر کفایت نمونه‌گیری و درجه تناسب داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی است. همچنین آزمون کرویت بارتلت که نشان دهنده‌ی همبستگی داده‌های ماتریس است نیز با ضریب اهمیت  $۰/۰۰۰۱$  مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۳. نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

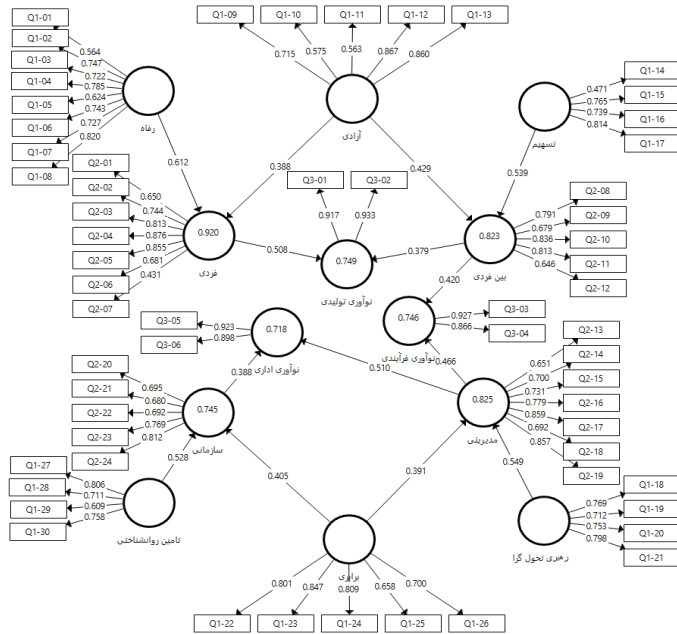
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰/۹۲۴
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۵۹۶۷/۸۴۵
	df	۳۰۰
	Sig.	۰/۰۰۰

در ادامه ابعاد شاخص‌های مختلف براساس مقدار میانگین و انحراف استاندارد رتبه‌بندی شده و تعدادی از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها حذف شدند. سبک‌های رهبری مبادله‌گرا و بی‌بندوبار با توجه به مقدار پایین فراوانی حذف شده و رهبری تحول‌آفرین بعنوان سبک رهبری مناسب در این مطالعه انتخاب گردید. در مورد مؤلفه‌های کنشگر شایسته، مهارت ایجاد رابطه از مهارت‌های بین فردی حذف گردید.

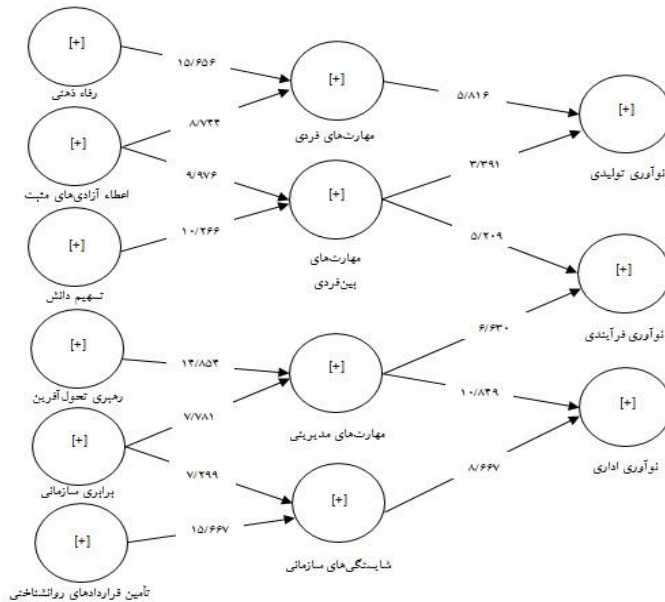
ضریب مسیر یا بتا نشان دهنده شدت و نوع رابطه بین دو متغیر پنهان است و عددی بین -۱ تا +۱ دارد و اگر برابر صفر شود نشان دهنده‌ی نبود رابطه‌ی خطی میان میان دو متغیر پنهان است، درکل این ضریب همبستگی میان دو متغیر پنهان را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر ضریب مسیر بالای ۰/۳، تمامی روابط موجود در الگوی پژوهش پذیرفته شدند.

ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. این معیار برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار رفته و بیانگر تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را بعنوان ملاکی برای ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین و زیاد بودن مقدار آن را نشان از برازش بهتر مدل معرفی می‌کنند. با توجه به اینکه مقدار ضریب تعیین برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷۰ بودند در نتیجه مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود و در مجموع می‌توانند بیشتر تغییرات متغیر وابسته را پیش‌بینی کنند.





شکل ۲. ضرایب مسیر و ضرایب تعیین الگوی پژوهش



شکل ۳. ضرایب معناداری الگوی پژوهش

در صورتی که مقادیر  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر باشند بیانگر صحت رابطه میان سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح ۹۵ درصد است. با توجه به اینکه تمام اعداد واقع بر مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ هستند مناسب بودن مدل ساختاری و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به مقدار ضرایب معناداری بدست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند:

جدول ۴. بررسی فرضیه‌ها براساس مقدار ضرایب مسیر و معناداری

تأثیرات	جهت مسیر	ضریب مسیر	آماره T	وضعیت فرضیه	جهت رابطه	ضریب تعیین $R^2$
تأثیر چارچوب کنش بر کنشگر شایسته	رفاه ذهنی بر مهارت‌های فردی	۰/۶۱	۱۵/۶۵	تأیید	+	۰/۹۲
	آزادی مثبت بر مهارت‌های فردی	۰/۳۸	۸/۷۴	تأیید	+	
	آزادی مثبت بر مهارت‌های بین فردی	۰/۴۲	۹/۹۷	تأیید	+	۰/۸۲
	تسهیم دانش بر مهارت‌های بین فردی	۰/۵۳	۱۰/۲۶	تأیید	+	
	رهبری تحول‌آفرین بر مهارت‌های مدیریتی	۰/۵۴	۱۴/۸۵	تأیید	+	۰/۸۲
	برابری سازمانی بر مهارت‌های مدیریتی	۰/۳۹	۷/۷۸	تأیید	+	
	برابری سازمانی بر شایستگی‌های سازمانی	۰/۴۰	۷/۲۹	تأیید	+	۰/۷۴
	تأمین قراردادهای روانشناختی بر شایستگی‌های سازمانی	۰/۵۲	۱۵/۶۶	تأیید	+	
	مهارت‌های فردی بر نوآوری تولیدی	۰/۵۰	۵/۸۱	تأیید	+	۰/۷۴
	مهارت‌های بین فردی بر نوآوری تولیدی	۰/۳۷	۳/۳۹	تأیید	+	
تأثیر کنشگر شایسته بر مزیت رقابتی پایدار	مهارت‌های بین فردی بر نوآوری فرایندی	۰/۴۲	۵/۲۰	تأیید	+	۰/۷۴
	مهارت‌های مدیریتی بر نوآوری فرایندی	۰/۴۶	۶/۶۳	تأیید	+	
	مهارت‌های مدیریتی بر نوآوری اداری	۰/۵۱	۱۰/۸۴	تأیید	+	۰/۷۱
	شایستگی‌های سازمانی بر نوآوری اداری	۰/۳۸	۸/۶۶	تأیید	+	

### نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که متغیر چارچوب کنش با متغیر کنشگر شایسته رابطه دارد. این بدان معناست که حرکت سازمان به سمت ساختار سازمانی انسان‌محور سبب می‌شود تا شایستگی‌های کارکنان (کنشگران) تقویت شود. وجود یک ساختار سازمانی (یا چارچوب کنش) دارای ویژگی‌های رفاه ذهنی، آزادی مثبت، تسهیم دانش، رهبری تحول‌آفرین، برابری سازمانی و تأمین قراردادهای روانشناختی بر مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی، بین فردی، مدیریتی و سازمانی اثر می‌گذارد. نتایج این فرضیه با یافته‌های

تحقیقات بریتر و همکاران (۲۰۰۲)، آلبرت (۲۰۱۱)، اندریسن و همکاران، (۲۰۱۲)، رستگار و مقصودی (۱۳۹۵) و نیز محمدی مقدم (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مهارت‌ها و شایستگی‌های کنشگر شایسته با مزیت رقابتی پایدار یا همان نوآوری سازمانی ارتباط دارد. وجود کارکنان ماهر و شایسته در هتل‌ها موجب می‌شود تا هتل‌ها علاوه بر حفظ مزیت رقابتی امروز به صورت خودکار محصولات جدید و خلاقانه را به بازار معرفی کنند. نوآوری در حوزه‌های تولید، فرایند و اداری با وجود کارکنان شایسته و ماهر در ابعاد فردی، بین‌فردی، مدیریتی و سازمانی میسر می‌شود. این نتایج با یافته‌های چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) یونگمی و هیوجانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، و چانگ-هررا<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) همخوانی دارد. نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری هم حاکی از این است که عوامل مذکور در تحقیق تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی پایدار در صنعت هتلداری ایران دارند و بدین ترتیب فرضیه‌های تحقیق در سطح ۹۵٪ تأیید می‌شوند. در ضمن نتایج رتبه‌بندی عوامل نشان داد که مهارت‌های ایجاد رابطه و شبکه‌سازی و داشتن زیبایی و ظاهر فیزیکی برای کارکنان هتل‌های ایران اهمیت چندانی نداشته و تأثیری روی یادگیری و نوآوری سازمانی ندارند.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان اینگونه بحث و نتیجه‌گیری نمود که هتل‌های ایران، برای ارتقاء خدمات و افزایش رقابت‌پذیری، باید یادگیری و کسب نوآوری سازمانی را سرلوحه کار خویش قرار داده و به منابع انسانی خود برای دستیابی به این مهم توجه بیشتری نمایند. وجود کارکنان شایسته این مزیت را به هتل‌ها می‌دهند تا فراتر از امور جاری و روزانه حرکت کرده و محصولات و خدمات خود را مطابق با آخرین نیازها و تغییرات بازار یا فراتر از آن به مهمانان تحویل دهند. در مقابل، مدیران و سرپرستان هتل‌ها نیز وظیفه دارند که شرایط لازم را برای پرورش و بالندگی کارکنان فراهم نموده و آنان را در تمام مسیر شغلی مورد تفقد و دلجویی قرار دهند. مدیران هتل‌ها باید از نگاه ماشینی به کارکنان دست برداشته و با آنان همانند کنشگران دارای عاملیت و اختیار رفتار کنند. اگر نیازهای این کنشگران به درستی در ساختار همان هتل رفع نشود یا آن‌ها آنجا را ترک کرده و تمام ظرفیت‌های خود را به رقبای ارزان‌تری می‌دارند یا در همان‌جا مانده و ظرفیت‌های بیشمار خود را در راه کسب اهدافی غیر از اهداف مدنظر هتل بکار می‌گیرند. با این تفاسیر این پیشنهادات به مدیران صنعت هتلداری ایران توصیه می‌شود:

1. Chung  
2. Youngmi & Hyejung  
3. Chung-Herrera & Et al

- پیشنهاد تبدیل ساختار راکد به ساختار پویا: مدیران باید میان استانداردهای فعالیت‌ها و ایجاد مقررات تفکیک قائل شوند. استانداردهای شغلی دقیق، به بالا رفتن سطح عملکرد کارکنان کمک می‌کنند ولی مقررات اداری از انعطاف‌پذیری سازمان می‌کاهند. استعداد کارکنان در فضای کاری پویا شکوفا می‌شود و علاقه آنان برای مداخله و شرکت در امور هتل بالاتر می‌رود. مقررات خشک و محکم فضای نوآوری و یادگیری سازمانی را از بین می‌برد.

- پیشنهاد شناسایی انگیزاننده‌های اصلی شغلی: این موضوع حقیقت دارد که هیچ انسانی نیازهایی کاملاً مشابه با دیگران ندارد ولی بعضی از نیازها برای اکثریت افراد یکسان هستند. مدیران و سرپرستان کارکنان می‌توانند با برگزاری جلسات مداوم از احوالات کارکنان باخبر شوند و بعد از شناسایی دغدغه‌های اصلی آنان، برنامه‌ریزی‌های لازم را برای رفع این مشکلات عملیاتی کنند.

- پیشنهاد تقسیم منافع براساس میزان تلاش: کارکنان توقع دارند که سهم هرکس از منافع شرکت براساس میزان تلاش او تعیین شود. این وظیفه بر دوش مدیران هتل است که هر فرد، چه مرد چه زن چه پیر چه جوان چه شهری چه روستایی، به اندازه تلاش خود از کیک منافع هتل تکه‌ای بردارد. تمام کارکنان دارای درک و شعور بوده و کوچک‌ترین بی‌عدالتی را احساس می‌کنند و حتی کسانی هم که بیشتر از حق خود سهم برمی‌دارند این رفتار را در صورت ارتقاء به پست‌های مدیریتی، تکرار کرده و به یک حفظ فرهنگ سازمانی نابرابرانه کمک می‌کنند.

- پیشنهاد ایجاد حلقه‌ها و تیم‌های خلق ایده: محیط‌های اداری در شرایط عادی برای کارکنان کسالت‌آور هستند و نبود روابط اجتماعی مثبت این شرایط را وخیم‌تر می‌کند. مدیران هتل‌ها می‌توانند با تقسیم‌بندی کارکنان در حلقه‌ها و تیم‌های کاری یک فضای گفتمان و بحث آزاد را در محیط کار به وجود بیاورند و میزان مشارکت درون گروهی را با اعطاء پاداش به گروه‌های ارائه دهنده ایده‌های برتر افزایش بدهند.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۴). *راهنمای مدیریت عملکرد*. ترجمه: سید رضا سیدجوادی و یوسف رضایی. تهران: نگاه دانش.
- باتامور، تام و ویلیام، اوتویت. (۱۳۹۲). *فرهنگ علوم اجتماعی قرن بیستم*. ترجمه: حسن چاوشیان. تهران: نشر نی.
- بوریل، گیبسون و مورگان، گارت. (۱۳۹۵). *نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان*. ترجمه محمدتقی نوروزی. تهران: سمت.
- تاج‌زاده نمین، ابوالفضل. (۱۳۹۲). *مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی*. تهران: انتشارات مدیریت.

- چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- حاجی‌پور، بهمن و مومنی، مصطفی. (۱۳۸۷). «بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران». *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، دوره، شماره ۱ (پیاپی ۵).
- حاجی حسینی، حجت‌الله و نورزاد مقدم، احسان. (۱۳۹۳). تاثیر نوآوری و بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار و مزیت رقابتی پایدار در بنگاه‌های صنعتی. دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی. شماره ۲۳، صص ۲۱-۳۰.
- حقیقی‌کفاش، مهدی و باقری، حامد. (۱۳۹۱). «کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان در هتل‌های چهار ستاره‌ی شهر شیراز». فصلنامه علمی-پژوهشی *مطالعات مدیریت گردشگری*. سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۱-۲۹.
- حکاک، محمد و رحیمی‌اقدام، صمد. (۱۳۹۴). «نقش معنویت سازمانی در خلق مزیت رقابتی پایدار: مورد مطالعه کارکنان شعب بانک مسکن شهرستان تبریز». *مدیریت فرهنگ سازمانی*. دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۴۸۴-۴۶۱.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ صالحی صدقیانی، جمشید و هرندی، آزین. (۱۳۹۱). «تأثیر ارزش ویژه برند از دیدگاه مصرف‌کننده بر رضایت و وفاداری به برند در صنعت هتلداری». فصلنامه *مطالعات مدیریت گردشگری*. سال هفتم، شماره ۱۷، صص ۱-۳۲.
- راسخی، سعید و ذبیحی لهرمی، المیرا. (۱۳۸۷). «مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری». *پژوهشنامه علوم اجتماعی و اقتصادی*. سال هشتم، شماره ۲۸.
- رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره. (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش». فصلنامه *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال بیست‌وپنجم، شماره ۸۰، صفحات ۱۵۷-۱۸۲.
- رکن‌الدین‌افتخاری، عبدالرضا؛ ایمانی‌خوشخو، محمدحسین؛ پورطاهری، مهدی و پورجم‌علویچه، افسانه. (۱۳۹۵). «تحلیل بعد اجتماعی مدیریت کارآفرینی پایدار در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران)». *دوفصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری*. سال سوم، شماره ششم، صص ۱۳۹-۱۶۳.
- سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمدرضا و رحیمی اقدام، صمد. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه». فصلنامه *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*. سال هشتم، شماره ۱، صص ۱۷۹-۲۰۸.
- شفیعا، سعید و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۷). «الگوی مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران». ماهنامه *باغ نظر*. ۱۵(۶۸)، ۲۵-۳۸.
- گیدنز، آنتونی. (۱۳۸۴). *مسائل محوری در نظریه اجتماعی، کنش ساختار و تناقض در تحلیل اجتماعی*. ترجمه: محمد رضایی. تهران: سعادت.
- فرزانه، محمد؛ روح‌بخش، هاجر و بذرافشان، مرتضی. (۱۳۹۵). «نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی». فصلنامه *رسالت مدیریت دولتی*. سال هفتم، شماره ۲۳، ۱۵-۳۱.
- مار، برنارد. (۱۳۹۴). *شاخص‌های کلیدی عملکرد: ۷۵ شاخص که هرکس باید از آن آگاه باشد*. ترجمه: عادل آذر و عسگر یوسفیان آستانه. تهران: نگاه دانش.

محمدی مقدم، یوسف غلام حسینی، حسین؛ یزدان شناس، ابوذر و مظلومی، محمدرضا. (۱۳۹۱). «تأثیر تناسب فرد شغل و فرد سازمان بر تعهد سازمانی: کارکنان نقش میانجی قرارداد روانشناختی». فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال ششم، شماره ۲۱، صص ۹-۲۸.

- Albert, R., Escot, L., & Fern´andez-Cornejo, J., (2011). A field experiment to study sex and age discrimination in the Madrid labour market, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 351–375.
- Andriessen, I., Nievers, E., Dagevos, J., & Faulk, L., (2012). Ethnic discrimination in the Dutch labor market: Its relationship with job characteristics and multiple group membership, *Journal of Work and Occupations*, 39(3), 237–269.
- Bagri S. C. Babu, Suresh. & Kukreti, Mohit. (2010). Human Resource Practices in Hotels: A Study from the Tourist State of Utrakhand, India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9:3, 286-299.
- Barney, J. B. & Wright, Patrik M., (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Human Resource Management*: 37.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: permission set*, Redwood City, CA: Mindgarden.
- Breiter, D, Tesone D. V. Leeuwen, D. V. & Rue MS, V. (2002). An Analysis of Hotel Employees' Motivation Using Kovach's Ten Factor Model. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1:4, 63-77.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Chang Y., & Yeh, C., (2002). A survey analysis of service quality for domestic airlines, *European Journal of Operational Research*, 139, 166–177.
- Cheung, Catherine. Kong, Haiyan & Song, Haiyan. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 26 No. 8, 2014.
- Chung, K., (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry, *Tourism Management*, 21, 473–487.
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C., & Lankau, M. J., (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model, *Journal of Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17–25.
- Giddens, Anthony. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge Polity Press.
- Giddens, Anthony. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in Late Modern Age*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Haugen, L. K. (2006). The case for complexity: A look at the relationship between individual and structure from the inside out. *Human Resource Development International*, 9, 49-67.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13, 165-184.
- Hwee, H. T. & Augustine, Lim. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations, *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* Volume 143, Issue 1.
- Jimenez-Jimenez, D. Sanz-valle, R. & Hernandez-Espallardo, M. (2008), Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning, *European Journal of Innovation Management*, 11(3): 389-412.
- Joas, Hans. (1987). Giddens' *Theory of Structuration: Introductory Remarks on a Sociological Transformation of the Philosophy of Praxis*. Volume 2, issue 1, pp 13-26.
- Jordan, Stefanie, Gessnitzer, Sina & Kauffeld, Simone. (2017). Develop yourself, develop others? How coaches and clients benefit from train-the-coach courses Coaching, *An International Journal of Theory, Research and Practice* Volume 10, Issue 2, 125-139.
- Karatepe, Osman M. & Kilic, Hasan. (2015). Does Manager Support Reduce the Effect of Work-Family Conflict on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14:267-289.
- Katz, R., (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*. 30, 58-65.
- Leonidou, L. C. Leonidou, C. N. Fotiadis, T. A. & Zeriti, Athina. (2013). "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance", *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Magnini, V. P. (2008). Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 249-258.
- Nam, J. Y Ekinci, Y. & Whyatt, G., (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction, *Annals of Tourism Research*. Volume 38, Issue 3, Pages 1009-1030.
- Namasivayam, Karthik. Guchait, Priyanko & Lei, Puiwa. (2014), the influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 26 No. 1, 2014.
- Nicholls, Sarah. Amelung, Bas & Student, Jillian (2017). Agent-Based Modeling: A Powerful Tool for Tourism Researchers. *Journal of Travel Research*, Vol. 56(1) 3-15.
- O'Cass, Aron & Sok, Phyr. (2015). an exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management* 51, 186-200.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches, *European Journal of Innovation Management*, 11(1): 51-86.

- Reed, M. (2003). The agency/structure dilemma in organizational theory: open doors or brick walls, in: H. Tsoukas and C. Knudsen (eds) *Oxford Handbook of Organizational Theory*, pp. 289–309.
- Sanchez, Rosa Santero. Perez, Monica Segovia. Nunez, Belen Castro. Domecq, Cristina Figueroa & Ballester, Pilar Talon. (2015). Gender differences in the hospitality industry: A Job quality index, *Tourism Management* 51 (2015) 234-246.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model, *Journal of Public Personnel Management*, 22(1), 43–52.
- Slater, Stanley F. (1996). The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*: 25, 79-86.
- Slatten, Terje & Mehmetoglu, Mehmet. (2015). The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14:2, 195-219.
- Sobaih, Abu Elnasr E. (2015). Hospitality Employment Issues in Developing Countries: The Case of Egypt, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Volume 14, Issue 3.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Weber, M., Crawford, A., Rivera, D., Jr., & Finley, D. A., (2010). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry level managers, *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98–106.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of marketing*: 37 (3/4), 407-429.
- Yap, Matthew H.T. Ineson, Elizabeth M. Alexieva, Iordanka & Tang, Candy M. F. (2015). Bulgarian Hotel Managers' Recruitment Perceptions, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14:133–152, 2015.
- Youngmi, Kim & Hyejung, Park. (2014). An Investigation of the Competencies Required of Airline Cabin Crew Members: The Case of a Korean Airline, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13:1, 34-62.