

## بررسی تأثیر نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در هتل‌ها

سعید آیبیغی اصفهانی<sup>۱</sup>، امیر غفوریان شاگردی<sup>۲</sup>، الهه ابراهیمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۰۷

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد در انعطاف پذیری منابع انسانی با توجه به نقش تعدیل کنندگی بازاریابی داخلی است. این پژوهش کاربردی است و با روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش دربردارنده ۳۶۳ نفر از مدیران (عملیاتی، میانی و عالی) هتل‌های پنج ستاره تهران است. نمونه گیری به روش تصادفی خوشه‌ای از میان هتل‌های اسپیناس، استقلال، پارسین آزادی، نووتل، هما و لاله صورت گرفته است. حجم نمونه به وسیله جدول کرجسی و مورگان ۱۸۷ نفر تعیین شده است. متغیرهای پژوهش با پرسش نامه‌های استاندارد سنجیده شده است. روایی صوری، محتوایی و سازه پرسش نامه‌ها بررسی شده و مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن نیز، با آزمون ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، برای همه مؤلفه‌های پژوهش تأیید شده است. داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی در انعطاف پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت دارند، اما نقش تعدیل کنندگی بازاریابی داخلی در این رابطه تأیید نشده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هتل‌ها می‌توانند با مبنا قرار دادن عملکرد مدیران در جبران خدمات و به کارگیری بازاریابی داخلی زمینه مناسبی را برای ارتقای انعطاف پذیری منابع انسانی فراهم سازند.

**واژه‌های کلیدی:** نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، انعطاف پذیری منابع انسانی، بازاریابی داخلی، هتل‌داری

۱- استادیار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

۲- نویسنده مسئول: استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (Ghafourian@imamreza.ac.ir)

۳- کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود

## مقدمه

هتل‌داری بخشی انسان‌محور در اقتصاد به‌شمار می‌رود. جذب یا تربیت نیروی کار متخصص و دارای صلاحیت لازم برای ارائه خدمات با کیفیت عالی در این صنعت، اصلی اجتناب‌ناپذیر است (غلامی، ۱۳۹۶) و کارکنان در پیشبرد هدف‌ها و عملکرد آن سهم‌مند و نقشی فزاینده دارند (Rosiek et al., 2016). بنابراین بدون افراد کارآمد دستیابی به هدف‌ها غیرممکن است (Shapira-Lishchinsky and Tsemach, 2014). تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که نیروی انسانی باید در کانون هدف‌های اصلی قرار گیرد و از نگرش ابزاری به آن پرهیز شود (بهداری و همکاران، ۱۳۹۱).

در واقع می‌توان این‌طور بیان کرد که تفاوت مهم سرمایه انسانی و سرمایه پولی در این است که سرمایه انسانی غالباً و در طی زمان روندی افزایشی را طی می‌کند، درحالی‌که سرمایه پولی، بسته به شرایط اقتصادی، ممکن است کم یا زیاد شود. پس می‌توان گفت که نرخ تشکیل سرمایه انسانی در هر کشور با گذشت زمان بیشتر می‌شود. این همان رشد تراکمی و انباشته سرمایه انسانی است (روشن، ۱۳۹۱).

در اجلاسی که هر ساله در میامی فلوریدا برگزار می‌شود، تلاش می‌شود که مشکلات صنعت هتل‌داری بین‌المللی با بحث و بررسی و نظرسنجی و رأی‌گیری مشخص شود. در سال ۲۰۱۷ بحث‌های عمیقی درخصوص مشکلاتی که جامعه هتل‌داری با آن روبه‌روست صورت گرفت و درنهایت ده موردی که بیشترین تأثیر را دارند شناسایی شدند. از این میان، تأثیر نرخ حقوق و دستمزد (نظام جبران خدمت)، آموزش و رضایت کارکنان (بازاریابی داخلی) مشهود بود (غلامی، ۱۳۹۶).

به گفته یزدان‌شناس و ادیب‌پور (۱۳۹۶)، در محیط کاری بسیار پیچیده امروز، با توجه به نقش تعیین‌کننده رفتار انسانی در خدمات هتل‌داری، موضوعات متعددی درخصوص رفتار و عملکرد سازمانی در این حیطه مطرح می‌شود (Lai and Hitchcock, 2016) که تحقق آن مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (Bhattacharya et al., 2005). انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از مسائل مهمی است که مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر با آن روبه‌روست (اعرابی و دانش‌پور، ۱۳۸۶). انعطاف‌پذیری رویکرد اساسی در مدیریت عدم اطمینان محیطی است. انعطاف‌پذیری سازمانی قابلیت پویای شرکت در واکنش فعال در برابر محیط رقابتی در حال تغییر در نظر گرفته شده که ممکن است برای شرکت مزیت رقابتی پایدار به‌وجود آورد. بنابراین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین خواهد بود (Ketkar and Sett 2010).

مطالعات نشان می‌دهد که رضایت کارکنان هر شرکت رضایت مشتریان را در پی دارد (عباسی و صالحی، ۱۳۹۰). نتایج نشان می‌دهد که فعالیت‌های بازاریابی داخلی، از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود می‌بخشد و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد. منطق مفهوم بازاریابی داخلی این است که برطرف کردن نیازهای مشتریان داخلی (کارکنان) می‌تواند انگیزه کارمند را برای ادامه فعالیت در سازمان ارتقا دهد؛ در نتیجه به رضایت شغلی و انعطاف‌پذیری بیشتر کارمند منجر می‌شود (Ahmed et al., 2003).

حقوق و دستمزد ناکافی نیز سبب بروز مشکلاتی از قبیل نارضایتی کارکنان، غیبت، ترک خدمت، اعتصاب و شکایت یا دیگر مشکلات سازمانی می‌شود (Raiisi et al., 2010).

در این پژوهش، تأثیر نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد هتل‌های پنج‌ستاره استان تهران در انعطاف‌پذیری آنان مطالعه و سنجیده شده و نقش تعدیل‌کنندگی بازاریابی داخلی بر این رابطه بررسی شده است. سؤالی که در این زمینه مطرح می‌شود این است که آیا بازاریابی داخلی تأثیر نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد در انعطاف‌پذیری منابع انسانی هتل‌های پنج‌ستاره استان تهران را تعدیل می‌کند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد

نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد مدل پرداختی است که بر پاداش‌دادن در مقابل عملکرد تأکید دارد (De Burin et al., 2011) و بزرگ‌ترین برانگیزاننده افراد در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. بنابراین، متغیر «پرداخت حقوق و مزایا» با «نظریه انگیزشی کلاسیک» سازگار است.

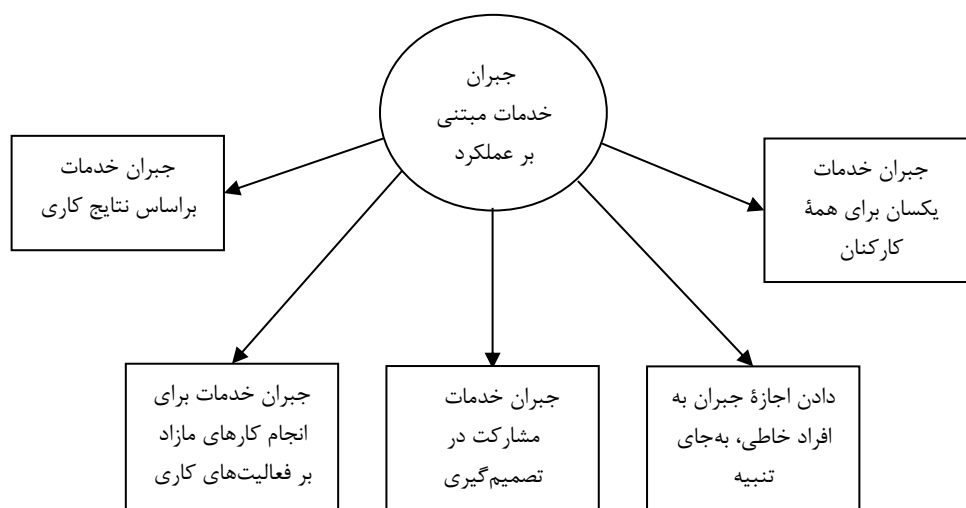
آنچه سبب می‌شود پاداش و پیامدهای آن به رضایت پرداختی منجر شود، ساختار پرداخت براساس عملکرد است. این ساختار، با افزایش بازخورد بر موفقیت کاری کارکنان، باعث ارتقای ارزش کاری کارکنان در سازمان و هم‌سویی هدف‌های شخصی و سازمانی می‌شود (Heneman and Judge, 2009).

نظام پرداخت از کارکردهای نظام مدیریت منابع انسانی است که مسئولیت کلیه پرداخت‌ها به نیروی انسانی را در مقابل انجام کار در طی مدتی معین و مقرر برعهده دارد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵). عوامل تعیین‌کننده پرداخت منصفانه همواره مدنظر مدیران بوده است؛ زیرا کارکنان انتظار دارند دستمزدهای مناسبی در قبال خدمات و مشارکت‌شان در هدف‌های سازمانی دریافت کنند. در پاسخ به این نیاز، رویکردهایی برای طراحی نظام پرداختی مناسب ارائه شده است، ازجمله رویکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد. مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی به کارکنان بر مبنای نتایج عملکرد بعد مهمی از مدیریت پاداش است و به‌نوعی یکی از راهبردهای مهم مدیریت و نگاه‌داشت استعدادها است که با عنوان «مدیریت بر مبنای عملکرد» رایج شده است. نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در پاسخ به نیاز گذار از نظام‌های سنتی پرداخت متکی بر مقام و منصب به نظام‌هایی که بر عملکرد تأکید می‌کنند و به آن‌ها بها می‌دهند طراحی و تدوین شده است (جزنی، ۱۳۹۴). پرداخت وقتی با عملکرد پیوند داده شود، به ایجاد انگیزش، وفاداری و رضایت، انعطاف‌پذیری و رغبت به کار و تلاش در کارکنان کمک می‌کند و زمینه را برای جذب و نگاه‌داشت نیروی انسانی کارآمدتر فراهم می‌سازد (میرحسینی زواره و پهلوانیان، ۱۳۹۰).

بنابراین، با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره‌وری، ضروری است مدیران در طراحی مناسب آن توجه لازم را داشته باشند. جبران خدمات مفهوم گسترده‌ای است که فرایند توجه زیادی را می‌طلبد (حکمی شلمزاری و همکاران، ۱۳۹۳).

سازمان‌ها به‌کاررفته در این پژوهش، برای نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، براساس پژوهش‌های

رینس و همکاران استوار است. از نظر ایشان، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد به دو صورت پاداش‌های مالی و پاداش‌های غیرمالی غیرمستقیم و مزایا انجام می‌پذیرد. جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق‌العمر و امثال آن دریافت می‌کند. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا دربردارنده تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق‌العمر نمی‌گنجد، اما به صورت غیرمستقیم برای شاغلان نقش مالی دارد. این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع است و شامل انواع طرح‌های بیمه، طرح‌های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و امثال آن می‌شود (Rynes et al., 2005).



شکل ۱: مدل نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد رینس و همکاران (2005)

### بازاریابی داخلی

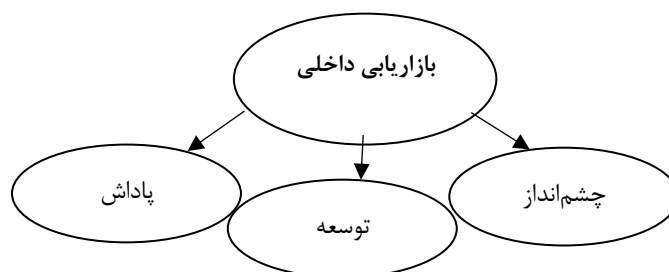
امروزه بازاریابی داخلی به یکی از راهبردهای محوری و حیاتی بسیاری از شرکت‌های خدماتی تبدیل شده است. بازاریابی داخلی بدین مفهوم است که هر شرکت خدماتی موفق ابتدا باید شغل را به کارکنان بفروشد و موجبات رضایت آنان از شغل را فراهم آورد، آن‌گاه خدمات را به مشتریان عرضه نماید (مهرانی و سعیدنیا، ۱۳۹۰).

به‌طورکلی بازاریابی داخلی کارمند را مشتری داخلی در نظر می‌گیرد که عامل مهمی در رضایت مشتریان خارجی است. (Pitt et al., 1999). بازاریابی داخلی رفتار یکسان با کارمندان و مشتریان و اهمیت مساوی دادن به از طریق برنامه‌های کنشی، به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف شده است (Woodruffe, 1995). در تعریفی دیگر، بازاریابی داخلی بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح سازمان متمرکز است. بنابراین رویکردی خدمت‌محور و مشتری‌محور بین کارکنان ایجاد می‌شود و همچون فرایند مدیریتی جامعی عمل می‌کند که وظایف چندگانه سازمان را تلفیق و یک‌پارچه می‌سازد (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۹). کاتلر نیز بازاریابی داخلی را وظیفه به‌کارگیری، آموزش و

انگیزش موفقیت‌آمیز کارکنان توانا برای خدمتی بهتر به مشتری تعریف می‌کند (Mishra, 2010). بنابراین بازاریابی داخلی تلاشی است برنامه‌ریزی‌شده، با رویکردی همانند بازاریابی، برای غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر، و متوازن کردن و ایجاد انگیزه و هماهنگی بین‌وظیفه‌ای و یک‌پارچه‌کردن کارکنان، به‌منظور اجرای اثربخش راهبردهای شرکتی و وظیفه‌ای. هدف از بازاریابی داخلی به‌دست‌آوردن رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری‌محور است (احمد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

از نظر سلاجق<sup>۲</sup> و همکاران (2015)، بازاریابی داخلی بر روابط داخلی مناسب بین همه افراد در همه سطوح سازمان تأکید می‌کند.

چینگ و جانگ (2008) پنج بعد بازاریابی داخلی را شناسایی کردند: آموزش، حمایت مدیریت، ارتباطات داخلی، ارتباطات خارجی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات و آموزش و توسعه. از دیدگاه فورمن و مونی<sup>۳</sup>، عناصر بازاریابی داخلی عبارت‌اند از چشم‌انداز، توسعه و پاداش. از نظر آن‌ها سازمان باید چشم‌انداز روشنی را برای کارکنان خود ترسیم کند و آن‌ها را برای انجام امور ارتقا دهد و آموزش‌های مناسب را به آن‌ها ارائه کند و در نهایت باید پاداش‌های مناسبی برای کارکنان در نظر بگیرد (Foreman and Money, 1995).



شکل ۲: مدل بازاریابی داخلی فورمن و مونی<sup>۴</sup> (1995)

به‌طور کلی می‌توان گفت بازاریابی داخلی در سازمان‌های خدماتی، سازمان‌ها را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌کند که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، ارتقای عملکرد آن‌ها را به دنبال خواهد داشت. عملکرد سازمان همواره مدنظر مدیران بوده و در مراکز اقامتی و هتل‌ها از اهمیتی دوچندان برخوردار است (ضرغام بروجنی و همکاران، ۱۳۹۲).

### انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر استعداد‌های چندگانه افراد به‌وسیله تغییر در تخصص، رفتار و یادگیری آنان تأکید دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی به توانایی توسعه، سازمان‌دهی و مستقرکردن نظام منابع

1. Ahmed et al.
2. Salajeghe
3. Foreman and Money
4. Foreman and Money

انسانی در مجموعه سازمانی به منظور هدایت کردن منابع انسانی برای نوآوری و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی اشاره دارد. پژوهش‌های بسیاری نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها مؤثر است (Kumari and Pardhan, 2014).

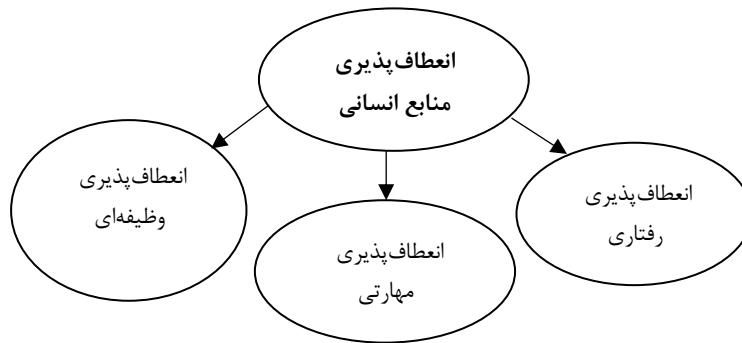
تعریف انعطاف‌پذیری ریشه در نظریه‌های فرانوگرا و نظریه‌های مبتنی بر منابع دارد که شامل توانایی شرکت در واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب‌وکار و همچنین توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات در هدف‌های شرکت است (اسماعیلی و رحیمی اقدم، ۱۳۹۴). نیروی کار انعطاف‌پذیر به مثابه عامل حیاتی موفقیت برای مقابله با برخی انعطاف‌ناپذیری‌های سازمانی و تضمین رقابت سازمانی در محیط‌های چالش‌برانگیز ظاهر می‌شود (Beltrán-Martín et al., 2008).

در مجموع، مطالعات تجربی نشان می‌دهد که تنوع محصول و صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس تولید، ساختار بازار و انعطاف‌پذیری نیروی کار مهم‌ترین عوامل خاص صنعتی مؤثر بر رقابت‌پذیری است (پورزارع و رحیمی، ۱۳۹۵).

حمایت از انعطاف‌پذیری منابع انسانی نه تنها سبب بهبود عملکرد جاری کارکنان می‌شود، بلکه راهی برای افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان است (Galinsky et al., 2011). انعطاف‌پذیری منابع انسانی مجموعه فعالیت‌هایی است که سازمان برای تغییر در منابع انسانی و فرایندهای مربوط به مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین دامنه گسترده‌ای از طرح‌های سازمانی، مدل‌ها و نظریه‌های مدیریت نظیر نظریه سیستم فنی - اجتماعی، خودسامان‌دهی، تولید اندک و مدیریت تولید به موقع را دربرمی‌گیرد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی ابزاری برای ارتقای عملکرد تولید شناخته شده است؛ زیرا چندین مزیت راهبردی فراهم می‌کند. استفاده از نیروی انسانی چندوظیفه‌ای به شرکت اجازه می‌دهد تا به تقاضاهای پیش‌بینی‌نشده و نامتعادلی که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید به سرعت پاسخ دهد. این انعطاف‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش و خدمات مشتری را ارتقا دهد، در عین حالی که استفاده کار از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کنند (Fraser and Hvolby, 2010).

سازمان‌ها ممکن است از طریق اقداماتی همچون گردش شغلی، گروه‌های چندوظیفه‌ای و ترتیبات کاری پروژه‌محور بر انعطاف‌پذیری مهارتی کارکنان خود بیفزایند. کارکنانی که انعطاف‌پذیری مهارتی بالایی دارند به راحتی می‌توانند با انواع متفاوت الزامات شغلی خود روبه‌رو شوند. همچنین می‌توانند نیازهای بازار و مشتریان و سازمان را برطرف کنند و به شکل اثربخش استرس خود را کنترل کنند. انعطاف‌پذیری رفتاری به نگرش‌های انطباق‌پذیر کارکنان و مشخصه‌ها و الگوهای رفتاری آنان برای تطبیق با نیازهای موقعیتی خاص مربوط می‌شود (Kumari and Pardhan, 2014).

براساس پیشینه موجود، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را می‌توان براساس سه مؤلفه انعطاف وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری سنجید. مدل به کاررفته در این پژوهش نیز براساس همین مؤلفه‌هاست که از سوی باتاچاریا و همکاران (2005) ارائه شده و سپس از سوی بلتران مارتین و همکاران (2008) تکمیل شده است.



شکل ۳: مدل انعطاف پذیری منابع انسانی باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵) و بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۸)

### توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، این توانایی از شکل‌های مختلفی به‌دست می‌آید که عموماً انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تعریف شده است. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است (Kotkar and Sett, 2010).

با وجود اهمیت و جایگاه منابع انسانی به‌عنوان محرک در سازمان‌های کارآفرین، لزوم توجه به انعطاف‌پذیری منابع انسانی بیش‌ازپیش احساس می‌شود. با توجه به نقش نظام‌های جبران خدمات در تأمین، نگهداری و انگیزش نیروی انسانی و نهایتاً بهبود مزیت رقابتی و افزایش انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، باید توجه ویژه‌ای به آن داشت (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین اولین فرضیه این‌گونه تدوین می‌شود:

۱. نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد در انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد.

تمپل آمانگالا و امانوئل آمانگالا (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی استراتژی‌های بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان»، به این نتیجه رسیدند که ارتقای بازاریابی داخلی تأثیری مثبت در عملکرد کارکنان دارد.

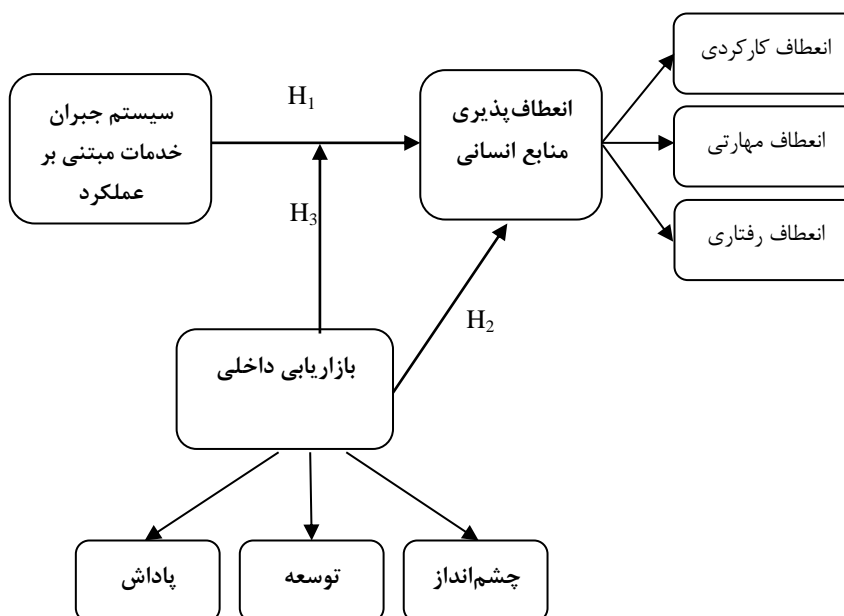
درواقع ارتباط بین تأمین‌کنندگان و مشتریان داخلی تعیین‌کننده کیفیت نهایی خدماتی است که به دست مشتری خارجی می‌رسد و ارائه خدمات بهتر به مشتریان داخلی در نهایت به ارائه خدمات بهتر به مشتریان خارجی منجر خواهد شد. مشتری و تأمین‌کننده داخلی به این صورت تعریف می‌شود که هر بخشی که دارای نیاز است مشتری و بخشی که آن نیاز را برطرف می‌کند تأمین‌کننده داخلی است؛ از این رو فرضیه دوم این‌طور ارائه می‌شود:

۲. بازاریابی داخلی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد.

مهرانی و سعیدنیا (۱۳۹۰) بیان می‌کنند که، با توجه به پژوهش‌های گذشته، بازاریابی داخلی موجب بهبود رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان می‌شود و خدمت‌رسانی را بهبود می‌بخشد و

در نهایت سبب بهبود جبران خدمات غیرمالی می شود. بنابراین فرضیه سوم به صورت زیر بیان می شود:  
۳. بازاریابی داخلی در رابطه نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و انعطاف پذیری منابع انسانی نقش تعدیل کننده دارد.

مدل مفهومی پژوهش نیز با توجه به متغیرهای پژوهش در ادامه ارائه شده است:



شکل ۴: مدل مفهومی فرضیه سازی شده

### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ جهت گیری های پژوهش کاربردی، از لحاظ هدف توصیفی، از لحاظ راهبردهای پژوهش پیمایشی، از لحاظ ماهیت علی و از لحاظ شیوه های گردآوری داده ها پرسش نامه ای است. اطلاعات به روش کتابخانه ای و میدانی جمع آوری شده و داده ها با روش معادلات ساختاری و نرم افزارهای pls و SPSS تجزیه و تحلیل شده است. مدیران هتل های پنج ستاره تهران جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می دهند. ویژگی مشترکی که در خصوص جامعه آماری مدنظر قرار گرفته این است که کلیه هتل ها پنج ستاره باشند، در جغرافیای شهر تهران فعالیت کنند، نظام جبران خدمات و پاداش مدیران بر مبنای عملکرد باشد و برای جذب و نگهداری کارکنان در پست های اصلی و مدیریتی بازاریابی داخلی انجام شود. با توجه به این که متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش درباره کارکنان سطوح پایین (کارگران ساده و کارکنان عادی) کمتر مصداق دارد، این مفهوم میان مدیران هتل ها بررسی شده است. به این معنی که نظام جبران خدمات بیشتر کارکنان اداری بر مبنای ارشدیت است و مبتنی بر عملکرد نیست و همچنین مفهوم انعطاف پذیری منابع انسانی را نمی توان در میان کارکنان



عادی که معمولاً کارهای تکراری و استاندارد انجام می‌دهند سنجید؛ همچنین بازاریابی داخلی معمولاً در خصوص پست‌های مدیریتی و مشاغل مهم که نیاز به کارکنان متمایز و خاص دارند انجام می‌شود. بنابراین این پژوهش در میان کسانی انجام شده که در زمینه هتل‌داری تجارب سرپرستی داشته‌اند و از تخصص، تحصیلات و مهارت‌های بالاتری برخوردار بوده‌اند. گفتنی است منظور از مدیران در این پژوهش صرفاً مدیران ارشد نیست، بلکه کلیه سطوح سرپرستی و میانی و عالی را در برمی‌گیرد. اطلاعات لازم برای انجام پژوهش از طریق توزیع پرسش‌نامه در میان آن‌ها گردآوری شده است. تهران پانزده هتل پنج‌ستاره دارد که تعداد مدیران (عملیاتی، میانی و عالی) آن‌ها در مجموع ۳۶۳ نفر است، طبق جدول کرجسی - مورگان، حداقل حجم نمونه برای این جامعه ۱۸۷ نفر است. با توجه به این که توزیع نمونه در این پژوهش نامشخص بوده و حجم آن از ۲۰۰ نفر کمتر است، استفاده از نرم‌افزار Smart PLS برای مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر مناسب‌تر است و به همین علت از این نرم‌افزار استفاده شده است. نمونه‌گیری از میان هتل‌های اسپیناس، استقلال، پارسیان آزادی، نووتل، هما و لاله و با روش تصادفی خوشه‌ای صورت گرفته است. از آنجاکه معمولاً همه پرسش‌نامه‌های توزیع شده بازگردانده نمی‌شود یا ممکن است اطلاعات برخی مخدوش و غیرقابل استفاده باشد، به منظور جلوگیری از کاهش حجم نمونه، ۲۰ درصد بیشتر از حجم نمونه محاسبه شده یعنی ۲۲۵ پرسش‌نامه توزیع شد. در نهایت ۱۹۶ پرسش‌نامه به‌طور صحیح تکمیل و بازگردانده شد که مبنای تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری قرار گرفته است. خوشبختانه تعداد پرسش‌نامه‌های صحیح بازگشتی از حداقل نمونه قابل قبول بیشتر بوده که این موضوع بر اعتبار نتایج و قابلیت تعمیم یافته‌ها می‌افزاید. آمار توصیفی کلیه متغیرهای پژوهش از نظر شاخص‌های آماری در جدول ۱ شرح داده شده است.

جدول ۱: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	علامت اختصاری	تعداد مشاهده	min	Max	میانگین		انحراف معیار	واریانس
					آماره	خطای معیار		
جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	PBCS	۱۹۶	۱,۰۰	۵,۰۰	۲,۷۷۳۵	۰,۰۶۵۷۰	۰,۹۱۹۸۲	۰,۸۴۶
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	HRF	۱۹۶	۲,۳۶	۵,۰۰	۰,۸۲۷۵	۰,۰۴۰۷۲	۰,۵۷۰۰۷	۰,۳۲۵
بازاریابی داخلی	IM	۱۹۶	۱,۴۰	۵,۰۰	۳,۵۴۴۲	۰,۰۵۱۶۲	۰,۷۲۲۷۲	۰,۵۲۲

به‌منظور سنجش نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و بازاریابی داخلی به‌ترتیب از پرسش‌نامه‌های هاروی - بیویس (۲۰۰۳)، بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۸) و فورمن و مونی (۱۹۹۵) استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین‌منظور پیش‌آزمونی برای گرفتن آزمون آلفای کرونباخ صورت گرفت و ۳۰ پرسش‌نامه به‌صورت آزمایشی به‌وسیله اعضای نمونه تکمیل شد. سپس با نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای

کرونباخ برای هر متغیر استخراج شد. برآورد بالاتر از حداقل مقدار ۰٫۷ بیانگر آن است که پرسش‌نامه‌ها از پایایی بالایی برخوردار است. مقادیر پایایی و روایی هم‌گرا در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	تعداد سوالات	علامت اختصاری	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	واریانس استخراجی (AVE>0.5)	پایایی ترکیبی (CR>0.7)
نظام جبران خدمات	۵	PBCS	۰٫۹۰۹	۰٫۷۱۷	۰٫۹۲۷
انعطاف وظیفه‌ای	۳	FF	۰٫۸۵۷	۰٫۷۷۶	۰٫۹۱۲
انعطاف مهارتی	۴	SF	۰٫۸۹۶	۰٫۷۵۷	۰٫۹۲۵
انعطاف رفتاری	۴	BF	۰٫۸۹۴	۰٫۷۶۰	۰٫۹۲۷
چشم‌انداز	۲	V	۰٫۸۰۹	۰٫۹۱۶	۰٫۸۵۶
توسعه	۸	D	۰٫۷۴۰	۰٫۷۱۰	۰٫۷۵۱
پاداش	۵	R	۰٫۹۰۳	۰٫۷۲۳	۰٫۹۲۹

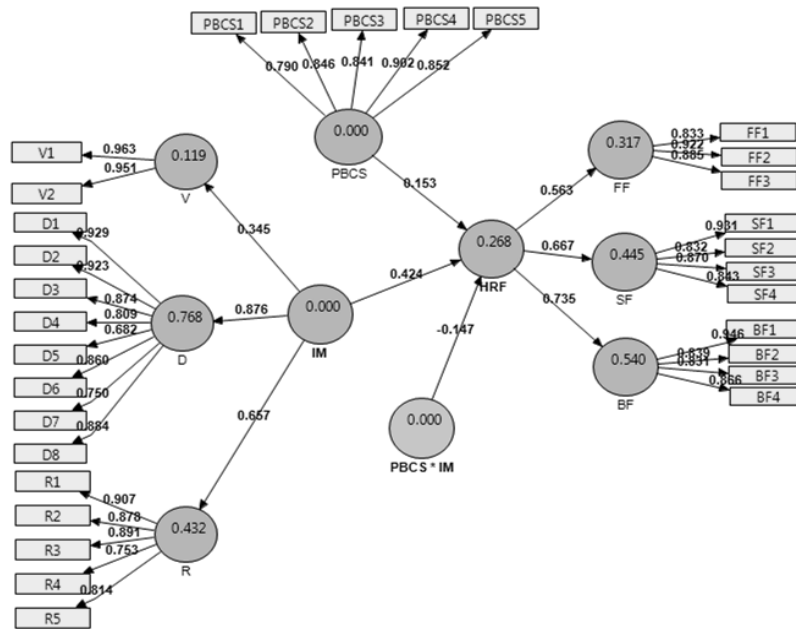
برای تأیید روایی هم‌گرا باید سه قاعده برقرار باشد: AVE بزرگ‌تر از ۰٫۵، CR بزرگ‌تر از ۰٫۷ و CR بزرگ‌تر از AVE.

با توجه به این‌که مطابق با یافته‌های جدول ۲، متغیرهای مکنون مقادیر مناسبی را اتخاذ کرده، مناسب بودن روایی هم‌گرای پژوهش نیز تأیید می‌شود.

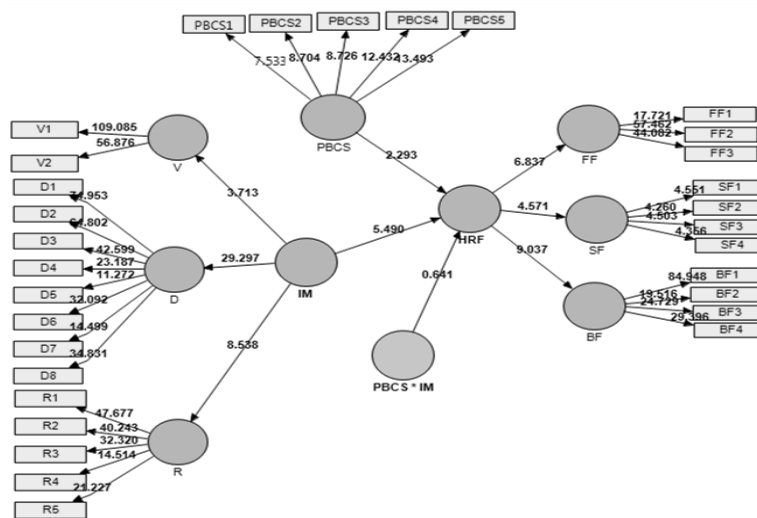
### یافته‌های پژوهش

در نمودارهای ۶ به ترتیب مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش در حالت ضرایب معناداری و ضرایب ساختاری نشان داده شده است. چنانچه در حالت ضرایب معناداری، آماره T خارج از بازه ۱٫۹۶+ و ۱٫۹۶- قرار داشته باشد، فرضیه تأیید می‌شود. ضریب ساختاری نیز نشان از میزان رابطه یا تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دارد. نتایج آزمون فرضیه‌ها در نمودارهایی که در ادامه می‌آیند منعکس شده است.

مدل مفهومی پژوهش با روش حداقل مربعات جزئی و آزمون هم‌بستگی متغیرها از طریق نرم‌افزار SMART-PLS تجزیه و تحلیل شده است. در خطای ۵ درصد، مقدار t-value برای تمام مسیرها از میزان استاندارد قدر مطلق ۱٫۹۶ بالا بیشتر است و گواهی بر رابطه‌های معنادار بین متغیرهای پژوهش است.



نمودار ۵: مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب معناداری



نمودار ۶: مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی

### معیار R Squares یا R<sup>2</sup>

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در هر پژوهش ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R<sup>2</sup> معیاری است که نشان از تأثیر متغیری برون‌زا بر متغیری درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> در نظر گرفته می‌شود. بنابراین مقدار R<sup>2</sup> برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده که با توجه به سه مقدار ملاک می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید کرد.

جدول ۳: نتایج معیار  $R^2$  برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	$R^2$
انعطاف وظیفه‌ای	FF	۰,۳۱۷
انعطاف مهارتی	SF	۰,۴۴۵
انعطاف رفتاری	BF	۰,۵۴۰
چشم‌انداز	V	۰,۱۱۹
توسعه	D	۰,۷۶۸
پاداش	R	۰,۴۳۲

### برازش مدل کلی

#### معیار<sup>۱</sup> GOF

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times \overline{R^2}}$$

*Communalities* از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۴: میزان Commuality و  $R^2$  متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	Commuality	$R^2$
جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	PBCS	۰,۷۱۷	۰,۰۰۰
انعطاف وظیفه‌ای	FF	۰,۷۷۶	۰,۳۱۷
انعطاف مهارتی	SF	۰,۷۵۷	۰,۴۴۵
انعطاف رفتاری	BF	۰,۷۶۰	۰,۵۴۰
چشم‌انداز	V	۰,۹۱۶	۰,۱۱۹
توسعه	D	۰,۷۱۰	۰,۷۶۸
پاداش	R	۰,۷۲۳	۰,۴۳۲

جدول ۵: نتایج برازش مدل کلی

GOF	$\overline{R^2}$	$\overline{\text{Commuality}}$
۰,۵۷۹	۰,۴۳۸	۰,۷۶۶

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰,۵۷۹، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

1. Goodness of Fit

همچنین با توجه به نتایج و ضرایب نمایش داده شده در نمودارهای ۵ و ۶ می‌توان گفت که نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد در انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد. همچنین بازاریابی داخلی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد. ولی بازاریابی داخلی در رابطه نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش تعدیل‌کنندگی ندارد که به‌طور خلاصه در جدول ۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۶: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	علامت اختصاری	ضریب مسیر ( $\beta$ )	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
اول	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد	PBCS-HRF	۰,۱۵۳	۲,۲۹۳	تأیید فرضیه
دوم	بازاریابی داخلی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد	IM-HRF	۰,۴۲۴	۵,۴۹۰	تأیید فرضیه
سوم	بازاریابی داخلی در رابطه بین جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.	PBCS*IM - HRF	۰,۱۴۷-	۰,۶۴۱	رد فرضیه

### بحث و نتیجه‌گیری

**فرضیه ۱:** با توجه به نمودار ۵ و ۶، می‌توان نتیجه گرفت که نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد در انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد، پس فرضیه اول تأیید می‌شود. سیدجوادی نیز بر این نظر است که یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات است. مدیران، به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، می‌توانند از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب به جذب و حفظ و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی منجر خواهد شد (سیدجوادی، ۱۳۸۷).

**فرضیه ۲:** با توجه به نمودار ۵ و ۶، ضریب استاندارد بازاریابی داخلی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی  $\beta=0,424$  است و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=5,490$  (بیشتر از قدر مطلق  $1,96$ ) است که نشان می‌دهد این تأثیر معنادار است؛ بنابراین فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بازاریابی داخلی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش تمپل آمانگالا و امانوئل آمانگالا (2013) تطابق دارد.

تمپل آمانگالا و امانوئل آمانگالا (2013)، در پژوهشی با عنوان «بررسی استراتژی‌های بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان»، به این نتیجه رسیدند که ارتقای بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان و انعطاف‌پذیری آنان تأثیری مثبت دارد.

**فرضیه ۳:** با توجه به آزمون این فرضیه ضریب معناداری Z مربوط به متغیر PBCS\*IM که به سمت

متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی است ۰/۶۴۱ به‌دست‌آمده است. از آنجاکه این ضریب از ۱/۹۶ کمتر است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان رابطه متغیر بازاریابی داخلی را متغیری تعدیل‌گر در نظر گرفت؛ به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان تأیید کرد که متغیر بازاریابی داخلی رابطه بین نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تعدیل نمی‌کند. بنابراین فرضیه سوم تأیید نمی‌شود. رد این فرضیه ممکن است به‌علت انعطاف‌ناپذیری کارکنان و همچنین فقدان شناخت کامل مدیران از محیط داخلی و خارجی باشد. لذا مدیران باید در برنامه‌ریزی‌های فرایندهای کاری دخالت داشته باشند و بازخورد مناسبی در زمینه فرایندهای کاری به آنان ارائه شود. همچنین باید پرداخت‌های مناسب و مبتنی بر عملکرد برای کارکنان در نظر گرفته شود. بنابراین می‌توان گفت که مدیران انعطاف کمی داشته و جایگاه شغلی کارکنان براساس شخصیت، مهارت و قابلیت‌های آنان صورت نگرفته و در نتیجه بازاریابی داخلی نیز جایگاهی در سازمان ندارد. همین امور سبب می‌شود که بازاریابی داخلی رابطه بین جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بین مدیران هتل‌های پنج‌ستاره تهران تعدیل نکند.

### پیشنهادها

- ✓ شرکت‌های هتل‌داری نیاز به توسعه برنامه‌های داخلی برای ایجاد مسیرهای شغلی جذاب دارند تا کارکنان آن شغل را فرصتی برای توسعه حرفه‌ای با پتانسیل واقعی برای پیشرفت ببینند. پذیرایی از میهمانان هتل کاری فشرده است. در واقع باید سود نقدی در میان کارمندان تقسیم شود.
- ✓ افزایش مهارت‌های شغلی کارکنان از مواردی است که به بهسازی شغل کمک می‌کند. در این صورت انتظار می‌رود کارمندان بتوانند مهارت‌های خود را برای موقعیت‌های گوناگون به کار گیرند. ایجاد محیط کاری مثبت با فرصت‌های واقعی برای پیشرفت، راهبردهای خلاقانه برای کارکنان، افزایش مهارت‌های ضروری و... بر بهبود وضعیت صنعت هتل‌داری در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مقابل تغییرات سریع محیط مؤثر خواهد بود.
- ✓ کارکنان براساس عملکرد بهینه و نتایج سازمانی مزایا و پاداش دریافت کنند و هماهنگی و تناسب بین پرداخت و عملکرد وجود داشته باشد و تجربه، مهارت و دانش کارکنان شناخته شود.
- ✓ مزایا عادلانه و براساس توانایی‌ها و عملکرد کارکنان تعلق گیرد. این کار به رضایت کارکنان منجر می‌شود و بر انعطاف‌پذیری آنان را می‌افزاید.
- ✓ پاداش‌ها متنوع باشد و طیف گسترده‌ای از پاداش‌های درونی و بیرونی را دربر گیرد.
- ✓ به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی، در جهت توانمندسازی کارکنان اقداماتی از سوی مدیران صورت گیرد.
- ✓ برنامه‌های پاداش و شناخت کارمندان یکی از بخش‌های مهم فرایند بازاریابی داخلی است. مزایا و تخفیف‌ها برای کارمندان از موارد بسیار مهم است. برای تشویق کارمندان، پیشنهاد می‌شود در قیمت غذاها، نوشیدنی‌ها و نرخ هتل تخفیف‌های اساسی تا ۵۰ درصد به آنان داده شود تا به

استفاده از این محصولات ترغیب شوند. همچنین اهدای جوایز و پاداش‌های متعدد و متنوع سالانه برای قدرشناسی به بهبود بازاریابی شرکت نزد کارمندان منجر می‌شود و گرایش مثبتی در محل کار ایجاد می‌کند. ارتباطات داخلی نیز باید جدی گرفته شوند.

✓ از جمله اقداماتی که بازاریابی داخلی را تقویت می‌کند، آگاهی‌یافتن از تغییرات ارزش در نظر کارکنان و درک شرایط درون و برون‌سازمانی و همچنین طراحی راهبردهایی برای مشتریان داخلی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران شرایطی را فراهم آورند تا انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شایسته‌سازی کارکنان صورت گیرد و در نهایت ارتباطات سازمان با کارکنان بهینه شود.

✓ به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود فرصت‌هایی را برای گردش شغلی افراد به صورت دوره‌ای ایجاد کنند تا کارکنان بتوانند توانایی‌های خود را بسنجند و در مهارت‌ها و مشاغل دیگر منعطف شوند. این امر سبب می‌شود کارکنان شرایط محیطی داخلی و خارجی را بهتر درک کنند و بخش‌بندی داخلی کارکنان براساس شخصیت‌ها و قابلیت‌های بهتر صورت گیرد و بازاریابی داخلی و در پی آن انعطاف‌پذیری منابع انسانی ارتقا یابد.

✓ در نهایت به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی بازاریابی داخلی برگزار کنند و از سایر مدیران درباره میزان رضایت مشتریان داخلی (مدیران و کارکنان‌شان) و مشتریان بیرونی از عملکرد آنان نظرسنجی کنند. همچنین با ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در این زمینه و بررسی مشکلات سایر مدیران، در رفع آن‌ها بکوشند و با برقراری و گسترش ارتباط کارکنان و افزایش اعتماد آنان بستر لازم برای اجرای بازاریابی داخلی را فراهم آورند.

## منابع

- اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف منابع انسانی در صنعت بانکداری». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۷، شماره ۲، ص ۱۲۹-۱۵۱.
- اعرابی، سیدمحمد و دانش‌پرور، میترا (۱۳۸۶). «الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی». *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۱۴، شماره ۵۵، ص ۱-۲۴.
- باباشاهی، جبار، احمدزاده، سلیمان، شریعت، حسین و افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۳). «مدل تعاملی انعطاف منابع انسانی و تحلیل رفتگی». *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۶، شماره ۲، ص ۷۹-۹۷.
- بهادری، محمدکریم، بابایی، منصور و مهرابیان، فردین (۱۳۹۱). «اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله‌مراتبی». *مجله طب نظامی*، دوره ۱۴، شماره ۴، ص ۲۴۴-۲۳۷.
- پورزراع، هدی و رحیمی، فرج الله (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۸، شماره ۴، (پیاپی ۴)، ص ۸۱-۵۷.
- جزنی، نسری (۱۳۹۴). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات نی.
- حکمی شلمزاری، بهنام، شیروانی، علیرضا و انصاری، محمداسماعیل (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر جنبه‌های درونی استراتژی‌های جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری». *مجله علمی - فرهنگی تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۴، شماره ۳، ص ۱-۲۴.
- روشن، احمدرضا (۱۳۹۱). «سرمایه انسانی ستون اصلی توسعه اقتصادی». *دنیای اقتصاد*، شماره ۲۷۷۲.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۷). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- سیدجوادین، سیدرضا، بابا شاهی، جبار، افخمی اردکانی، مهدی و ابراهیمی، محسن (۱۳۹۰). «انعطاف‌پذیری سیستم‌های جبران خدمات؛ زمینه‌ساز ارتقای کارآفرینی». *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، دوره ۶، شماره ۲۳، ص ۱۵۱-۱۶۷.
- سیدجوادین، سیدرضا، رایج، حمزه، آقامیری، سیدعلی و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). «بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۴، شماره ۲، (پیاپی ۶۶)، ص ۶۸-۹۷.
- ضغام بروجنی، حمید، ابراهیمی، مهدی و میرفخرالدینی، فائزه‌سادات (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد خدمات ارائه‌شده در هتل‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن؛ مطالعه موردی: هتل‌های منتخب استان یزد». *مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۸، شماره ۲۲، ص ۲۵-۵۰.
- عباسی، طیبه، منوریان، عباس و رضانژاد، توحید (۱۳۹۵). «شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۸، شماره ۳، (پیاپی ۲۵)، ص ۱۰۹-۱۳۳.
- عباسی، محمدرضا و صالحی، صبور (۱۳۹۰). «اثر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکت‌های بیمه در سطح شهر تهران)». *پژوهش‌نامه بیمه (صنعت بیمه سابق)*، دوره ۲۶،



- شماره ۲، (پیاپی ۱۰۲)، ص ۱۴۵-۱۷۶.
- غلامی، مسعود (۱۳۹۶). «اشتغال و نیروی انسانی چگونه هتل‌ها را با چالش روبه‌رو می‌کند؟». *دنیای اقتصاد*، شماره ۴۲۶۶.
- مهرانی، هرمز و سعیدنیا، حمیدرضا (۱۳۹۰). «تأثیر عوامل بازاریابی داخلی و کیفیت ارائه خدمات». *فصل‌نامه مدیریت کسب‌وکار*، دوره ۳، شماره ۱۰، ص ۱۴۱-۱۶۱.
- میرحسینی زواره، سیدمهدی و پهلوانیان، حسین (۱۳۹۰). *طراحی یک نظام کارآمد: پرداخت درازای عملکرد*. چاپ اول. زمستان، یزد: انتشارات نیکوروش.
- یزدان‌شناس، مهدی و ادیب‌پور، محمدرضا (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش». *فصل‌نامه مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۱۲، شماره ۴۰، ص ۸۳-۱۱۴.

- Ahmed, P. K., Rafiq, M. and Saad, N. M. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Amangala, T. and Amangala, E. (2013). "Effects of Internal Marketing and Its Components on Organisational Level Customer Orientation: An Empirical Analysis". *European Journal of Business and Management*, 5(8), 64-73.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llugar, J. C. (2008). "Human Resource flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance". *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. and Doty, D. H. (2005). "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance". *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Chiang, C. F. and Jang, S. S. (2008). "An expectancy theory model for hotel employee motivation". *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- De Burin, S. R., Baan C. A. and Struijs, J. N. (2011). "Pay-for-performance in disease management: a systematic review of the literature". *BMC Health Services Research*, 11(1), 272.
- Foreman S. K. and Money, A. H. (1995). "Internal marketing: concepts, measurement and application". *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Fraser k. and Hvolby, H. H. (2010). "Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study". *Team Performance Management: An International Journal*, 16(1/2), 74-94.
- Galinsky, E., Sakai, K. and Wigton, T. (2011). "Workplace Flexibility: From Research to Action". *The Future of Children*, 21(2), 141-161.
- Harvey-Beavis, O. (2003). *Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review*, UK.
- Heneman, H. and Judge, T. A. (2009). "Compensation attitudes". In Rynes, S. L. and Gerhart, B. *Compensation in organizations: current research and Practice*. (61-103). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ketkar, S. and Sett, P. K. (2010). "Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.
- Kumari, I. G and Pardhan, 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.
- Lai, I. K. W. and Hitchcock, M. (2016). "A comparison of service quality attributes for stand-alone and resort-based luxury hotels in Macau: 3-Dimensional importance performance analysis". *Tourism Management*, 55, 139-159.
- Mishra, S. (2010). "Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India". *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. and Parks, L. (2005). "Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance". *Annu. Rev. Psychol*, 56, 571-600.
- Pitt, M., Bruwer, J, Nel, D. and Berthon, P. (1999). "A Frame work for Research in Internal Marketing and the Study of Service Quality: Some Propositions". *Management Research News*, 22(7), 1-11.
- Raiisi, P., Alikhani, M. and Mobinizadeh, M. (2010). "Pay for performance in Shahid hasheminezhad hospital". *Health System*, 2(1), 27-36.
- Rosiek, A., Rosiek-Kryszewska, A., Leksowski, Ł., Kornatowski, T. and Leksowski, K. (2016). "The employee's productivity in the health care sector in Poland and their impact on the treatment process of patients undergoing elective laparoscopic cholecystectomy". *Patient preference and adherence*, 10, 2459.
- Salajeghe, S., Farahbakhsh, A. and Sohi, Z. (2015). Explaining the relationship between internal marketing activities with organizational citizenship behavior among employees of Tejarat Bank. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol.5 (S1), pp. 3644-3655.
- Shapira-Lishchinsky, O. and Tsemach, S. (2014). "Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors". *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Woodruffe, H., (1995). *Services Marketing*. Pitman, London.