



مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری

سال هفتم، شماره‌ی ۲۴، بهار ۱۳۹۷

صفحات ۱۰۱-۸۲

## تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت منابع انسانی

### راهبردی و تصویر برند

### (مورد مطالعه: هتل‌های استان مازندران)

ابوالحسن حسینی<sup>۱</sup>

محمد رضا طبیبی<sup>۲</sup>

پریرسا علی‌نجاج خراسانی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۹

#### چکیده

پژوهش حاضر به تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با توجه به متغیر تصویر برند و مدیریت منابع انسانی راهبردی می‌پردازد. پژوهش حاضر بر اساس هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی - توصیفی است. جامعه آماری پژوهش، هتل‌های استان مازندران می‌باشد که از طریق نمونه‌گیری تصادفی، اطلاعات از ۳۲ هتل بصورت پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و انجام تحلیل عاملی تاییدی و آزمون الگوی پژوهش از نرم افزار PLS و همچنین به منظور بررسی پایایی و آمار توصیفی از نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار پی ال اس نشان داد که شدت رقابت تأثیر مثبت و معناداری بر راهبرد تصویر برند دارد و تصویر برند نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد. همچنین نتایج تحلیل نشان می‌دهد که شدت رقابت تأثیری بر مدیریت منابع انسانی راهبردی ندارد و همچنین مدیریت منابع انسانی راهبردی نیز تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** شدت رقابت، تصویر برند، مدیریت منابع انسانی راهبردی، عملکرد سازمانی.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه مازندران (hosseini @umz.ac.ir)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دانشگاه مازندران

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه مازندران

<sup>۴</sup> مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد دانشگاه مازندران با عنوان تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی راهبردی و تصویر برند می‌باشد.

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز که غرق در انتقالات سریع و عمیق می باشد و خلاقیت و نوآوری نقشی کلیدی ایفا می کنند، سازمان ها بطور فزاینده آگاه شدند که دارایی های مالی و فیزیکی آنها گنجایش لازم برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار را در طول زمان ندارد (لوپزکاستا<sup>۱</sup> و مونوس کاناواته<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

به همین دلیل در این فضای پیچیده و پویای کسب و کار جهانی، شرکت ها برای کسب مزیت رقابتی به شدت به دنبال دستیابی به رقابت هستند (پارک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). رقابت بر انتخاب شرکت در مورد ساختار، اقدامات و استانداردهای عملکرد تأثیر می گذارد و شرکت ها را وادار می کند تا در برخی مواقع حالت های راهبردی آسیب پذیری را به خود بگیرند که سبب دستیابی به منابع بی نظیری از ارزش های رقابتی می شود (ماهاپاترا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در این صورت مدیران برای افزایش عملکرد نیاز دارند تا راهبردهایی را اتخاذ کنند تا به بهترین نحو با شرایط محیط خارجی شرکت شان تطابق یابند (ادنان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از جمله این اقدامات، می توان به تغییر و تحول در راهبردهای منابع انسانی شرکت ها اشاره کرد که نقشی تأثیرگذار در افزایش و بهبود عملکرد شرکتها دارند.

عاملی دیگر که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان ها دارد، برند و مسائل راهبردی مربوط به آن است. مقوله برندسازی و مدیریت برند امروزه طرفداران متعددی در دنیای بازاریابی دارد. اکنون برند دیگر یک ابزار کارآمد در دست مدیران نیست، بلکه یک الزام راهبردی است که سازمان ها را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین مزیت های رقابتی پایدار کمک می کند (کالر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳).

از سویی محیط های رقابتی صنعت و شدت رقابت میان شرکت های موجود در یک صنعت می تواند تأثیر مهمی بر عملکرد سازمان ها داشته باشد. صنعت هتلداری نیز به عنوان یک صنعت مجزا در سایه صنعت گردشگری در حال توسعه است و در جهان، مسیر تکامل پر فراز و نشیبی را پشت سر گذاشت. مسیری رقابتی برای رسیدن به دستورالعمل های کاربردی به منظور جلب رضایت بیشتر مشتری و اتخاذ راهبرد درست برای حفظ و نگهداری آن و البته به دست آوردن مشتری بیشتر که تقریباً به صورت یک راز در بیشتر هتل های بزرگ مانند اسناد خانوادگی نگهداری می شود. اهمیت این مسأله در این رقابت تا حدی است که حتی قیمت های گزافی برای ایده های نو در ارائه خدمات بهتر و بکرتر برای جلب توریست بیشتر به ایده پردازان پرداخت می شود. به گفته کارشناسان، صنعت

<sup>1</sup> Lopez-Costa

<sup>2</sup> Munoz-Canavate

<sup>3</sup> Park

<sup>4</sup> Mahapatra

<sup>5</sup> Adnan

<sup>6</sup> Keller

هتلداری یکی از زیربناهای اساسی جذب و توسعه توریسم و گردشگری است که توسعه و رشد آن نیز به عوامل متعددی چون امکان سرمایه‌گذاری و وجود تسهیلات لازم برای سرمایه‌گذاری در این بخش، انتخاب منطقه‌ای با توجیه اقتصادی و ظرفیت‌های لازم برای رفت‌وآمد گردشگر، حمایت‌های قانونی، ارائه تسهیلات و وام‌هایی با سود پایین و منطقی و معافیت‌های مالیاتی نیازمند است. عواملی که بود و نبود آن از وجود سرمایه‌گذار گرفته تا توجیه اقتصادی ساخت یک هتل و استقبال گردشگران برای استفاده از آن تاثیر مستقیم می‌گذارد.

در ایران نیز باوجود صنعتی نبودن فعالیت‌های گردشگری، اما صنعت هتلداری متناسب با شرایط گردشگری کشور هویت قابل قبولی دارد. هتل‌های صاحب‌نامی به صورت مجموعه هتل‌های زنجیره‌ای در سراسر کشور به ارائه خدمات گردشگری به ویژه توریست‌های خارجی مشغول هستند. در مازندران نیز از سال 1307 با ساخت هتل قدیم رامسر نخستین گام برای برخورداری از مهم‌ترین ویژگی فعالیت گردشگری برداشته شد و اکنون نیز صنعت هتلداری مازندران با وجود بیش از ۵۰ هتل به عنوان گردشگرپذیرترین استان کشور به ارائه خدمات مشغول است (عبدالهاشم پور، ۱۳۹۴). با این وجود، عدم برند بودن هتل‌ها در این استان و به اعتقاد بسیاری از کارشناسان این حوزه، نبود خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات و نبود آموزش مناسب به نیروی انسانی فعال در هتل‌ها و مسائلی از این دست لزوم توجه به این موضوع را بیش از پیش می‌نماید.

بنابراین با توجه به اهمیت دو موضوع منابع انسانی و برند برای سازمان‌ها و بطور ویژه سازمان‌های بخش گردشگری و صنعت هتلداری و اینکه مطالعات اندکی به نقش توانمندسازی عوامل شدت رقابت، منابع انسانی، برند و عملکرد سازمان پرداخته‌اند، پژوهش حاضر در تلاش است تا به بررسی شدت رقابت بر عملکرد سازمان با توجه به دو متغیر مهم مدیریت راهبردی منابع انسانی و راهبرد تصویر برند در صنعت هتلداری با تاکید بر یکی از گردش‌پذیرترین استان‌های گردشگری یعنی استان مازندران بپردازد تا در نهایت از نتایج حاصل از این پژوهش به ارائه راهکارهای موثری برای افزایش سطح عملکرد برای فعالان و مدیران این حوزه دست یابد. از این‌رو هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه شدت رقابت در صنعت هتلداری بر عملکرد سازمان‌های موجود در آن صنعت با توجه به دو متغیر مدیریت منابع انسانی راهبردی و راهبرد تصویر برند است.

## ادبیات تحقیق

### شدت رقابت

این باور وجود دارد که رقابت سبب کاهش کساد و بی‌رونقی در بازار خواهد شد و شرکت‌ها با وجود شرایط رقابتی مجبورند برای بقای خود با بهره‌وری و کارایی بالاتری به فعالیت خود ادامه دهند. از این‌رو، از رقابت به مثابه محرکی برای نوآوری و ابداع یاد شده که می‌تواند به پویایی و توسعه

اقتصادی جامعه بیانجامد (ابرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در دنیای پیچیده و پویای کسب و کار، شرکت‌ها بشکل روبه رشد و به صورت همزمان برای کسب مزیت رقابتی به دنبال همکاری و رقابت هستند (پارک و همکاران، ۲۰۱۴).

هیئت و همکارانش (۲۰۰۷) به این نکته اشاره کردند که موضوع شدت رقابت و درک آن برای اکثر شرکت‌ها خصوصا برای شرکت‌های رهبر از اهمیت بالایی برخوردار است. زیرا، این حقیقت در استراتژی وجود دارد که شدت رقابت بر توان فردی شرکت‌ها برای کسب و پایدار نگه داشتن مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد. فنگ<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) در تحقیقات خود به این مطلب دست یافتند که رقابت زیاد موجب می‌شود تا شرکت‌ها استراتژی‌های عملکردی خود را برآن اساس تطبیق دهند و اقداماتی فعال همانند جستجو برای رقابت و کشف ویژگی‌های جدید و تولید محصولات متمایز را انجام دهند تا از درگیری‌های ارتقا و قیمتی درامان باشند. امروزه به دلیل تغییرات دائمی در محیط و افزایش فشارهای رقابتی بر صنعت گردشگری و بخصوص صنعت هتلداری، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که موفقیت کسب و کار خود را از طریق رشد و افزایش حاشیه سود حداکثر کنند. امروزه صنعت گردشگری با تقاضای بیشتر مشتریان، قوانین جدید، جهانی شدن و تأثیر تکنولوژی مواجه است. بنابراین کسب و کارهای این حوزه باید نوآور باشند، فرصتهای بازار را کشف کنند (تاج زاده و همکاران، ۱۳۹۴)، به برندسازی و ارتباط بلندمدت با مشتری بپردازند و در این از کارکنان توانمند استفاده نمایند.

### تصویر برند

تصویر برند دانشی است که در تحقیقات اهمیت بالایی دارد زیرا شرکت‌ها می‌توانند سهم بازار و رشد فروش خود را با ایجاد تصویر برند قوی در ذهن مشتریانانشان افزایش دهند (روس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). لذا بنا به نظر جاورسکی و مک لنیس (۱۹۸۶) تصویر برند یک وسیله راهبردی برای کمک به مفهوم برند است و می‌توان از این راهبرد در مدیریت برند استفاده کرد (کولوکوم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). طبق مطالعات اتامان و یولنگین (۲۰۰۳)، تصویر برند شامل نام محصول، ویژگی‌های مهم فیزیکی و ظاهر آن مانند بسته‌بندی و لوگو و مهمترین کارکردهای آن است (آلتون تاس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

مطالعات در مورد مدیریت تصویر برند، بیان می‌کند که بازاریابان باید قبل از تمرکز بر موضوعات تکنیکی آمیخته بازاریابی، استراتژی تصویر برند را توسعه دهند. درکل، زمانی که نام یک برند ذکر می‌شود، اولین موردی که به ذهن مشتریان خطور می‌کند تصویر برند مرتبط با آن است. بنابراین، تصویر برند تنها به معنای ابتدایی برند اشاره ندارد، بلکه ادراک مشتریان از شهرت محصولات شرکت را نیز منعکس می‌کند (کولوکوم، ۲۰۰۸). مهاجرانی و میرعمادی (۲۰۱۲) توصیف کردند که تصویر،

<sup>1</sup> O'Brien

<sup>2</sup> Feng

<sup>3</sup> Roth

<sup>4</sup> Colloquium

<sup>5</sup> Altuntas

تصور کلی در مورد چیزی است که در اذهان عمومی ساخته می‌شود. هر مشتری انتظارات، تجارب و اطلاعات متفاوتی در برخورد با سازمان دارد که منجر به ایجاد تصاویر متفاوتی خواهد شد. دیدگاه‌های جدید در مورد سازمان‌ها بیان می‌کنند که تصویر برند توانایی بهبود عزت نفس سازمانی، عملکرد مالی، اشتغال، میانگین قیمت، درآمد و درجه سودآوری را دارد.

در صنعت هتلداری، به دلیل ناملموس بودن خدمت هنگام خرید و تصمیم‌گیری مشتری، یک نام شناخته‌شده و تصویری آشنا، همچون فراهم کننده اطلاعات عمل می‌کند، ریسک خرید را کاهش می‌دهد و فرایند تصمیم‌گیری را ساده‌تر می‌سازد ( فانگ و کینگ، ۲۰۱۰). از این رو، توجه به نحوه اثرگذاری برند بر عملکرد هتلها و راهبردهای مناسب در ایجاد برند جهت کسب سود بیشتر از برند بسیار ضروری است.

### مدیریت منابع انسانی راهبردی

از نظر فیندیک لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، مدیریت منابع انسانی راهبردی سیستمی است که کارکنان را برای تضمین اجرای موثر و بقای سازمان و اعضای آن جذب، علاقمند و حفظ می‌کند. همچنین مدیریت منابع انسانی راهبردی عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلندمدت راهبردی برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کند(فرهی بیلویی، ۱۳۹۲). اقدامات مدیریت منابع انسانی راهبردی، از طریق برنامه‌ها و ایجاد ارتباط میان نیازهای کسب و کار و فعالیت‌های سازمانی، کارکنان را در راستای راهبردهای سازمان متحد و هدایت می‌کند و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد. از این رو اطمینان حاصل می‌شود که رفتار کارکنان مطابق با راهبردهای سازمان خواهد بود و این رفتارهای مورد انتظار از طریق آموزش‌های برنامه‌ریزی شده تضمین می‌شود (فیندیک لی و همکاران، ۲۰۱۵).

در صنعت هتلداری نیز، برخورداری از بهترین نیروهای انسانی، عوامل مهمی در صنعت هتلداری است. زیرا عملکرد هتل ارتباط مستقیمی به عملکرد کارکنانش خواهد داشت. هتل‌ها برای انجام این کار باید مسائل بکارگیری، استخدام، انتخاب، پاداش و ارزیابی عملکرد را برای تلاش و کارایی بیشتر کارکنان در نظر بگیرند(سیدعلی روته به نقل از لاونگ<sup>۲</sup>، ۱۳۹۱). از اینرو همانطور که پیشتر اشاره شد، بخش هتلداری به عنوان یکی از مهمترین بخش در حوزه صنعت گردشگری، برای موفقیت و توسعه بیشتر به موضوع مدیریت منابع انسانی و افزایش انگیزه‌های نیروی انسانی باید توجه بیشتری نماید.

---

<sup>۱</sup> Findikli

<sup>۲</sup> Lavvang

## عملکرد سازمان

عملکرد سازمان به چگونگی انجام ماموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌گردد. در تعریفی دیگر عملکرد سازمانی عبارتست از: دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان برعهده دارد (بوسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). ریچاردو و واید (۲۰۰۱) دریافتند که عملکرد سازمان همان توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف و مقاصد است. دفت (۲۰۰۰) بیان می‌کند عملکرد سازمان همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهدافش با استفاده از منابع به گونه‌ای کارآمد و موثر است (ادنان و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر آلتون تاس و همکاران (۲۰۱۴) عملکرد سازمان مفهومی چندگانه دارد. آنها عملکرد سازمان را بر اساس دو مفهوم عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی تعریف کردند که عملکرد عملیاتی شامل بهره‌وری و کیفیت و عملکرد مالی شامل بازگشت سرمایه و بازگشت سهم سهامداران است. از نظر هو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه‌گیری می‌نماید. از نظر ریچاردو و همکاران (۲۰۰۹) عملکرد سازمانی سه دسته از خروجی‌های سازمان را در بر می‌گیرد: شاخص‌های عملکرد مالی (مانند ارزش سهم، نرخ بازگشت سرمایه و ...)، شاخص‌های عملکرد بازاریابی (میزان فروش، میزان سهم بازار و ...) و در انتها نرخ سودآوری برای سهامداران (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). ابزری و همکاران (۱۳۸۸)، اثربخشی سازمان‌هایی چون هتل‌ها را در توانایی‌شان برای جذب توریست، از جمله توانایی سازمان در جذب مشتریان جدید، حفظ رابطه با واسطه‌ها (تورگردان‌ها)، و رشد فروش نسبت به گذشته، به عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد مورد استفاده قرار داده‌اند. از اینرو در صنعت هتلداری با توجه به خدماتی بودن آن مشابه سازمان‌های خدماتی دیگر، عواملی چون رضایت مشتری، افزایش سهم بازار بیشتر نسبت به رقیب، ارائه خدمات مطلوب و با کیفیت، درآمد و سود بالاتر به عنوان معیارهای عملکردی برای هتل‌های استانی در نظر گرفته شده است. گرچه عوامل بطور مشترک در بخش‌ها و سازمان‌های تولیدی نیز قابل استفاده است.

## ادبیات نظری

### پیشینه داخلی

ابزری و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر بازاریابی داخلی بر بازرگاری و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری دریافتند که فعالیتهای بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقاء می‌دهد.

<sup>۱</sup> Busi

<sup>۲</sup> Ho

هادیزاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان مدل تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری در نمونه‌ای ۲۴۰ نفری از کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره استان تهران پرداختند. نتایج تحقیق رابطه بین برندسازی داخلی با حس تعلق و تعهد به برند، حس تعلق به برند با رفتار شهروندی به برند و تعهد به برند، تعهد به برند با وفاداری به برند و وفاداری به برند با رفتار شهروندی به برند مورد تایید قرار گرفت.

صلواتی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان سازگاری با تجارت الکترونیکی در صنعت هتلداری ایران به بررسی میزان سازگاری هتل‌های ایران با ویژگی تجارت الکترونیکی پرداختند. در این تحقیق وبسایت ۵۷ هتل با رتبه‌های (۵ تا ۱) مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌ها بیانگر این هستند که فعالیت‌های مرتبط با تجارت الکترونیک در میان هتل‌های ایرانی بسیار اندک است و رزرو برخط به طور موثر در آنها ارائه نمی‌شود.

رحیم نیا و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان بررسی آثار متقابل ابعاد ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری (مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره مشهد) دریافتند که کیفیت ادراک شده بعد اصلی در ایجاد ارزش ویژه برند است و تاثیر قابل توجهی بر سایر ابعاد ارزش برند دارد و تعیین کننده‌ای قوی در ارزش ویژه برند محسوب می‌شود.

### پیشینه خارجی

لپ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تصویر نام برند در راستای رضایت مشتری در صنعت هتلداری در مالزی» به بررسی این موضوع پرداختند. ۳۰۰ پرسشنامه توسط ایمیل به پاسخ دهندگان فرستاده شد که ۲۲۵ پرسشنامه مورد قبول واقع گردید. با بررسی پرسشنامه‌ها این نتایج به دست آمد که تصویر برند می‌تواند بر رضایت مشتریان هتل‌های مالزی تاثیرگذار باشد و موجب بهبود اعتماد هتل، عملکرد مالی، درآمد و درجه سودآوری شود.

تاویتی یامان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود تحت عنوان «تاثیر نیروهای صنعت بر راهبردهای رقابتی و عملکرد سازمان» دریافتند: هتل‌هایی که خطر کمتری از طرف رقبای جدید آنها را تهدید می‌کند دارای راهبردها منابع انسانی و راهبردهای تصویر برند قوی هستند. چند<sup>۳</sup> در مقاله‌ای با عنوان «اثر اقدامات منابع انسانی بر کیفیت خدمات، رضایت مشتری و عملکرد در صنعت هتلداری هند» پرداخت. این تحقیق که از ۵۲ هتل هند انجام شد، نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی، اثر مثبت روی بهبود کیفیت خدمات و همینطور رضایت مشتری و عملکرد هتل دارد.

<sup>1</sup> Lahap

<sup>2</sup> Tavitiyamana

<sup>3</sup> Chand

تیسور<sup>۱</sup> و لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مقاله خود با عنوان «توسعه کیفیت خدمات در هتلهای توریستی: نقش مدیریت منابع انسانی و رفتارهای خدماتی»، به رابطه مثبت میان آموزش و بالا رفتن سطح رفتارهای خدماتی کارکنان در هتلهای توریستی دست یافتند. نتایج تجربی نشان می دهد که ادراک کارکنان از شیوه های مدیریت منابع انسانی با رفتارهای خدماتی کارکنان و کیفیت خدمات ارتباط دارد. سلس<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در مقاله ای تحت این عنوان که «چگونه منابع انسانی بر عملکرد مالی تأثیر می گذارد؟»، به پژوهش در شرکتهای کوچک و متوسط با حداکثر ۱۰۰ کارمند پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آنها نشان داد که منابع انسانی به شدت بر عملکرد مالی سازمان های کوچک و متوسط تأثیرگذار است.

### چارچوب نظری و فرضیات تحقیق

همچنین آلتون تاس و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعات خود اینگونه بیان می کنند که شرایط رقابتی، مدیران را وادار به داشتن یک برند قوی برای سازمان می کند تا محصولاتشان را از رقبای متمایز کنند، مشتریان وفاداری داشته باشند و قیمت بیشتری را نسبت به رقبای برای محصولات خود تعیین کنند. تصویر برند از جمله عواملی است که می تواند تمایز ادراک شده ای را میان شرکت ها ایجاد کند، حتی اگر محصولات آنها تفاوت چندانی در ویژگی های عملکردیشان وجود نداشته باشد. بنابراین می توان گفت در شرایط شدت رقابت، استراتژی تصویر برند عاملی است که توجه و تقویت آن سبب ایجاد تمایز و پیشی گرفتن از رقبای می شود (تاویتی یامان و همکاران، ۲۰۱۱).

از نظر رایو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸) کیفیت خدمات ارائه شده و تصویر ذهنی برند از جمله مهمترین عوامل موثر در فرآیند تصمیم گیری مصرف کننده به شمار می روند و اغلب به عنوان عوامل اصلی موفقیت و ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار به خصوص در صنایع خدماتی محسوب می شود و ایجاد یک تصویر ذهنی مناسب می تواند در بازارهای رقابتی در تحکیم جایگاه سازمانها موثر واقع شود.

فرضیه ۱: شدت رقابت بر تصویر برند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

محیط و شدت رقابت موجود می تواند بر مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به عملکرد سازمانی نیز تأثیرگذار باشد. در محیط های رقابتی تقاضا برای کارگران بیشتر به سمت کارگران ماهری است که توانایی یادگیری و تغییر را دارند و می توانند با تخصص های گوناگون با شرکت به همکاری ادامه دهند. همچنین شرکتهای در محیط با شدت رقابت بالا، تلاش می کنند تا بیشتر بر یادگیری سازمانی و برنامه های آموزشی متمرکز شوند (ادنان و همکاران، ۲۰۱۶).

<sup>1</sup> Lein

<sup>2</sup> Tsaour

<sup>3</sup> Sels

<sup>4</sup> Ryu



در شرایط رقابتی بازار و محیط‌های پویا، سازمان‌ها باید به خوبی نیازها و انتظارات محیط را شناسایی کرده و به منظور اطمینان از سودآوری در کوتاه مدت و بقای همراه با موفقیت خود در بلندمدت در ایجاد ارزش، نوآور باشند. در این شرایط دانش، تجربه و تعهد کارکنان کلیدی است که فرآیند ایجاد ارزش و طرح‌های نوآورانه به آن بستگی دارد و مدیریت منابع انسانی راهبردی با بهره‌گیری از این سرمایه‌های انسانی اهداف و استراتژی‌هایی که توسط سازمان تعیین شده است را محقق می‌کند (فیندیک لی و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیریت منابع انسانی راهبردی می‌تواند سبب افزایش مزیت رقابتی شود و همکاری و مشارکت اثربخشی را در عملکرد سازمانی ایجاد کند. در برخی صنایع با افزایش پیچیدگی و رقابت و نیاز به توانایی بیشتر، بسیاری از سازمانها در تلاش اند تا با آموزش و پاداش و افزایش توانایی سطوح کارکنان خود منجر به بهبود آنها شوند. لذا ادعا می‌شود که در محیط رقابتی با بیان واضح اهداف، بسیج منابع انسانی به گونه‌ای اثربخش‌تر انجام می‌گیرد (تاویتی یامان و همکاران، ۲۰۱۱).

فرضیه ۲: شدت رقابت بر مدیریت منابع انسانی راهبردی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

دیدگاه‌های جدید در مورد عملکرد هتل بیان می‌کنند که تصویر برند توانایی بهبود عزت نفس سازمانی، عملکرد مالی، اشتغال، میانگین قیمت، درآمد و درجه سودآوری را دارد و می‌تواند عاملی مهم در معادله ارزش باشد. تصویر برند و شرکت می‌تواند احساس ایجاد شده در مشتری را حمایت و یا تخریب کند و بنابراین، می‌تواند در وفاداری مشتری نیز موثر باشد (مهاجرانی و میرعمادی، ۲۰۱۲). عملکرد سازمان می‌تواند تحت تاثیر عوامل داخلی (نظیر آموزش کارکنان، سرمایه‌گذاری در ابزارآلات) و عوامل خارجی (نظیر محیط سازمانی و سیستم استاندارد محصول) باشد. علاوه بر آن دارایی سازمانی (نظیر ساختار سازمانی، مدیریت و سیاست‌های منابع انسانی) و دارایی‌های اعتباری (نظیر شهرت سازمان، شهرت خدمات مشتری و شهرت محصول و تصویر برند) به گونه‌ای معنادار و مثبت بر عملکرد سازمان تاثیرگذار است (تاویتی یامان و همکاران، ۲۰۱۱).

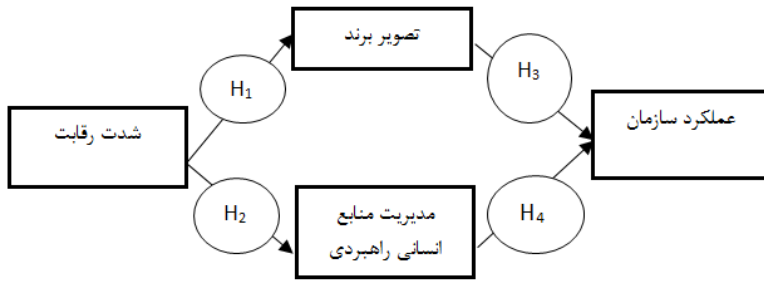
در برخی مطالعات ارتباط مثبتی میان تصویر برند و عملکرد سازمان وجود دارد. کیم و همکاران (۲۰۰۳) ادعا کردند که ابعاد برند بر عملکرد سازمان تاثیر دارد. یک برند قوی سبب افزایش درآمد و فقدان برند می‌تواند سبب آسیب به گردش بالقوه سرمایه شود.

فرضیه ۳: تصویر برند بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

تحقیقات زیادی در خصوص بررسی رابطه بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی صورت گرفته است. در ۱۰ سال گذشته، محققان بر تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد سازمان تاکید داشتند. آنها بیان می‌کنند که اقدامات نوآورانه مدیریت منابع انسانی، بهترین اقداماتی هستند که باید در سازمان‌ها به کار گرفته شوند. اتخاذ این اقدامات می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد و ایجاد مدیریت منابع انسانی موثرتر منجر شود. بر اساس این مطالعات می‌توان نتیجه گرفت که یک رابطه مثبت میان مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد

سازمان وجود دارد (سانچز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین گرین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) گزارش داده- اند، سازمان‌هایی که هم بصورت عمودی و هم بصورت افقی کارکردهای منابع انسانی را با راهبردهای سازمان یکپارچه می‌کنند، عملکرد بهتری داشته و رضایت و تعهد نیروی انسانی بالاتری خواهند داشت و در نتیجه عملکرد فردی و سازمانی بهبود خواهد یافت.

فرضیه ۴: مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق، هتل‌های فعال در استان مازندران می‌باشند و شمار آنها برابر است با ۴۸ هتل، که با مراجعه به سایت گردشگری استان مازندران تعیین گردیدند. در این پژوهش نمونه تحقیق با استفاده از روش تصادفی انتخاب گردید. لازم به ذکر است که بعد از توزیع پرسشنامه‌ها در ۴۰ هتل، ۳۲ هتل به منظور تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری کردند. در مجموع ۳۲ پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت مورد استفاده و به وسیله نرم افزار پی ال اس، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بخش اول پرسشنامه مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه است که با ۵ پرسش مشخص گردید. بخش دوم پرسشنامه مربوط به وضعیت عمومی هتل‌ها است که با ۵ پرسش مورد سوال قرار گرفت و بخش سوم پرسشنامه نیز مربوط به گویه‌های متغیرهای شدت رقابت، استراتژی تصویر برند، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان می‌باشد. برای سنجش متغیر شدت رقابت از پرسشنامه چان و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد که دارای ۵ گویه است. متغیر تصویر برند از طریق پرسش نامه تاویتی یامان و همکاران (۲۰۱۱) مورد سنجش قرار گرفت که دارای سه گویه می‌باشد. متغیر مدیریت منابع انسانی راهبردی نیز توسط پرسش نامه تیسور و لین (۲۰۰۴) مورد سنجش قرار گرفت که دارای ۱۵ گویه و چهار بعد استخدام و انتخاب، آموزش و

<sup>1</sup> Sanchez

<sup>2</sup> Green

توسعه، جبران خدمات و مزایا و ارزیابی عملکرد کترکنان می باشد و متغیر عملکرد سازمان نیز برگرفته از پرسشنامه فرهنگی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) می باشد که دارای ۵ گویه است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

#### تحلیل جمعیت شناختی نمونه

در این قسمت تحلیل‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است. براین اساس در جدول شماره ۱ بطور کلی وضعیت نمونه آماری از حیث جنسیت، سن، سطح تحصیلات و غیره ارائه شده است.

جدول(۱): آمار توصیفی پژوهش

جنسیت	تعداد	درصد	سن	درصد
زن	۶	۱۸/۸	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۵
مرد	۲۶	۸۱/۲	۳۱ تا ۴۰ سال	۳۴/۴
وضعیت تاهل	تعداد	درصد	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۸/۱
مجرد	۹	۲۸/۱	بالای ۵۰ سال	۱۲/۵
متاهل	۲۳	۷۱/۹	درجه هتل	درصد
			۱ ستاره	۲۵
سطح تحصیلات	درصد	۳۱/۲	فرآوانی	درصد
			۲ ستاره	۳۷/۵
کاردانی و دیپلم	۳۱/۲	۳۱/۲	۳ ستاره	۲۱/۹
کارشناسی	۵۰	۵۰	۴ ستاره به بالا	۱۵/۶
کارشناسی ارشد و بالاتر	۸/۸	۸/۸		

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

### مرحله اول: ارزیابی مدل های اندازه گیری

برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش پایایی ترکیبی استفاده شد که نشان می دهد ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان و در صورت اجرا تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. روایی پرسش نامه نیز توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. روایی همگرا به میزان توانایی شاخص های یک بُعد در تبیین آن بُعد اشاره دارد و روایی واگرا نیز بیانگر این مطلب است که سازه‌های مدل پژوهش بایستی همبستگی بیشتری با سوالات خود داشته باشند تا با سازه‌های دیگر. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE) استفاده شد. در جدول زیر مقادیر پایایی ترکیبی و روایی همگرا نشان داده شده است.

<sup>۱</sup> Farhanghi

جدول (۲): پایایی و روایی متغیر های مدل نهایی پژوهش

متغیر	ابعاد	تعداد گویه ها	CR	AVE
شدت رقابت		۵	۰/۷۸	۰/۵
استراتژی تصویر برند		۳	۰/۸۵	۰/۶۵
عملکرد سازمان		۵	۰/۸۹	۰/۶۲
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	استخدام و انتخاب	۳	۰/۷۵	۰/۵
	آموزش و توسعه	۵	۰/۸۰	۰/۴۴
	جبران خدمات و مزایا	۴	۰/۷۹	۰/۶۵
	ارزیابی عملکرد	۳	۰/۸۴	۰/۶۴

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

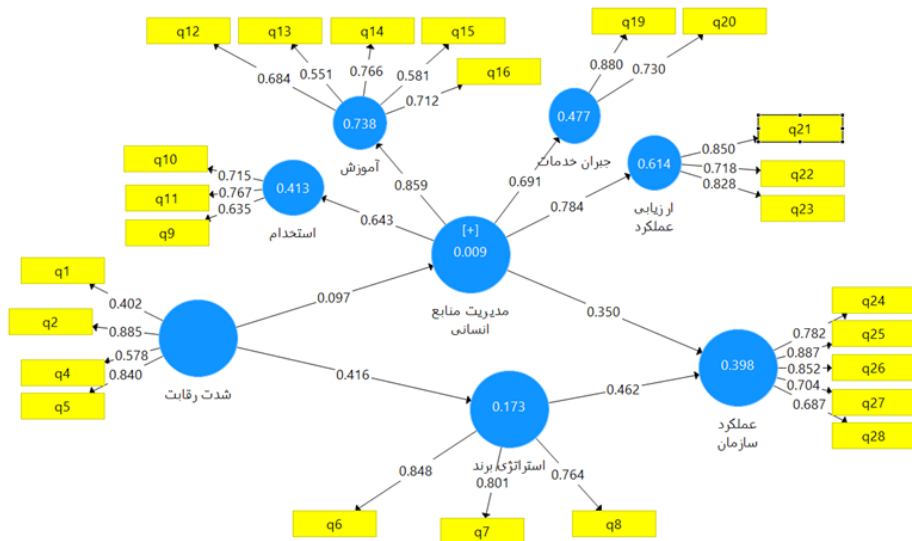
بنا به جدول بالا چون مقادیر CR برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ و مقادیر AVE برای تمامی متغیرها بالای ۰/۴ می باشد، لذا مدل از پایایی و روایی همگرای قابل قبولی برخوردار است. روایی واگرا نیز وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد. مطابق با ماتریس نشان داده شده (جدول ۳) مقدار جذر AVE (قطر اصلی ماتریس) تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه گیری را نشان می دهد.

جدول (۳): محاسبه فورنرو لارکر

عملکرد سازمان	شدت رقابت	جبران خدمات	استراتژی تصویر برند	استخدام	ارزیابی عملکرد	آموزش
						آموزش و توسعه
						ارزیابی عملکرد
				۰/۷۰۸	۰/۲۶۰	استخدام و انتخاب
			۰/۸۰۵	۰/۱۳۵	۰/۱۰۸	استراتژی تصویر برند
		۰/۸۰۹	۰/۳۹۴	۰/۳۷۶	۰/۴۶۱	جبران خدمات و مزایا
	۰/۷۰۴	۰/۱۳۵	۰/۴۱۶	۰/۰۸۹	۰/۰۳۶	شدت رقابت
۰/۷۸۶	۰/۵۳۱	۰/۴۴۹	۰/۵۳۰	۰/۳۵۰	۰/۲۲۰	عملکرد سازمان

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

در این قسمت تحلیل‌های استنباطی ارائه می‌شود. همانطور که قبلاً اشاره شد، متغیرهای مستقل شامل (شدت رقابت)، عامل وابسته شامل (عملکرد سازمانی) و متغیر میانجی شامل (استراتژی تصویر برند و مدیریت منابع انسانی استراتژیک) است. پس از آزمون مدل و خروجی نرم افزار PLS، ضرایب بارهای عاملی برای سوالات ۳، ۱۷ و ۱۸ کمتر از ۰/۴ بوده لذا حذف گردیده است.



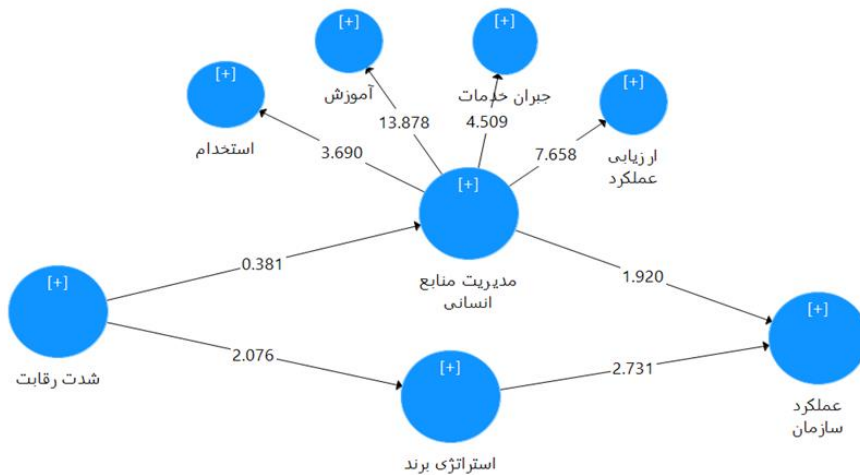
شکل ۲- مقادیر تحلیل عاملی متغیرها و  $R^2$  در نرم افزار PLS

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

طبق نمودار (۱) مقادیر  $R^2$  برای متغیر استراتژی تصویر برند برابر ۰/۱۷۳، عملکرد سازمان برابر ۰/۳۹۸، استخدام برابر ۰/۴۹۳، آموزش و انتخاب برابر ۰/۷۳۸، جبران خدمات و مزایا برابر ۰/۴۷۷ و ارزیابی عملکرد برابر ۰/۶۱۴ می‌باشد. به این ترتیب مقادیر  $R^2$  برای استراتژی تصویر برند ۰/۱۷۳، عملکرد سازمان، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خدمات و مزایا و ارزیابی عملکرد) بالای ۰/۳۳ در حد مناسب و قابل قبول است. مقدار GOF برای مدل نیز برابر ۰/۵۱۲ است بالاتر از ۰/۳۶ می‌باشد و برازش قوی و مناسب مدل کلی را تایید می‌کند.

### مرحله دوم: ارزیابی مدل ساختاری

همان‌طور که در مراحل قبل نیز اشاره شد، جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. با انجام آزمون فرضیه و به دست آوردن مقادیر معناداری  $t$  و ضریب مسیر، مطابق نمودار ۲، برای روابط شدت رقابت و استراتژی تصویر برند و هم‌منطور استراتژی تصویر برند و عملکرد سازمان مقدار معناداری  $t$ ، بالای  $1/96$  است که نشان دهنده معناداری روابط است و برای روابط شدت رقابت و مدیریت منابع انسانی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان زیر  $1/96$  می‌باشد که نشان می‌دهد این روابط معنادار نیست. در واقع آماره  $t$  اگر کمتر از  $1/96$  باشد، نشان دهنده رد آزمون و بالای  $1/96$  نشان دهنده معناداری رابطه متغیرها است که در شکل شماره ۴ آمده است.



شکل ۴- مقادیر معناداری  $t$  برای متغیرهای پژوهش

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

در ادامه مطابق با جدول ۴ ضرایب مسیر، آماره  $t$  (T) فرضیه‌ها، آورده شده است.

جدول (۴): ضریب مسیر و آمار تی روابط

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	آمار تی	نتیجه فرضیه
H <sub>1</sub>	بین شدت رقابت و استراتژی تصویر برند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۴۱۶	۲/۰۷۶	پذیرش آزمون
H <sub>2</sub>	بین شدت رقابت و مدیریت منابع انسانی استراتژیک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۰۹۷	۰/۳۸۱	رد آزمون
H <sub>3</sub>	بین استراتژی تصویر برند و عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۴۶۲	۲/۷۳۱	پذیرش آزمون
H <sub>4</sub>	بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۳۵	۱/۹۲	رد آزمون

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

طبق نتایج بدست آمده از جدول ۴، فرضیه اول با شدت تاثیر ۰/۴۱۶ و آماره تی ۲/۰۷۶ و فرضیه سوم با شدت تاثیر ۰/۴۶۲ آماره تی ۲/۷۳۱ تایید شدند و فرضیه دوم با شدت تاثیر ۰/۰۹۷ و آماره تی ۰/۳۸۱ و فرضیه چهارم با شدت تاثیر ۰/۳۵ و آماره تی ۱/۹۲ مورد تایید قرار نگرفته اند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت بحث رقابت در صنایع و تاثیر آن بر عملکرد سازمان ها در این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانها با توجه به دو بحث مهم مدیریت منابع انسانی استراتژیک و استراتژی تصویر برند بودیم. لذا با مطالعه ادبیات و پیشینه و با تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه توسط نرم افزار SPSS و PLS نتایج زیر بدست آمده است.

در فرضیه اول به بررسی اثر شدت رقابت بر تصویر برند پرداخته شد که نتایج آزمون فرضیه‌ها تایید فرضیه را نشان می‌دهد. یافته‌های آلتون تاس و همکاران (۲۰۱۴) نیز با بیان این مطلب که در شرایط رقابتی و هنگام استفاده از راهبردهای رقابتی همچون راهبرد تمایز، باید توجه ویژه‌ای به تصویر برند داشت، بر تاثیر رقابت بر راهبرد تصویر برند اشاره دارند و از این جهت با این فرضیه هم سو می باشد. همچنین لپ و همکاران (۲۰۱۶) نیز بیان می‌کنند در شرایط رقابتی، برند از عوامل تاثیرگذار و مهم در هتلها می‌باشد که مدیران باید با برنامه‌ریزی سعی در بهبود تصویر برند خود داشته باشند. رایو و همکاران (۲۰۰۸) با بیان اینکه ایجاد یک تصویر ذهنی مناسب می‌تواند در بازارهای رقابتی در تحکیم جایگاه سازمانها موثر واقع شود هم‌منظر با تایید این فرضیه می‌باشند.

فرضیه سوم این پژوهش نیز که به بررسی تاثیر راهبرد تصویر برند بر عملکرد سازمان اشاره دارد نیز مورد تایید قرار گرفت. از میرعمادی و مهاجرانی (۲۰۱۲) با بیان این نکته که تصویر برند توانایی بهبود عزت نفس سازمانی، عملکرد مالی، اشتغال، میانگین قیمت، درآمد و درجه سودآوری را دارد و

می‌تواند عاملی مهم در معادله ارزش باشد، هم نظر با تایید این فرض می‌باشد. همچنین همچنین کولوکوم (۲۰۰۸) نیز اشاره دارند، یک تصویر برند قوی در ذهن مشتریان می‌تواند منجر به سهم بازار بیشتر و رشد بالاتر و در نتیجه بالارفتن عملکرد مالی شرکتها شود. رشیدی و رحمانی (۱۳۹۲) نیز در یافته‌های خود به همین نتایج دست یافتند و با تایید این فرضیه هم نظر می‌باشند.

فرضیه دوم که تأثیر شدت رقابت بر مدیریت منابع انسانی راهبردی را مورد بررسی قرار داده است، مورد تایید واقع نگردید. یافته‌های تاویتی یامان و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر نیروهای صنعت بر راهبردهای رقابتی و عملکرد سازمان بیان می‌کنند هتل‌هایی که خطر کمتری از طرف رقبای جدید آنها را تهدید می‌کند، دارای راهبردهای منابع انسانی قوی هستند و هتل‌هایی که دارای رقیب هستند و در محیطی با رقابت بالا فعالیت دارند، هیچ رقابت قابل توجهی در راهبرد منابع انسانی از خود نشان نمی‌دهند. لذا با این فرضیه همسو می‌باشد.

همچنین فرضیه چهارم این پژوهش که به تأثیر مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد سازمان پرداخته است نیز مورد تایید واقع نشد. تانسل (۲۰۱۰) در مطالعات خود بیان می‌کند منابع انسانی هیچ اثر معنی‌داری بر عملکرد مالی ندارد. همچنین نصیری و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعات خود تحت عنوان همبستگی راهبرد منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که راهبردهای جذب، استخدام و جبران خدمات همبستگی معناداری با عملکرد سازمانی ندارد. لذا با این فرضیه همسو می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود:

✓ با توجه به رابطه مثبت بین شدت رقابت و تصویر برند، هتل‌ها باید نسبت به شناسایی دقیق نیازها و انتظارات مشتریان اقدام نمایند.

✓ از اقدامات دیگر انجام تحقیقات بازاریابی هدفمند و برنامه‌ریزی شده برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از بازار و تهیه بانک اطلاعات مناسب از رقبا و وضعیت مسافرپذیری آنها بدست آورند. همچنین هتل‌ها باید در کنار شناسایی دقیق نیازها و انتظارات مشتریان، اطلاعات دقیقی را از رقبای خود در بازار به دست آورند و فعالیتها و اقدامات آنها را همواره تحت نظر داشته باشند، چرا که در محیط پویای رقابتی کسب و کار، انتظارات مشتریان تحت تأثیر فعالیت رقبا نیز می‌باشد و این تأثیرپذیری بر ذهنیت مشتریان و تصویر برند سازمان اثرگذار است.

✓ همچنین با توجه به تأثیر راهبرد تصویر برند بر عملکرد سازمان می‌توان چنین پیشنهاد داد که سازمانها باید توجه بیشتری به موضوع رضایت و وفاداری مشتریان خود داشته باشند. ایجاد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و برقراری ارتباط با آنها و توجه به پیشنهادات و شکایات آنها از گام‌های اولیه برای ایجاد اعتماد و تعهد است.

✓ سازمانها می‌توانند با توجه بیشتر به عواملی نظیر طراحی داخلی، عوامل محیطی نظیر رنگ، موزیک، تزئینات و نحوه خدمات مشتریان بیشتری را جذب نمایند. ایجاد رضایت و حس وفاداری در



مشتری خود سبب نوعی تبلیغات دهان به دهان توسط آنها می‌شود که بسیار برای سازمان سودمند است.

✓ یکی از اقدامات مناسب برای ارتباط با مشتری راه اندازی سیستم‌های رزرو آنلاین و سایت بروز هتل جهت ارتباط مناسبتر با مشتری است.

✓ همچنین مدیران باید توجه بسیاری به کارکنان خود داشته باشند و از برنامه‌های آموزشی غافل نباشند، زیرا این کارکنان هستند که در تماس مستقیم با مشتریان، سرویس و خدمات را به آنها می‌رسانند و تاثیر بسیاری در رضایت آنها خواهند داشت.

✓ تبلیغات عامل بسیار موثر در ایجاد وفاداری و آگاهی بیشتر مصرف کننده است. با استفاده از رسانه‌های مختلف و بروشورها و بلبوردهای تبلیغاتی هتل خود را به طیف وسیع تری از افراد معرفی کنند و در این تبلیغات از پیام‌های تبلیغاتی که بیانگر کیفیت و متمایز بودن است، نیز استفاده کنند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات ذیل برای تحقیقات آتی ضروری به نظر می‌رسد:  
از روش‌های دیگر در کنار روش پرسشنامه‌ای به منظور بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش استفاده شود، مثلا، روش‌های مصاحبه، مشاهده و نیز تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های واقعی هتل‌ها می‌تواند نتایج تحقیقات را مطمئن‌تر کند.

با توجه به اینکه این پژوهش برای کلیه هتل‌های استان مازندران از یک تا پنج ستاره انجام شده است لذا در تحقیقات آینده می‌توان سطح خاصی از هتل‌ها را مورد بررسی قرار داد تا اختلاف کمتری را دارا باشند.

بررسی علل عدم وجود رقابت در میان سازمانها علی‌الخصوص هتل‌های استان مازندران.

بررسی علل عدم توجه سازمانها به منابع انسانی خود به عنوان یک منبع مهم استراتژیک.

## منابع

۱. ابزری، مهدی؛ زنجیریان، بهرام؛ فتحی، سعید و قربانی، حسن (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری. *مجله چشم انداز مدیریت*، سال ۴، شماره ۳۱: ۴۲-۲۵.
۲. تاج زاده نمین، ابوالفضل، خزایی پول، مرتضی (۱۳۹۴). تأثیر مشتری گرایی و کارآفرینی گرایی بر نوآوری و عملکرد کسب و کار در گردشگری (مورد مطالعه: دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی استان مازندران)، *مجله برنامه ریزی و توسعه گردشگری*، سال ۴، شماره ۱۳: ۱۸۷-۲۰۵.
۳. حسینی، ابوالحسن، طبیبی، محمدرضا، حسینی ورامینی، سیدعلی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر همراستایی راهبردهای بازاریابی و عملکرد زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی در شرکتهای صنعتی تولید مبلمان اداری استان تهران، *فصلنامه تحقیقات علوم چوب و کاغذ ایران*، دوره ۳۱، شماره ۳: ۵۲۲-۵۴۰.
۴. رحیم نیا، فریبرز، فاطمی، سیده زهرا، هرندی، عطاء اله (۱۳۹۲). بررسی آثار متقابل ابعاد ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری (مورد مطالعه، هتل های پنج ستاره کلان شهر مشهد)، *مدیریت بازرگانی*، دوره ۵، شماره ۴: ۱-۲۰.
۵. رشیدی، حسن و رحمانی، زین العابدین (۱۳۹۲). برند و تأثیر آن بر وفاداری مشتری. *مجله اقتصادی*، شماره ۱۰: ۸۰-۶۵.
۶. سید علی روته، زهراسادات (۱۳۹۱). *آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در صنعت هتلداری ایران: مورد مطالعه هتل های چهار و پنج ستاره تهران*، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۷. صلواتی، شهرام، خانی، ناصر (۱۳۹۲). سازگاری با تجارت الکترونیکی در صنعت هتل داری ایران، *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری*، سال ۸، شماره ۲۱: ۱۶۷-۱۸۷.
۸. عبدالهاشمیپور، مریم (۱۳۹۴). چالش های هتلداری در استان و کمبود نوآوری در ارائه خدمات، *روزنامه همشهری استانی*، <http://ostani.hamshahrilinks.org/Ostan/Iran/Mazandaran/Contents>.
۹. فرهی بیلویی، رضا (۱۳۹۲)، رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، *ماهنامه تدبیر*، سال ۱۹، شماره ۱۹۸: ۲۵-۲۱.
۱۰. نصیری، محمدتقی؛ حیدری، محمد؛ شهبازی، سارا و انصاری، اسماعیل (۱۳۹۲). همبستگی استراتژی منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی، *مجله مدیریت ارتقای سلامت*، سال ۲، شماره ۳: ۴۴-۳۶.
۱۱. هادیزاده مقدم، اکرم، جمالی کاپک، شهرام، رضایی، مرتضی (۱۳۹۱). مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری، *فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران*، دوره ۱۶، شماره ۳: ۲۰۳-۲۲۳.
12. Adnan, A., Abdullah, H.S. and Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies. *7th International Economics & Business Management Conference*, 35(1): 462-467.

13. Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A. and Pehlivan, Ç. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul,
14. Busi, M. (2006). Collaborative Performance Management: Present Gaps and Future Research. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 55(1): 7-25.
15. Chan, R.Y.K., He, H., Chan, H.K. and Wang, W.Y.C. (2012). Environmental Orientation and Corporate Performance: The Mediation Mechanism of Green Supply Chain Management and Moderating Effect of Competitive Intensity. **Industrial Marketing Management**, 41: 621-630.
16. Chand, M. (2010), The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry, **The International Journal of Human Resource Management**, 21(4): 551-566.
17. Colloquium, B.D. (2008). The Relationship between Brand Image Strategy and Financial Performance: An Analysis of the Role of Corporate Reputation. **Journal of Operations Management**, 13(5):1-3.
18. Farhanghi, A.A., Abbaspour, A. and Abachian Ghassemi, R. (2013). The Effect of Information Technology on Organizational Structure and Firm Performance: An Analysis of Consultant Engineers Firms (CEF) in Iran. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 81: 644 – 649.
19. Feng, T; Cai, D., Wang, D. and Zhang, X. (2016). Environmental Management Systems and Financial Performance: The Joint Effect of Switching Cost and Competitive Intensity. **Journal of Cleaner Production**, 113: 781-791.
20. Findikli, M.A., Yozgat, U. and Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity, The Central Role of Strategic Human Resources Practices. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 181: 377 – 387.
21. Fung So, K.K. and King, C. (2010). When experience matters: building and measuring brand equity hotel the customers' perspective. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22(5): 589-608.
22. Green, W.K., Wu, C., Whitten, D. and Medlin, B. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR professionals' Work Attitude and Work Performance. **International Journal of human resource Management**, 8(3): 263-27.
23. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2007). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization** (Concepts and Cases), Mason, USA: Thomson Learning, 7 Edition.
24. Ho, L. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. **Industrial Management & Data System**, 108(9):1234-1254.
25. Keller, L.K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, 51(1): 1-22.
26. Kim, H.B., Kim, W.G. and An, J.A. (2003). The Effect of Customer-based Brand Equity on Firms' Financial Performance. **Journal of Consumer Marketing**, 20(4): 335-351.
27. Lahap, J., Ramli, N.S., Mohd Said, N. and Mohd Radzi, S. (2016). A Study of Brand Image towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 224: 149 – 157.

28. Lopez-Costa, J.A. and Munoz-Canavate, A. (2015). Relational Capital and Organizational Performance in the Portuguese Hotel Sector (NUTS II Lisbon). **4th World Conference on Business, Economics and Management**, 26(2): 64-71.
29. Mahapatra, S.K., Das, A. and Narasimhan, R. (2012). A Contingent Theory of Supplier Management Initiatives: Effects of Competitive Intensity and Product Life Cycle. **Journal of Operations Management**, 30(3): 406-422.
30. Mohajerani, P. and Miremadi, A. (2012). Customer Satisfaction Modeling in Hotel Industry: A Case Study of Kish Island in Iran. **International Journal of Marketing Studies**, 4(3): 134-152.
31. O'Brien, J.P. (2003). The Financial Leverage Implications of Pursuing a Strategy of Innovation. **Strategic Management Journal**, 24(2003):415-431.
32. Odumeru, J.A. and Hesanmi, O.A. (2013). The Effects of Human Resources Development on Financial Performance of Organisations. **Asian Business Review**, 2(1): 19-23.
33. Park, R., Srivastava, M.K. and Gnyawali, D. R. (2014). Walking the Tight rope of Coopetition: Impact of Competition and Cooperation Intensities and Balance on Firm Innovation Performance. **Industrial Marketing Management**, 43(6): 210-221.
34. Roth, M.S. (1995) The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies. **Journal of Marketing Research**, 32(4): 163-175.
35. Ryu, K., Han, H. and Kim, T.H. (2008). The Relationships among Overall Quick Casual Restaurant Image, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions. **International Journal of Hospitality Management**, 22: 460-469.
36. Sanchez, A.A., Marin, G.S. and Morales; A.M. (2015). The Mediating Effect of Strategic Human Resource Practices on Knowledge Management and Firm Performance. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, 24: 138-148.
37. Sels, L. (2003). **How HRM affects corporate financial performance: Evidence from Belgian SMEs**. Working paper.
38. Tansel, A.T. (2010). The Effect of Human Resource Marketing and Manufacturing Performance on Financial Performance. **Journal of Global Strategic Management**, 7: 112-128.
39. Tavitiyaman, P., Qub, H. and Zhang, H.Q. (2011). The Impact of Industry Force Factors on Resource Competitive Strategies and Hotel Performance. **International Journal of Hospitality Management**, 30: 648-657.
40. Tsaor, S. and Lin, Y. (2004). Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior. **Tourism Management**, 25: 471-481.