



## Investigating the effect of quality management on performance with the mediating role of organizational Ambidexterity

Mohammad Talebi 

Master of Business Administration student,  
Kavian Institute of Higher Education,  
Mashhad, Iran.  
E-mail: Mohamadmt13757@gmail.com

Sayed Morteza Ghayour Baghbani\* 

Assistant Professor, Department  
of Management, Imam Reza  
International University, Mashhad, Iran.  
E-mail: ghayoor@imamreza.ac.ir

### Abstract

Organizational ambidexterity refers to a company's ability to develop, discover new facilities, and exploit current facilities. The purpose of this research is to investigate the effect of quality management on performance with the mediating role of organizational ambivalence in four- and five-star hotels in Mashhad. Statistical data processing was done at the descriptive level with SPSS and at the inferential level using structural equations and SmartPLS4 software. A descriptive-survey and applied research method and a sampling method are available, which were collected from managers and employees of four and five star hotels in Mashhad. The research tool was a standard questionnaire that was finalized after modification and opinion of experts and university professors. Checking the reliability and validity of the questionnaire was also measured and confirmed using Cronbach's alpha test, combined reliability and convergent and divergent validity. The findings of the research and the inferential testing of the hypotheses showed that quality management has an effect on organizational ambivalence and hotel performance. Organizational ambivalence has a positive and significant effect on hotel performance, and quality management through organizational ambivalence has an effect on hotel performance.

**Keywords:** quality management, organizational ambivalence, hotel performance

\* Corresponding Author: Sayed Morteza Ghayour Baghbani. E-mail: ghayoor@imamreza.ac.ir

How to Cite: Talebi, M., Ghayour Baghbani, M. (2023). Investigating the effect of quality management on performance with the mediating role of organizational Ambidexterity. *Journal of Studies in Management*, 3(1), 102-118.

Original research

Accepted: 12/09/2023

Review: 10/08/2023

Received: 11/07/2023



موسسه آموزش عالی کاویان

-- جستارهایی در مدیریت --

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۲، ۱۱۸-۱۰۲

jrm.kavian.ac.ir

DOI: 10.22034/JSM.2023.418386.1025

## بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی،  
موسسه آموزش عالی کاویان، مشهد، ایران.

E-mail: Mohamadmt13757@gmail.com

محمد طالبی ID

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بین المللی امام رضا  
(ع)، مشهد، ایران

E-mail: ghayoor@imamreza.ac.ir

سید مرتضی غیور باغبانی\* ID

## چکیده

دوسوتوانی سازمانی به توانایی یک شرکت در توسعه کشف امکانات جدید و بهره برداری از امکانات فعلی اشاره دارد. هدف این تحقیق بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در هتل های چهارپنجه ستاره مشهد است. پردازش آماری داده ها در سطح توصیفی با اسپاس و در سطح استنباطی با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس ۴ انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و کاربردی و روش نمونه گیری در دسترس است که از مدیران و کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره مشهد جمع آوری گردیده است. ابزار تحقیق پرسشنامه استاندارد بود که پس از اصلاح و نظر خبرگان و اساتید دانشگاه نهایی گردید. بررسی پایایی و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا و واگرا مورد سنجش قرار گرفت و تأیید شد. یافته های حاصل از تحقیق و آزمون استنباطی فرضیه ها، نشان داد مدیریت کیفیت بر دوسوتوانی سازمانی و عملکرد هتل تاثیر دارد. دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد و مدیریت کیفیت از طریق دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت، دوسوتوانی سازمانی، عملکرد هتل.

مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی کاویان است.

\* نویسنده مسئول: سید مرتضی غیور باغبانی. E-mail: ghayoor@imamreza.ac.ir

## بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی

محمدطالبی<sup>۱</sup>، سید مرتضی غیور باغبانی<sup>۲\*</sup>

### چکیده

دوسوتوانی سازمانی به توانایی یک شرکت در توسعه کشف امکانات جدید و بهره برداری از امکانات فعلی اشاره دارد. هدف این تحقیق بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در هتل های چهارپنچ ستاره مشهد است. پردازش آماری داده ها در سطح توصیفی با اسپاس و در سطح استنباطی با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس ۴ انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و کاربردی و روش نمونه گیری در دسترس است که از مدیران و کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره مشهد جمع آوری گردیده است. ابزار تحقیق پرسشنامه استاندارد بود که پس از اصلاح و نظر خبرگان و اساتید دانشگاه نهایی گردید. بررسی پایایی و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا و واگرا مورد سنجش قرار گرفت و تأیید شد. یافته های حاصل از تحقیق و آزمون استنباطی فرضیه ها، نشان داد مدیریت کیفیت بر دوسوتوانی سازمانی و عملکرد هتل تاثیر دارد. دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد و مدیریت کیفیت از طریق دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت، دوسوتوانی سازمانی، عملکرد هتل.

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی کاویان، مشهد، ایران  
۲ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

## مقدمه

دوستووانی سازمانی به توانایی یک شرکت در توسعه کشف امکانات جدید و بهره‌برداری از امکانات فعلی اشاره دارد (مارس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). بهره‌گیری از منابع و توانایی‌های فعلی برای افزایش رقابت در بازار فعلی مورد نیاز است، در حالی که اکتشاف برای مقابله با نیازهای آینده آماده می‌شود (آصف و دی وریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). هر دو فعالیت برای دستیابی به عملکرد پایدار برای سازمان‌ها ضروری است. با این وجود تحقیقات نشان داده است که فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری برای دسترسی به منابع کمیاب رقابت می‌کنند و چالش‌های متناقضی را ایجاد می‌کنند، زیرا آنها به ساختارها، فرایندها، استراتژی‌ها، قابلیت‌ها و فرهنگ‌های کاملاً متفاوت نیاز دارند (الخضراء، خاوالده و الدهیات<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲) در نتیجه، دستیابی به درجه بالایی از اکتشاف و بهره‌برداری همزمان برای سازمان‌ها دشوار است (آصف و دی وریس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). برخی از مطالعات نظری نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت می‌تواند پیش‌زمینه مهمی در زمینه دوستووانی سازمانی باشد (آصف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹) زیرا شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌تواند منجر به تغییرات فزاینده و اساسی در فرایندها و یا محصولات شود. (کیم، کومار و کومار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). تحقیقات صورت گرفته دو رویکرد متفاوت راجع به رابطه بین شیوه‌های مدیریت کیفیت و فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف را نشان می‌دهد. شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌تواند منجر به فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری شود، زیرا آنها نه تنها اثربخشی و کارایی بلکه انعطاف‌پذیری و سازگاری را نیز افزایش می‌دهند. طبق این رویکرد، شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌تواند به توسعه همزمان فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری کمک کند و دوستووانی سازمانی را افزایش می‌دهد (مالک، سینها، پرییرا و روولی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌تواند یک محیط کار مناسب برای توسعه نوآوری‌های تدریجی و بنیادی فراهم کند (خان و نعیم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). فرایندهای مدیریت کیفیت مانند تعهد مدیریت، مشتری‌مداری، آموزش، تجزیه و تحلیل اطلاعات، روابط تأمین‌کننده و مدیریت فرآیند تأثیرات مثبتی بر عملکرد دارند. اگرچه برخی از این شیوه‌ها ممکن است تأثیر مثبت قوی تری نسبت به سایر عوامل داشته باشند (چمز-آنتوری، مورنو-لوزون و اسکورسیا-کابالرو<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). شیوه‌های مدیریت کیفیت منجر به بهبودهای متفاوتی در رضایت مشتری و کیفیت محصول، خدمات ادراک شده توسط مشتریان، سهم بازار، سود و درآمد می‌شود. این تأثیرات مثبت شیوه‌های مدیریت کیفیت بر عملکرد به دلیل درک آنچه مشتری و سایر ذینفعان (کارمندان و تأمین‌کنندگان) می‌خواهند، باعث می‌شود که شرکت‌ها این بازخورد را در برنامه‌های روزمره سازمانی برای کاهش شکایات، افزایش رضایت، افزایش کارایی در فرایندهای عملیاتی و بهبود درآمد، سود و فروش منجر شود. در رابطه با پیامدهای دوستووانی، برخی از آثار رابطه مثبت بین دوستووانی سازمانی و عناصر مختلف عملکرد مانند نرخ رشد، متوسط سودآوری و ارتقا شاخص‌های عملکرد را بهبود بخشید. شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌تواند دوستووانی را تسهیل کند و از این طریق می‌تواند عملکرد را بهبود دهد. بر اساس این ایده‌ها و این واقعیت که شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد داشته باشد (شفیق، لاسرادو و حافظ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). بر این اساس، شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌تواند از طریق دوستووانی سازمانی تأثیر غیرمستقیم مثبتی بر عملکرد داشته باشد. به عبارت دیگر، دوستووانی سازمانی می‌تواند رابطه بین مدیریت کیفیت و عملکرد را میانجی کند. هیچ مطالعه تجربی در مورد تأثیر شیوه‌های مدیریت کیفیت بر دوستووانی سازمان و تأثیر غیرمستقیم شیوه‌های مدیریت کیفیت بر عملکرد از طریق دوستووانی سازمانی در بخش مهمان‌نوازی یافت نشده است. این پژوهش بر صنعت هتلداری متمرکز شده است. این صنعت با سطح بالایی از عدم اطمینان و پویایی روبرو است (هرناندز-پرلین، آریزا-مونتس، هان، لاو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹)، که در آن دوستووانی سازمانی به طور فزاینده‌ای ضروری است. هتل‌ها باید نیازهای فعلی مشتری را برآورده کنند، کیفیت خدمات را از طریق فعالیت‌های بهره‌برداری افزایش دهند و همچنین باید فرصت‌های جدید تجاری، پیش از نیاز و انتظارات مشتری و ایجاد خدمات جدید برای مشتریان جدید از طریق فعالیت‌های اکتشافی پیدا کنند. این امر باعث افزایش وفاداری مشتری و همچنین امکان جذب مشتری جدید می‌شود. با این وجود، تعداد کمی هتل به طور همزمان فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی را توسعه می‌دهند (چنگ، تانگ، شیه، وانگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶).

1 March

2 Asif &amp; De Vries

3 Alkhadra, Khawaldeh and Aldehayyat

4 Asif

5 Kim, Kumar, Kumar

6 Malik, Sinha, Pereira, Rowley

7 Khan &amp; Naem

8 Chams-Anturi, Moreno-Luzon and Escorcía-Caballero

9 Shafiq, Lasrado, Hafeez

10 Hernandez-Perlines, Ariza-Montes, Han, Law

11 Cheng, Tang, Shih, Wang

اقامت بعنوان بخش اصلی صنعت گردشگری بر توسعه گردشگری در مناطق مختلف تأثیرات مستقیمی دارد. امکانات اقامتی نیاز اولیه صنعت گردشگری است. بنابراین منطقی است که توسعه امکانات اقامتی از سوی پژوهشگران مختلف به عنوان پیش نیاز صنعت گردشگری مطرح شود. بسیاری از کشورها به اهمیت هتلها و امکانات اقامتی آگاهی یافته اند و لذا در این کشورها، همکاری نزدیکی بین سازمانهای گردشگری و مراکز اقامتی برقرار شده است تا بدین ترتیب صنعت گردشگری در آن کشور رونق پیدا کند. ایجاد تعداد کافی از مراکز اقامتی، عاملی کلیدی در توسعه صنعت گردشگری است. تسهیلات اقامتی صنعت گردشگری نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشور میزبان ایفاء می کند و بدین ترتیب، کشورهایی که به اهمیت تسهیلات اقامتی در رونق اقتصادی خود پی برده اند، سرمایه گذاری بیشتری جهت ارائه خدمات هرچه مطلوب تر اقامتی انجام می دهند. پیشرفت تسهیلات اسکانی چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی نقشی حیاتی در توسعه گردشگری دارد. نانوانی در برنامه ریزی و کنترل تسهیلات اقامتی باعث زوال گردشگری در بسیاری از مناطق شده است (عابدین نژاد و میرزائی، ۱۳۹۸). هتل به عنوان یکی از بخش های مهم گردشگری در سراسر دنیا شناخته شده است. هتل به مانند شهری بزرگ با وسعت ارتباطاتی که در آن، میان کارکنان بخش های مختلف و نیز این کارکنان با مهمانان از فرهنگ های دور و نزدیک در جریان است. در صنعت گردشگری و هتل داری نقش کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در موفقیت کسب و کار هتلها را نمی توان انکار کرد. برای مدیران هتل بسیار مهم است که درک دقیقی از آنچه دقیقاً مشتریان می خواهند، داشته باشند. شناسایی انتظارات خاص مشتریان، ابعاد کیفیت خدمات و اهمیت نسبی آن برای مشتریان، استفاده بهینه از ظرفیت های فعلی در جهت بهبود هر چه بهتر عملکرد و جستجوی راهکار های جدید برای بهبود عملکرد هر بخش خاص صنعت هتل قطعاً به مدیران در چالش بهبود کیفیت خدمات کمک خواهد کرد (رفیعی نائینی، ۱۳۹۶). بنابراین، نیاز به بررسی راهکارهایی در جهت بهبود عملکرد هتل های مشهد احساس می گردد. از این رو نیاز است در ابتدا به بررسی کیفیت خدمات ارائه شده و تاثیر مدیریت کیفیت خدمات پرداخته شود و از سوئی دیگر به بررسی راهکارهایی در جهت بهبود عملکرد هتل داری مبتنی بر ظرفیت های موجود شهر مشهد و هم جستجو و کشف راهکارهایی نو و جدید نیاز است. لذا سوالات اصلی تحقیق که نیاز به یافتن پاسخ در این تحقیق است؛ اینگونه بیان شده است که آیا مدیریت کیفیت بر عملکرد هتل های مشهد تاثیر گذار است؟ آیا مدیریت کیفیت بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر گذار است؟ دوسوتوانی سازمانی چه تاثیری بر عملکرد هتل های مشهد دارد؟ آیا مدیریت کیفیت با در نظر گرفتن نقش دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد هتل های مشهد تاثیر گذار است؟ برای پرداختن به این سوالات تحقیق، هدف از این مطالعه تجزیه و تحلیل تأثیر روش های مدیریت کیفیت بر دوسوتوانی سازمان، پیوند بین مدیریت کیفیت و عملکرد و تأثیر غیرمستقیم شیوه های مدیریت کیفیت بر عملکرد از طریق دوسوتوانی سازمانی در صنعت هتلداری است.

## مبانی نظری

### عملکرد سازمانی<sup>۱</sup>:

عملکرد سازمان فرآیندی است برای افزایش اثربخشی یک سازمان و رفاه اعضای آن از طریق مداخلات برنامه ریزی شده. یکی از سه نقطه کلیدی توسعه سازمانی که منجر به عملکرد سازمانی می شود، زمانی است که بسیاری از توسعه سازمان برای افزایش یادگیری سازمانی تلاش می کنند تا بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند. عملکرد سازمانی اشاره به خروجی یا نتایج واقعی یک سازمان بود که در برابر خروجیها، اهداف و اهداف مورد نظر اندازه گیری می شد. چهار نوع معیار عملکرد سازمانی وجود دارد، اول نتایج منابع انسانی، دوم نتایج سازمانی، سوم نتایج حسابداری مالی و در نهایت نتایج بازار سرمایه. نتایج منابع انسانی مربوط به تغییر در رفتار کارکنان که شامل رضایت کارکنان، جابجایی و غیبت می باشد. نتایج سازمانی شامل بهره وری نیروی کار، رضایت مشتری و کیفیت خدمات محصول است. نتایج حسابداری مالی شامل سه معیار مانند بازده دارایی ها، بازده حقوق صاحبان سهام و سودآوری بود. نتایج بازار سرمایه منعکس کننده نحوه ارزیابی بازار یک سازمان است که شامل سه شاخص قیمت سهام، نرخ رشد قیمت سهام و بازده بازار است. عملکرد سازمانی اساساً می تواند به عنوان نتیجه ای تعریف شود که نشان دهنده یا منعکس کننده کارایی یا ناکارآمدی سازمان از نظر تصویر شرکت، شایستگی ها و عملکرد مالی است. عملکرد کاری روشی است که کارمند کار خود را انجام می دهد. عملکرد یک کارمند در طول بررسی عملکرد شغلی تعیین می شود و کارفرما با در نظر گرفتن فاکتورهایی مانند مهارت های رهبری و بهره وری هر کارمند را به صورت جداگانه تجزیه و تحلیل می کند.

بررسی عملکرد شغلی اغلب سالانه انجام می شود و می تواند تعیین کند که آیا کارمند برای ارتقای شغلی مناسب است یا حتی اگر یک کارمند باید اخراج شود (مای، دو و هو نگوین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). عملکرد یک موضوع تکراری در اکثر شاخه های مدیریت از جمله مدیریت استراتژیک است و هم برای محققان دانشگاهی و هم برای مدیران فعال مورد توجه است. عملکرد نتیجه نهایی فعالیت هاست، شامل نتایج واقعی فرآیند مدیریت استراتژیک می باشد. عملکرد مدیریت استراتژیک از نظر توانایی آن در بهبود عملکرد سازمان توجیه می شود. عملکرد سازمانی شامل خروجی یا نتایج واقعی یک سازمان است که در برابر خروجی های (یا اهداف و مقاصد) مورد نظر اندازه گیری می شود. به گفته ریچارد و همکاران (۲۰۰۹) عملکرد سازمانی شامل سه حوزه خاص از نتایج شرکت است: (الف) عملکرد مالی (سود، بازده دارایی، بازگشت سرمایه و غیره). (ب) عملکرد بازار محصول (فروش، سهم بازار و غیره). و (ج) بازده سهامداران (کل بازده سهامداران، ارزش افزوده اقتصادی و غیره). تحقیق در مورد عملکرد سازمانی به عنوان تابعی از متغیرهای نتیجه متفاوت است. تنوع متغیرهای نتیجه را می توان به دو گروه دسته بندی کرد: نتیجه مالی (بازده سرمایه گذاری (ROI)، بازده دارایی ها (ROA)، بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، بازده فروش (ROS)، فروش، سهم بازار، بهره وری، و غیره) و تغییر کیفیت محصول غیرقابل برگشت و عدم تضاد مالی کارکنان یا خدمات، نوآوری و غیره). با انبوهی از محیط های رقابتی که شرکت ها در صنایع مختلف با آن مواجه هستند، دانستن تنها اعداد مالی مطلق مانند فروش، سود، یا جریان نقدی چندان روشنگر نیست، مگر اینکه در زمینه عملکرد شرکت در مقایسه با رقبای آن ها دیده شود. بنابراین، استفاده از رویکرد مقایسه صنعت هنگام ارزیابی عملکرد شرکت برای سازمانهایی که از صنایع مختلف نمونه برداری شده اند، مهم است (مک کارتنی و فو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

## دوستوانی سازمانی<sup>۳</sup>

دوستوانی سازمانی به معنای توانایی یک شرکت برای رسیدگی همزمان به فعالیت های اکتشافی و بهره برداری است. تعریف اصلی سازمان های دوسویه که توسط دانکن (۱۹۷۶) ارائه شد، آن را به عنوان توانایی سازمانی برای تغییر ساختارها به منظور توسعه نوآوری رادیکال و فزاینده تعریف می کند. از آن زمان، مفهوم دوستوانی مورد توجه شایسته دانشگاهیان در مطالعات سازمانی و مدیریتی قرار گرفته است (هوانگ، لانگ و وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). این سوال که تعریف دقیق دوستوانی سازمانی چیست، پاسخ روشنی ندارد. تعاریف گوناگونی از بخارات مختلف ادبیات وجود دارد. سمپوزیوم در مورد دوستوانی با هدف خلاصه کردن بیش از ۲۰ سال مطالعات در مورد دوستوانی، تعریف وضعیت فعلی مفهوم و ترسیم مسیرهای تحقیقاتی آتی بود. اما حتی پس از سالها مطالعه، محققان استدلال می کنند «اصطلاح دوستوانی سازمانی همچنان برای توصیف پدیده های بسیار نامیدکننده استفاده می شود...» و هیچ تعریف روشنی ندارد. توشمن و اوریلی (۱۹۹۶) دوستوانی را به عنوان «توانایی دنبال کردن همزمان نوآوری و تغییرات تدریجی و ناپایدار و نتایج حاصل از میزبانی ساختارها، فرآیندها و فرهنگ های متناقض متعدد در یک شرکت» تعریف می کنند. برای بقا، یک سازمان باید عناصر سازمانی خود (مانند ساختار سازمانی، فرآیند، فرهنگها، فناوریها و غیره) را دوباره بیکربندی و تغییر دهد تا بتواند با تغییرات بازار و صنعت سازگار شود. در مطالعات بعدی، محققان پیشنهاد می کنند که برای پرداختن به اکتشاف و بهره برداری، یک سازمان باید واحد اکتشاف محور را از تجارت سنتی جدا کرده و آنها را با ساختارها و فعالیت های مستقل توانمند کند. یک سازمان دوسویه «واحدهای اکتشافی را از واحدهای سنتی خود جدا می کند و آنها را تشویق می کند تا فرآیندها، ساختارها و فرهنگ های منحصر به فرد خود را توسعه دهند. اما شرکت ها همچنین باید این واحدهای جدید را با سازمان های موجود در سطح مدیریت ارشد به شدت هماهنگ کنند». سازمان های دوسویه با استفاده از ساختارهای سازمانی مجزا، دو وظیفه را انجام می دهند: واحدهای جدید و موجود را در سطح ساختاری جدا می کنند و فعالیت خود را در سطح اجرایی یکپارچه می کنند. به جای جداسازی و ادغام ساختارهای مختلف، تعداد کمی از محققان دوستوانی را با سازگاری و همسویی سازمانی مرتبط می کنند. دوسویه سازمانهایی هستند که «در مدیریت خواسته های کسب و کار امروزی همسو و کارآمد هستند، در حالی که به اندازه کافی برای تغییر در محیطی که فردا هم وجود خواهد داشت، سازگار و کارآمد هستند». بیرکینشاو و گیسون (۲۰۰۴) پیشنهاد می کنند که «انطباق پذیری» برای کشف سریع فرصت های جدید ضروری است، در حالی که «همسویی» به بهره برداری از دارایی های موجود کمک می کند (لوپز-زاپاتا و رامیرز-گومز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

1 Mai, Do and Ho Nguyen

2 McCartney and Fu

3 organizational ambidexterity

4 Hwang, Lai and Wang

5 López-Zapata and Ramírez-Gómez

## مدیریت کیفیت<sup>۱</sup>

به عنوان یک مفهوم، مدیریت کیفیت سابقه طولانی دارد. کیفیت در شکل اولیه خود واکنشی و بازرسی محور بود، اما امروزه فعالیت های مرتبط با کیفیت در سازمان ها به عنوان یک چشم انداز استراتژیک تر دیده می شوند. مدیریت کیفیت در حال حاضر توسط کارکردهای متنوعی مانند خرید، منابع انسانی و بازاریابی پذیرفته شده است و گفته می شود که توجه مدیران ارشد و مدیران ارشد را جلب می کند. برای درک ریشه های مدیریت کیفیت، چندین محقق چهار مرحله را از نقش بازرسی سنتی آن، کیفیت کنترل کیفیت، تا نقش بازرسی کیفی سنتی شناسایی کرده اند. شیوه های مدیریت کیفیت را می توان در دهه ۱۹۱۰ یافت، اما عمدتاً به سیستم های بازرسی محور ساده برای اجرای کنترل کیفیت فرآیندهای تولید به روشی علمی و دقیق محدود می شد. به گفته چندین نویسنده، این مرحله اول از فعالیت های مرتبط با کیفیت و عمدتاً بر رویکردهای نتیجه گرا، محدود و مکانیکی به نام تکنیک های کنترل «پس از واقعیت» متکی بود. در سال ۱۹۲۴، شوارت، فیزیکیان آزمایشگاه بل در کارخانه هائورن شرکت وسترن الکتریک در شیکاگو، نموداری آماری برای کنترل متغیرها ایجاد کرد. کار شوارت آغاز کنترل کیفیت آماری (SQC) بود و در سال ۱۹۳۱ در کتاب او تحت عنوان کنترل اقتصادی کیفیت محصول تولیدی منتشر شد. به گفته چندین نویسنده، توسعه کنترل کیفیت آماری مرحله دوم مدیریت کیفیت را تشکیل می دهد (ویلار، تریگونارسایه، دیوی و ماکالو، ۲۰۲۲). مدیریت کیفیت را می توان به عنوان یک رویکرد مدیریت جامع و چند بعدی در نظر گرفت که باید از طریق ارزش ها و مفاهیم اصلی که باید در هر سطح از یک شرکت گنجانده می شد و به بخشی از هر کاری که سازمان انجام می دهد در صورتی که هدف آن موفقیت بلندمدت است، اجرا شود. به عقیده چندین محقق، تقریباً در تمام تعاریف مدیریت کیفیت، دو جنبه اساسی قابل شناسایی است: جنبه «سخت» و جنبه «نرم». جنبه سخت (یا فنی) به ابزارها، تکنیک ها و شیوه های مدیریت اشاره دارد، در حالی که جنبه نرم (یا فلسفی) با مفاهیم و اصول مدیریت مرتبط است. در حالی که جنبه های «سخت» مدیریت کیفیت جامع شامل روش های واضح و مستند برای دستیابی به نتایج با کیفیت است، جنبه های «نرم» کل نظریه آن را ترکیب می کنند و پس زمینه و عناصر فلسفی آن را تشکیل می دهند (بوئی، کاروالیو، فام، نگوین، دوونگ و تروننگ کوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

## مروری بر پیشینه تجربی تحقیق

عملکرد شرکت باید بر اساس یک هدف خاص مورد قضاوت قرار گیرد تا ببینیم آیا هدف به دست آمده است یا خیر. بدون هدف، شرکت هیچ معیاری برای انتخاب از بین استراتژی ها و پروژه های سرمایه گذاری جایگزین ندارد. در همین راستا اندازه گیری عملکرد برای حفظ یک شرکت در مسیر دستیابی به اهدافش اهمیت بسیار زیادی دارد. در همین راستا به بررسی پیشینه هایی در همین زمینه می پردازیم.

### جدول ۱. پیشینه های داخلی و خارجی

| ردیف | پژوهش های داخلی                          | موضوع   | نتیجه  |
|------|--|---|--|
| ۱    | آزنگ و شاکری (۱۴۰۰)                      | تبیین عملکرد نوآوری: نقش متغیرهای دوسوتوانی سازمانی و قابلیت های بازاریابی پویا                       | نتایج تجزیه و تحلیل داده ها در قالب آزمون فرضیه ها بیانگر تایید دو فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی پژوهش بود، بدین ترتیب که بین دوسوتوانی نوآوری و عملکرد نوآوری رابطه معنادار آماری وجود داشت، ضمن اینکه رابطه بین قابلیت های بازاریابی پویا و عملکرد نوآوری نیز معنادار بوده است. لازم بذکر است که بین ابعاد اکتشاف و بهره برداری از متغیر دوسوتوانی نوآوری با عملکرد نوآوری نیز در تمام شعب بانک ملت استان رابطه معنی دار آماری وجود دارد. |
| ۲    | محمدی مقدم، ریانی و دهقان طرزجانی (۱۳۹۹) | تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: پارک علم و فناوری یزد) | یافته های پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی تاثیر دارد و همه فرضیه های پژوهش تایید شد.   |

1 quality management

2 Willar, Trigunarsyah, Dewi and Makalew

3 Bui, Carvalho, Pham, Nguyen, Duong and Truong Quang

|             |   |   |  |
|-------------|---|---|--|
| ۳           | روح اللهی (۱۳۹۹)                                    | ارزیابی تاثیر سیستم های مدیریت کیفیت بر عملکرد شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران                                | نتایج نشان داد که رویکرد پیاده سازی مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانی این شرکت ها تاثیر گذار است.   |
| ۴           | مویدی (۱۳۹۹)  | رویکردی بر عملکرد شرکت و مدیریت دانش به واسطه دوستوانی نوآوری   | نتایج نشان داد که عملکرد سازمانی تحت تاثیر زیادی از مدیریت دانش است. همچنین دوستوانی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را میانجی می کند.  |
| <b>ردیف</b> | <b>پژوهش های خارجی</b>                              | <b>موضوع</b>  | <b>نتیجه</b>   |
| ۵           | پرتوسا اورتگا و همکاران (۲۰۲۱)                      | تأثیر مدیریت کیفیت را بر دوستوانی سازمانی و عملکرد و نقش واسطه ای دوستوانی در رابطه بین مدیریت کیفیت و عملکرد در صنعت هتلداری | یافته ها حاکی از آن است که شیوه های مدیریت کیفیت می تواند زمینه سازمانی مناسبی را ایجاد کند تا همزمان هم پیشرفت خدمات (نوآوری های بهره برداری) و هم نوآوری های خدمات (نوآوری های اکتشافی) توسعه یابد.  |
| ۶           | آتیلگان (۲۰۲۱)                                      | نقش مدیریت کیفیت در عملکرد شرکت   | تحقیقات تجربی انجام شده در ۱۰ سال گذشته در مورد بررسی رابطه بین شیوه های مدیریت کیفیت و عملکرد شرکت، رابطه مثبت و معناداری بین عملکردهای مدیریت کیفیت و عملکرد شرکت را نشان داد.   |
| ۷           | اییر، داوری، ذولفقاریان و پسوان (۲۰۲۱)              | دوستوانی سازمانی، قابلیت مدیریت برند و عملکرد برند  | یافته ها نشان دهنده نیاز سازمان ها به هر دو نوع نوآوری برای به حداکثر رساندن عملکرد آنها است. این مطالعه از نتایج موجود در مورد مدیریت برند استفاده کرده است تا ادعا کند که سازمان ها برای به حداکثر رساندن عملکرد خود ملزم به بکارگیری انواع نوآوری بهره برداری و اکتشافی هستند.  |
| ۸           | کافتزوپولوس (۲۰۲۱)                                  | دوستوانی سازمانی: پشتیبانی، عملکرد و عدم اطمینان محیطی  | دوستوانی سازمانی منجر به عملکرد برتر کسب و کار می شود، علاوه بر این عدم اطمینان محیطی به عنوان تعدیل کننده بین دوستوانی سازمانی و عملکرد تجاری عمل می کند. مدل پیشنهادی رهنمودهای قابل قبولی را ارائه می دهد که تحقیقات دوستوانی سازمانی را در شرکت ها پیش می برد.   |
| ۹           | چامز-آنتوری، مورنو-لوزون، و اسکورسیا-کابالرو (۲۰۱۹) | پیوند اعتماد و عملکرد سازمانی از طریق دوستوانی  | نتایج به دست آمده نشان دهد که دوستوانی سازمانی در ارتباط بین اعتماد سازمانی و عملکرد شرکت، در صنایع غذایی و کشاورزی آلی نقش میانجی گری دارد. همچنین دوستوانی بر عملکرد شرکت های صنایع غذایی و کشاورزی اسپانیا تاثیر دارد. این مطالعه نشان می دهد که مدیران می توانند از ابزاری برای افزایش اعتماد سازمانی استفاده کنند که به بهبود عملکرد شرکت کمک می کند. با توجه به اینکه اعتماد می تواند باعث شود کارکنان رفتارهای مربوط به دوستوانی را به کار گیرند. بنابراین، مدیران می توانند از دوستوانی به عنوان مکانیزمی برای تشویق روابط پایدارتر، افزایش انتقال دانش موجود و بیان ایده ها برای ارتقا عملکرد شرکت بهره مند شوند. |



### فرضیات پژوهش و مدل پژوهشی

۱. مدیریت کیفیت بر دوستوانی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. مدیریت کیفیت بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. مدیریت کیفیت از طریق دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (پرتوسا اورنگا و همکاران، ۲۰۲۱)

### روش شناسی پژوهش

#### روش تحقیق

هدف کلی از این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد هتل با نقش میانجی دوستوانی سازمانی (مورد مطالعه: هتل های چهار و پنج ستاره مشهد)، می باشد. پژوهشگر در اجرای این تحقیق، متغیرها را دست کاری نکرده و برای وقوع رویدادها شرایطی را به وجود نیآورده؛ بلکه صرفاً پدیده های موجود را، آن طور که هست، مورد بررسی و توصیف قرار داده است؛ لذا روش پژوهش بر اساس نحوه گردآوری داده ها، از نوع توصیفی می باشد. برای سنجش متغیرهای این پژوهش با انتخاب نمونه ای که معرف جامعه آماری است و با توزیع پرسشنامه به بررسی مفاهیم پرداخته شده است، بنابراین مطالعه حاضر از لحاظ دسته بندی پژوهش های توصیفی، از نوع پیمایشی به شمار می آید. از نظر روش مطالعه، همبستگی است. در این نوع تحقیقات رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می گردد. همچنین از نظر ماهیت نیز چون پژوهش قصد توسعه دانش برای به کارگیری در یک زمینه خاص را دارد، از نوع کاربردی به شمار می آید.

#### جامعه آماری و روش نمونه گیری

درواقع نمونه گیری، فرایند گزینش و انتخاب تعدادی از اعضاء جامعه آماری است، به طوری که پژوهشگر در راستای سنجش نمونه و استنباط خصوصیات یا ویژگی های حاصل از آزمون نمونه توانمند خواهد بود که خصوصیات یا ویژگی ها را به عناصر جامعه آماری مورد نظر تعمیم دهد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۶). با توجه به این موضوع که کلیه اعضای جامعه شانس برابری برای برگزیده شدن دارند روش نمونه گیری از نوع احتمالی می باشد. ولی در راستای داشتن آمار صحیح با حداقل خطا و به منظور اینکه کلیه مدیران و کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره مشهد در تحقیق مورد نظر با توجه به سال آخر بودن شانس شرکت داشته باشند توزیع پرسشنامه به روش نمونه گیری غیر تصادفی در دسترس صورت گرفت. و جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره مشهد می باشد. در تعیین حجم نمونه از قانون سرانگشتی ده برابری معادلات ساختاری استفاده گردید، بر این اساس حجم نمونه برابر ۲۶۲ مورد به دست آمد و توزیع شد.

جدول ۲. تعداد گویه های عاملها در پرسشنامه

| متغیرها          | شماره سوالات در پرسشنامه | تعداد سوالات | منبع                           |
|------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------|
| مدیریت کیفیت     | ۱ تا ۱۱                  | ۱۱           | پرتوسا اورنگا و همکاران (۲۰۲۱) |
| دوستوانی سازمانی | ۱۲ تا ۲۳                 | ۱۲           | پرتوسا اورنگا و همکاران (۲۰۲۱) |
| عملکرد هتل       | ۲۴ تا ۲۷                 | ۴            | پرتوسا اورنگا و همکاران (۲۰۲۱) |

## معرفی ابزار

### روایی و پایایی

جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده گردیده است. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. در ادامه برای سنجش بهتر و دقیق‌تر پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ و نیز پایایی ترکیبی محاسبه شدند.

جدول ۳. روایی و پایایی متغیرهای تحقیق

| متغیرها          | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی (CR) | AVE   |
|------------------|---------------|--------------------|-------|
| دوستوانی سازمانی | ۰/۸۷۳         | ۰/۸۸۲              | ۰/۵۲۴ |
| عملکرد هتل       | ۰/۷۷۷         | ۰/۸۱۶              | ۰/۵۲۸ |
| مدیریت کیفیت     | ۰/۹۲۱         | ۰/۹۲۶              | ۰/۵۶۶ |

مشاهده می‌گردد که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است و مقدار پایایی ترکیبی نیز در تمام موارد مقداری بیشتر از ۰/۸ به دست آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) نیز بزرگ‌تر است؛ بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ نیز در تمام موارد مقداری بیشتر از ۰/۷ به دست آمده که بیانگر تأیید پایایی می‌باشد.

جدول ۴. روایی واگرای متغیرهای تحقیق

| متغیر            | دوستوانی سازمانی | عملکرد هتل | مدیریت کیفیت |
|------------------|------------------|------------|--------------|
| دوستوانی سازمانی | ۰/۶۵۱            |            |              |
| عملکرد هتل       | ۰/۶۰۲            | ۰/۷۲۷      |              |
| مدیریت کیفیت     | ۰/۵۵۸            | ۰/۵۶۷      | ۰/۷۵۲        |

با توجه به اینکه میزان جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) می‌باشد، روایی واگرا در این تحقیق تأیید شد.

### تحلیل داده‌ها

متغیرهای جمعیت شناختی، ویژگی‌های متنوعی هستند که می‌توانند برای تعیین نوع پاسخ، پاسخ دهندگان به پرسشنامه پژوهش تاثیرگذار باشند. در این پژوهش، این متغیرها شامل جنسیت، سطح تحصیلات، سن، سابقه کار و نوع هتل می‌باشد. در جدول ۵ خلاصه‌ای از متغیرهای جمعیت شناختی نمونه آماری ذکر شده است.

جدول ۵. متغیرهای جمعیت شناختی

| درصد | فراوانی | ویژگی ها         |           |
|------|---------|------------------|-----------|
| ۶۰/۴ | ۱۵۸     | آقا              | جنسیت     |
| ۳۹/۶ | ۱۰۴     | خانم             |           |
| ۱۲/۲ | ۳۲      | دیپلم            | تحصیلات   |
| ۲۲/۱ | ۵۸      | فوق دیپلم        |           |
| ۵۱/۵ | ۱۳۵     | کارشناس          |           |
| ۱۱/۵ | ۳۰      | کارشناس ارشد     |           |
| ۲/۷  | ۷       | دکتر             |           |
| ۳۳/۲ | ۸۷      | زیر ۳۰ سال       | سن        |
| ۴۲/۴ | ۱۱۱     | بین ۳۰ تا ۴۰ سال |           |
| ۱۹/۵ | ۵۱      | بین ۴۰ تا ۵۰ سال |           |
| ۳    | ۸       | بین ۵۰ تا ۶۰ سال |           |
| ۱/۹  | ۵       | ۶۰ سال به بالا   |           |
| ۱۶   | ۴۲      | کمتر از ۵ سال    | سابقه کار |
| ۲۹/۸ | ۷۸      | بین ۵ تا ۱۰ سال  |           |
| ۱۹/۸ | ۵۲      | بین ۱۱ تا ۱۵ سال |           |
| ۱۳/۸ | ۳۶      | بین ۱۶ تا ۲۰ سال |           |
| ۱۱/۸ | ۳۱      | بین ۲۱ تا ۲۵ سال |           |
| ۸/۸  | ۲۳      | بالاتر از ۲۵ سال |           |
| ۶۱/۸ | ۱۶۲     | شرکتی            |           |
| ۳۸/۲ | ۱۰۰     | انجام کار معین   |           |

### آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری

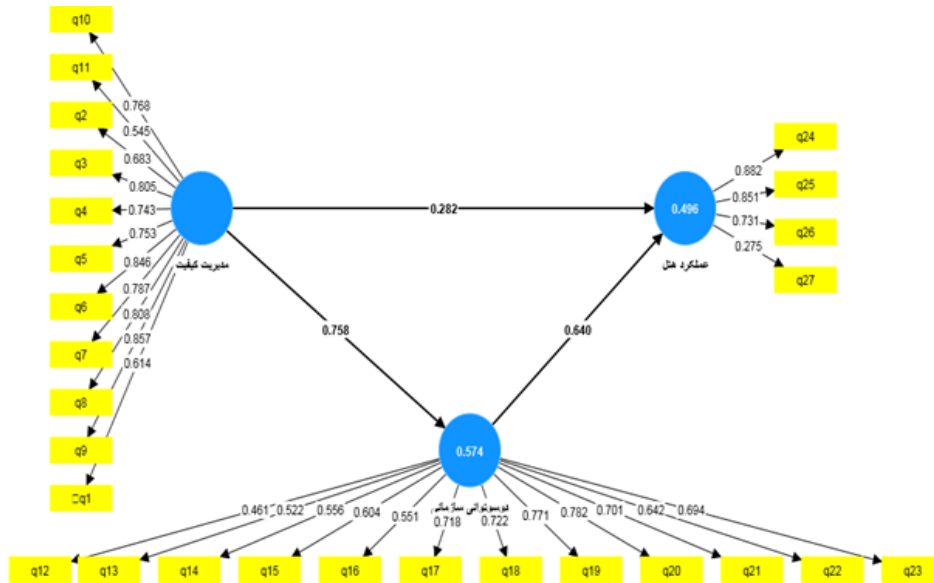
هیر و همکاران (۲۰۱۴) پنج مرحله را برای ارزیابی GOF مدل های ساختاری حداقل مربعات جزئی پیشنهاد کردند که قبلا در این فصل توضیح داده شد. سه مقدار ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده اند که این معیار با استفاده از فرمول زیر محاسبه می شود: این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص  $R^2$  و میانگین شاخص های افزونگی اندازه گیری می شود. با توجه به توضیحات داده شده، مقادیر اشتراکی (Communality) و  $R^2$  (ضریب تعیین) در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶. مقادیر اشتراکی و  $R^2$

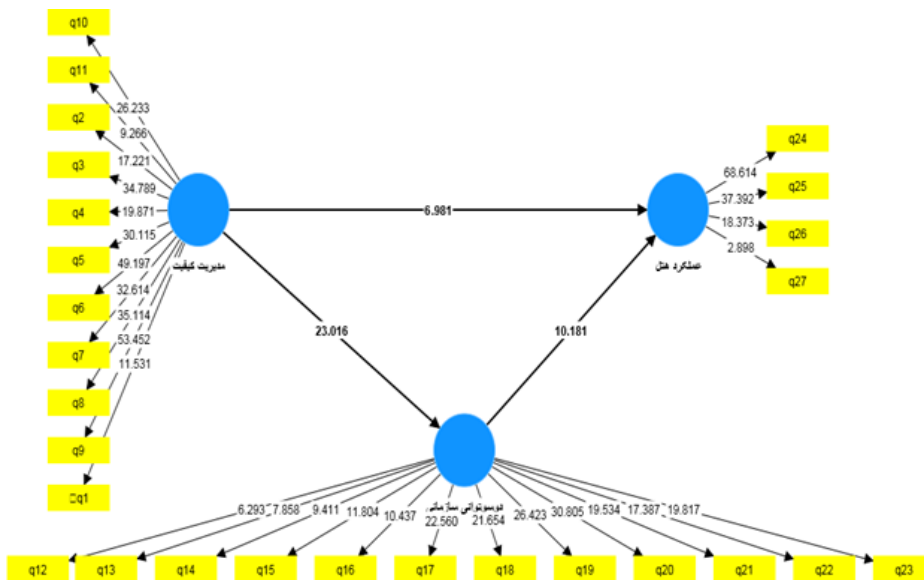
| GOF   | مقادیر اشتراکی<br>Communality | واریانس تبیین شده $R^2$ | متغیر             |
|-------|-------------------------------|-------------------------|-------------------|
| ۰/۵۳۶ | ۰/۵۷۴                         | ۰/۵۲۴                   | دوسوتوانی سازمانی |
|       | ۰/۴۹۶                         | ۰/۵۲۸                   | عملکرد هتل        |
|       | *                             | ۰/۵۶۶                   | مدیریت کیفیت      |
|       | ۰/۵۳۵                         | ۰/۵۳۹                   | میانگین           |

### مدل ساختاری

متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل ۱ ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره  $t$  با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل ۲ ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس. است خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای تحقیق ارائه شده است. ضرایب مسیر و معناداری آنها نیز در ادامه آورده شده است.



شکل ۲. مدل کلی با تکنیک حداقل مربعات جزئی



شکل ۳- آماره تی مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

جدول ۷. برونداد آماری فرضیات تحقیق

| نتیجه | سطح معناداری | آماره t | ضریب مسیر | مسیر  |
|-------|--------------|---------|-----------|---|
| تأیید | <۰/۰۰۰       | ۳۳/۰۱۶  | ۰/۷۵۸     | مدیریت کیفیت بر دوستوانی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.                    |
| تأیید | <۰/۰۰۰       | ۶/۹۸۱   | ۶/۹۸۱     | مدیریت کیفیت بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد.                          |
| تأیید | <۰/۰۰۰       | ۱۰/۱۸۱  | ۰/۶۴۰     | دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد.                      |
| تأیید | <۰/۰۰۰       | ۸/۹۳۷   | ۰/۶۰۶     | مدیریت کیفیت از طریق دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد. |

## بحث و نتیجه گیری

در این بخش کوشش شده است که نتایج مربوط به تحلیل نرمافزاری داده‌های مربوط به متغیرها که در بالا ارائه گردیده است را مورد بحث و تفسیر قرار داد.

### فرضیه اول: مدیریت کیفیت بر دوستوانی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاکی از تاثیر مدیریت کیفیت به میزان ۰/۷۵۸ بر دوستوانی سازمانی دارد. ضریب معناداری t میان مدیریت کیفیت و دوستوانی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد ۳۳/۰۱۶ شده که از ۱/۹۶ بیشتر می باشد و نشان از معنادار بودن تاثیر مدیریت کیفیت بر دوستوانی سازمانی دارد. نتیجه این تحقیق با تحقیق ریوراما و همکاران (۲۰۱۹)، جانی و همکاران (۲۰۱۳)، لوباتکین و همکاران (۲۰۰۶) و پرتوسا اورتگا (۲۰۲۱) همسو می باشد. این بدان معناست که شیوه های مدیریت کیفیت می تواند زمینه سازمانی را ایجاد کند که در آن کارکنان هتل، مدیران و سایر ذینفعان، مانند تامین کنندگان و مشتریان، با یکدیگر تعامل داشته باشند و اطلاعات و دانش را به اشتراک بگذارند تا به طور همزمان هم بهبود خدمات، فرآیند (نوآوری های بهره بردار) و هم نوآوری های فرآیندی (نوآوری های اکتشافی) را توسعه دهند. مدیریت کیفیت، بازخورد مشتریان، آموزش کارکنان به منظور توسعه شایستگی‌ها برای فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف و همکاری با تامین کنندگان را تسهیل می‌کند تا هم متناسب با نیازهای فعلی و هم توسعه منابع برای رویارویی با نیازهای جدید در بازار باشد. شیوه‌های مدیریت کیفیت، با تعهد مدیریت، بهره‌برداری مؤثر از آنچه مشتریان می‌خواهند و همزمان کشف فرصت‌های تجاری جدید را ممکن می‌سازد.

### فرضیه دوم: مدیریت کیفیت بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاکی از تاثیر مدیریت کیفیت به میزان ۰/۲۸۲ بر عملکرد هتل دارد. ضریب معناداری t میان مدیریت کیفیت و عملکرد هتل در سطح اطمینان ۹۵ درصد ۶/۹۸۱ شده که از ۱/۹۶ بیشتر می باشد و نشان از معنادار بودن تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد هتل دارد. نتیجه این تحقیق با تحقیق ریوراما و همکاران (۲۰۱۹)، جانی و همکاران (۲۰۱۳)، لوباتکین و همکاران (۲۰۰۶) و پرتوسا اورتگا (۲۰۲۱) همسو می باشد. مدیریت کیفیت منجر به فرآیند یادگیری می شود که در آن منابع و قابلیت های توسعه یافته برای هر یک از دو نوع نوآوری برای نوع دیگر ارزشمند خواهد بود. بنابراین، مدیریت کیفیت محیط کاری ایجاد می کند که به درک اهمیت عملکرد در هر دو بعد دوسوختگی کمک می کند. شیوه های مدیریت کیفیت باید توانمندساز باشد و نه اجباری تا هم اثربخشی و هم کارایی را با در نظر گرفتن مشتریان فعلی و آینده در نظر بگیرد.

### فرضیه سوم: دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل تاثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاکی از این است که، دوستوانی سازمانی به میزان ۰/۶۴۰ بر عملکرد هتل تاثیر دارد. ضریب معناداری t میان دوستوانی سازمانی و عملکرد هتل در سطح اطمینان ۹۵ درصد ۱۰/۱۸۱ شده که از ۱/۹۶ بیشتر می باشد و نشان از معنادار بودن تاثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل دارد. نتیجه این تحقیق با تحقیق اسکریگ-تنا و همکاران (۲۰۱۸)، چنگ و همکاران (۲۰۱۶)، ون آسن (۲۰۲۰) و پرتوسا اورتگا (۲۰۲۱) مطابقت دارد. شیوه‌های مدیریت برای هتل‌ها مهم

هستند، اگرچه برخی از شیوه‌ها تأثیر قوی‌تری بر عملکرد آنها نسبت به سایرین دارند. در مطالعه حاضر جمع آوری و تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری، مدیریت فرآیندها و کار تیمی برای شناسایی مشکلات قوی‌ترین پیوند را با دوستوانی و عملکرد هتل دارد.

#### فرضیه چهارم: مدیریت کیفیت از طریق دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاکی از این است که، مقدار  $z = 9/31$  بدست آمد و از آن جا که این مقدار از  $1/96$  بیشتر می باشد، لذا مدیریت کیفیت از طریق دوستوانی سازمانی بر عملکرد هتل تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این تحقیق با تحقیق پرتوسا اورتگا (۲۰۲۱) مطابقت دارد. یعنی شیوه‌های مدیریت کیفیت عملکرد هتل را بهبود می بخشد و توسعه فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف با شیوه‌های کیفی منجر به دوستوانی و سپس به بهبود عملکرد هتل می شود. این بدان معنی است که شیوه‌های مدیریت کیفیت، به عنوان مقدمه دوستوانی زمینه‌ای، به طور مستقیم بر عملکرد و همچنین به طور غیرمستقیم بر عملکرد از طریق دوستوانی تأثیر می گذارد.

#### پیشنهادات در راستای فرضیات تحقیق

با توجه به فرضیات تایید شده بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران کیفیت یک محیط کاری حمایت‌کننده ایجاد کنند که افراد را تشویق به توسعه و ادغام فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری کنند.
- مدیران هتل‌ها باید به جای فعالیت‌های رقابتی، هم اکتشاف و هم بهره‌برداری را به عنوان مسائل ضروری که یکدیگر را تقویت کنند. دوسوختگی سازمانی برای ارضای نیازهای مشتریان فعلی و ذینفعان و فراتر رفتن از تلاش برای ارضای نیازهای آینده لازم است.
- از طریق شیوه‌های مدیریت کیفیت، مدیران هتل می‌توانند نه تنها بهبود خدمات و فرآیندهای فعلی، بلکه همچنین توسعه خدمات جدید یا فرصت‌های تجاری جدید را ارتقا دهند و سپس عملکرد هتل را در دراز مدت افزایش دهند. بر این اساس، شیوه‌های مدیریت کیفیت می‌توانند یک محیط کاری برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف ایجاد کنند تا از پیشرفت‌ها در نوآوری‌های استثماری و اکتشافی در یک دایره بهبود مستمر استفاده کنند.
- از طریق شیوه‌های کیفی (عمدتاً از طریق جمع آوری و تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری، مدیریت فرآیندها و کار در تیم‌ها) به کنترل کیفیت تشویق شوند.
- مدیریت هتل از سیستم کیفیت فراگیر حمایت کند. همواره نیازها و خواسته‌های جاری مهمانان را مورد بررسی قرار ی دهد. نیازها و خواسته‌های آینده مهمانان را پیش بینی کند. بر انجام مناسب کارها نظارت داشته باشد.
- از طریق نوآوری فرایند‌ها به دنبال بهبود کارکرد فرایند‌ها باشد. کارکنان هتل همواره به دنبال یافتن مشکلات و رفع آن و در تیم‌های کاری به دنبال بهبود فرایند‌های کاری و در تیم‌های کاری به دنبال ارائه خدمات نوین باشند. همواره برای ارائه خدمات آموزش ببینند.
- مدیریت هتل به دنبال بهبود ارائه خدمات، پیاده‌سازی خدمات جدید، کاهش هزینه‌های فرایند‌ها، توسعه خدمات برای مشتریان، افزایش کارایی در ارائه خدمت، شکل‌گیری تجربه خوش برای مهمانان و یافتن خدمات مناسب برای مهمانان باشد.
- خدمات را در جهت کسب رضایت مشتریان به روز کند. درخواست‌های فراتر از حد استاندارد مهمانان را برآورده کند.
- مدیریت هتل به دنبال بکارگیری خدمات جدید برای مهمانان، کانال‌های جدید برای ارتباط با مشتریان و جذب مشتریان جدید باشد.
- مدیریت هتل برای ارائه خدمات مناسب با واسطه‌ها و برای ارائه خدمات مناسب با تأمین‌کنندگان همکاری کند.

#### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- در پایان، پیشنهادهایی کاربردی برای علاقه‌مندان ارائه می‌شود:
- تحقیقات آینده باید مطالعات طولی را توسعه دهند.
- مطالعات آینده می‌تواند آنها را به عنوان یک سازه چند بعدی در نظر بگیرد تا تأثیر هر یک از ابعاد کیفیت بر دوسوختگی سازمانی و عملکرد را با جزئیات بیشتری بررسی کند.

بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی | طالبی و همکاران | ۱۱۶

- تحقیقات آتی همچنین می‌تواند به سایر ابتکارات، تکنیک‌ها و/یا ابزارهای کیفی، مانند استاندارد ISO ۹۰۰۱، مدل‌های برتر یا شش سیگما پردازد.
- با توجه به تشابهات بین موضوعات کیفیت و پایداری، مطالعات آینده می‌تواند روابط بین مدیریت کیفیت، پایداری، دوسوختگی و عملکرد را بررسی کند.

## منابع

آژنگ، محمدرضا و شاکری، رویا. (۱۴۰۰). «تبیین عملکرد نوآوری: نقش متغیرهای دوسوتوانی سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی پویا»، اولین کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی و علوم انسانی  
داناوی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۵). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع؛ تهران: صفار.

رفیعی نائینی، شهرام. (۱۳۹۵). بررسی کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در صنعت هتل داری مطالعه موردی هتل های ۴ و ۵ و ۳ ستاره در شهر تهران، اولین سمینار آینده پژوهی توسعه ملی ایران در بستر جغرافیا، تهران روح الهی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). «ارزیابی تاثیر سیستم های مدیریت کیفیت بر عملکرد شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، اولین کنفرانس بین‌المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری

عابدین نژاد، آزاده و میرزایی، علی اکبر. (۱۳۹۸). نقش هتل ها در پیشبرد و توسعه ی صنعت جهانگردی مطالعه ی موردی هتل های ۴ و ۵ ستاره تهران. جغرافیایی فضای گردشگری. دوره ۸، شماره ۳۰؛ ص ۶۵-۸۲  
محمدی، مقدم؛ محمدحسن، ربانی؛ مزده، دهقان؛ طزرجانی، محمدرضا. (۱۳۹۹). «تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی (مطاله موردی: پارک علم و فناوری یزد)»، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.

مویدی، اسماعیل. (۱۳۹۹). «رویکردی بر عملکرد شرکت و مدیریت دانش به واسطه دوسوتوانی نوآوری»، دومین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه، شیراز.

Alkhadra, W.A., Khawaldeh, S. and Aldehayyat, J. (2022), "Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Asif, M. (2019). Exploring the role of core and infrastructure quality management practices in ambidexterity. *Total. Qual. Manag. Bus. Excell.* 30, 990-1004.

Asif, M., De Vries, H., (2015). Creating ambidexterity through quality management. *Total. Qual. Manag. Bus. Excell.* 26, 1226-1241.

Atlgan, Özgür. (2021). "The Role of Quality Management in Firm Performance", *Quality Management for Competitive Advantage in Global Markets* (pp.1-22)

Bui, L.T.C., Carvalho, M., Pham, H.T., Nguyen, T.T.B., Duong, A.T.B. and Truong Quang, H. (2022), "Supply chain quality management 4.0: conceptual and maturity frameworks", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M.D. and Escorcía-Caballero, J.P. (2020), "Linking organizational trust and performance through ambidexterity", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 4, pp. 956-973. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239>

Cheng, J.-S., Tang, T.-W., Shih, H.-Y., Wang, T.-C., (2016). Designing lifestyle hotels. *Int. J. Hosp. Manag.* 58, 95-106

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *Int. J. Hosp. Manag.* 82, 220-230.

Hwang, B.-N., Lai, Y.-P. and Wang, C. (2023), "Open innovation and organizational ambidexterity", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 862-884.

Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. and Paswan, A. (2021), "Organizational ambidexterity, brand management capability and brand performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 6, pp. 946-961.



Kafetzopoulos, D. (2021), "Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty", *Business Process Management Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 922-940.

Khan, B.A., Naeem, H.(2018). The impact of strategic quality orientation on innovation capabilities and sustainable business growth: empirical evidence from the service sector of Pakistan. *Int. J. Qual. Reliab. Manage.* 35, 1568–1598.

Kim, D.-Y., Kumar, V., Kumar, U.(2012). Relationship between quality management practices and innovation. *J. Oper. Manage.* 30, 295–315.

López-Zapata, E. and Ramírez-Gómez, A.D.J. (2023), "Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 24 No. 2, pp. 375-398.

Mai, N.K., Do, T.T. and Ho Nguyen, D.T. (2022), "The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance", *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 5/6, pp. 1391-1411.

Malik, A., Sinha, P., Pereira, V., Rowley, C.(2019). Implementing global-local strategies in a post-GFC era: creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM. *J. Bus. Res.* 103, 557–569.

March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp.71–87.

McCartney, S. and Fu, N. (2022), "Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance", *Management Decision*, Vol. 60 No. 13, pp. 25-47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>

Pertusa-Ortega, Eva M., Juan José Tarí, Jorge Pereira-Moliner, José F. Molina-Azorín, Maria D. López-Gamero. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance, *International Journal of Hospitality Management* Volume 92, January 2021, 102720

Shafiq, M., Lasrado, F., Hafeez, K.(2019). The effect of TQM on organizational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Qual. Manage. Bus. Excell.* 30, 31–52

Willar, D., Trigunarsyah, B., Dewi, A.A.D.P. and Makalew, F. (2022), "Evaluating quality management of road construction projects: a Delphi study", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

\* نویسنده مسئول: محمدرضا بهرام زاده. پست الکترونیکی: ghayoor@imamreza.ac.ir

نحوه استناد: طالبی، محمد؛ غیور باغبانی، سید مرتضی. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد با نقش میانجی دوستوانی سازمانی. فصلنامه جستارهایی در مدیریت. ۳ (۱). ۱۱۸-۱۰۲.