



تأثیر رفتار نوآوران در عملکرد سازمانی با تبیین نقش سرمایه فکری، فرصت طلبی و مزیت رقابتی در صنعت هتل داری

مهدی دهقانی سلطانی^۱، مریم مصباحی^۲، فاطمه عاقلی گوکی^۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رفتار نوآوران در ابعاد سرمایه فکری و همچنین، تأثیر سرمایه انسانی از طریق فرصت طلبی و مزیت رقابتی در عملکرد سازمانی است. جامعه آماری این تحقیق دربردارنده کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره در شهر تهران است. حجم نمونه با روش نمونه گیری در دسترس و فرمول کوکران به دست آمده و داده ها با پرسش نامه استاندارد جمع آوری شده که روایی آن از طریق روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ محاسبه شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی است. داده ها با مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار پی ال اس (PLS) تجزیه و تحلیل شده است. یافته ها نشان می دهد که رفتار نوآوران تأثیر معناداری در سرمایه مشتری، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی دارد. همچنین، فرصت طلبی و مزیت رقابتی تأثیر معناداری در عملکرد سازمانی دارد. علاوه بر این، یافته ها مؤید این است که سرمایه سازمانی و سرمایه مشتری در ارتباط با رفتار نوآوران بر سرمایه انسانی نقش تعدیلگری ایفا می کنند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۴

واژه های کلیدی:

سرمایه فکری، رفتار نوآوران، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی، صنعت هتل داری

مقدمه

در سال های اخیر، توسعه راهبردهای مناسب در جلب توجه مشتریان و افزایش رضایت آن ها برای صنعت هتل داری به موضوعی حیاتی تبدیل شده است (Huang et al., 2014). با رشد اخیر صنعت گردشگری و اوقات فراغت در اقتصاد نوظهور، هتل داری یکی از بهترین صنایع در مطالعات گردشگری است (Li & Liu, 2016; Wong & Li, 2015). توسعه صنعت هتل داری قابلیت های پویای صنعت گردشگری را تقویت می کند و آموزش مناسبی را برای نسل های جدید فراهم می آورد (Ivano & Stavrinoudis, 2018; Ak-bar & Tracogna, 2018). با این حال، حرکت سازمان های خدماتی به ویژه هتل ها، در کنار سایر سازمان ها به سمت جهانی شدن، مستلزم توجه به نوآوری و سرمایه فکری با هدف پاسخ گویی به نیازهای متغیر مشتری و تسخیر فرصت های بازاری است (Jogarat-nam, 2017; Kasim, 2015). داشتن توان رقابتی

بدون بالابردن درک سازمانی از نوآوری و سرمایه فکری میسر نخواهد بود (Liu, 2017b). به نظر شمیم و همکاران (۲۰۱۷)، در فضای هتل داری امروزی که به سرعت در حال تغییر است، تبدیل شدن به سازمان خدماتی نوآور، علاوه بر این که به هتل ها در برخورد با تغییرات شکل گرفته در محیط صنعتی کمک می کند، پیشران و عامل اصلی هدایت آن ها به سوی کسب مزیت رقابتی خواهد بود. سرمایه فکری، به منزله یکی از منابع راهبردی لازم برای خلق مزیت رقابتی شرکت ها، به جذب و تسخیر فرصت ها کمک می کند. این سرمایه در حکم یکی از پیش نیازهای اصلی فرایند تولید ارزش برای رشد و بقای هر سازمان ضروری است (Rossi et al., 2016). بنابراین، مدیران باید تحلیل جامعی از تأثیر سرمایه فکری و پویایی علی آن انجام دهند (Seleim & Khalil, 2011). علاوه بر این، با توجه به نقش سرمایه فکری در کمک به شرکت ها برای پاسخ گویی به نیازهای متغیر مشتریان و واکنش

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) فسنجان، فسنجان، ایران (ma.dehghani22@vru.ac.ir)

۲. استادیار گروه علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور مرکز کرمان، کرمان، ایران؛



کارا به قابلیت‌های داخلی تبدیل کنند و ارزش‌های سازمانی خود را تداوم بخشند (Dineen & Allen, 2015). با این حال، در ادبیات گردشگری و مهمان‌داری فقط بر چگونگی بهبود عملکرد شرکت تمرکز شده (Sain-aghil & Baggio, 2014; Zeglat, & Zigan, 2014) و ارتباط بین ابعاد گوناگون سرمایه فکری و تأثیر این سرمایه بر کسب مزیت رقابتی صنعت هتل‌داری در ایران بررسی نشده است.

برعکس، فرایند رشد و توسعه سازمانی سنتی که در آن دارایی‌های ملموس پیشران عملکرد صنعت هتل‌داری بودند، امروزه سرمایه فکری، نوآوری، منابع اصلی راهبردی و نیروی محرک یا پیشران ارزش‌های این صنعت را تشکیل می‌دهند (Sain-aghil & Baggio, 2014). توجه به رفتارهای نوآورانه در صنعت هتل‌داری راهکاری برای بهبود و توسعه سرمایه فکری و غلبه بر چالش‌های بازاری و رقابتی است. اگرچه تحقیقات موجود در حوزه گردشگری و هتل‌داری بیانگر تأثیر ویژگی‌های گوناگون سرمایه فکری در عملکرد شرکت‌اند (Enz et al., 2006)، بررسی‌های محقق نشان می‌دهد که تحقیقات چندانی درباره نقش رفتار نوآورانه و سرمایه فکری در ایجاد مزیت رقابتی در صنعت هتل‌داری با اتخاذ رویکردی تعدیلگرانه وجود ندارد. با وجود سهم بزرگ هتل‌داری در رشد اقتصادی صنعت گردشگری، هنوز تأثیر ابعاد سرمایه فکری در عملکرد سازمانی از طریق تبیین نقش فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی در این صنعت در ایران بررسی نشده است. در این پژوهش تأثیر ابعاد سرمایه فکری با بررسی تعامل و تأثیر کلی آن بر عملکرد سازمانی هتل‌های چهار و پنج ستاره در شهر تهران بررسی می‌شود.

ادبیات پژوهش

رفتار نوآورانه

رفتار نوآورانه به معنی ایجاد، ترویج، اجرا و تحقق ایده‌های خلاقانه است (خلیلی‌پور و خنیفر، ۱۳۹۶). رفتار نوآورانه کارکنان به سهم آنان در توسعه نوآوری‌های سازمانی اشاره دارد؛ این رفتار نه فقط باید فرایندهای ذهنی تولید ایده‌های جدید را توصیف کند، باید به معرفی و به‌کارگیری ایده‌های جدید با هدف بهبود عملکرد سازمانی نیز بپردازد (جهانگیر و همکاران، ۱۳۹۵). کارمندی رفتار نوآورانه دارد که برای مسائل کاری ایده‌ها و راه‌حل‌های ابتکاری و نو خلق کند و پیوسته در جست‌وجوی روش‌ها و

سریع به فرصت‌های بازاری و به‌دنبال آن رسیدن به نتایج بهتر، مدیران باید پیامدهای ارتباطاتی سرمایه فکری را شناسایی کنند و سرمایه‌گذاری در مورد الزامات این سرمایه را ارزیابی نمایند (Rossi et al., 2016). در صنعت هتل‌داری، با افزایش فشار رقابت جهانی، شناسایی ویژگی‌های بالقوه توسعه ارتباطات متقابل یا حتی مختل‌کننده عملکرد سرمایه فکری به اجرای بهینه راهبردهای رقابتی بسیار کمک خواهد کرد (Andreu et al., 2017). با این حال، تحقیقات انجام‌شده در حوزه گردشگری و مهمان‌داری در خصوص مقوله سرمایه فکری، در اغلب موارد، فقط بر مطالعات موردی خاص از منظر روابط با مشتریان نهایی متمرکز بوده‌اند (Rudež & Mihalič, 2007). از یک سو، نوآوری ابزاری برای متفاوت و متمایز بودن است؛ این ابزار به کسب منافع مالی برای سازمان‌ها می‌انجامد و با خلاقیت بروز می‌کند (Ornek & Ayas, 2015). نوآوری برای سازمان‌هایی که می‌خواهند موفق و رقابتی عمل کنند حیاتی و ضروری است (Smith & Tushman, 2005). با توجه به رقابت شدید در بازار و تهدید ورود رقبای جدید، تمایز و نوآوری مستمر کارکنان یکی از راهبردهای مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی در هر سازمانی بیان شده است (Tajeddini & Trueman, 2008). کلید نوآوری در سازمان‌ها رفتار نوآورانه کارکنان است. برای موفقیت در رقابت جهانی و ناپایداری محیطی، شرکت‌ها و سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که نه فقط وظیفه اصلی و رسمی حرفه خود را انجام دهند، بلکه با نوآوری از رفتارهای کاری استاندارد فراتر روند (خوراکیان و همکاران، ۱۳۹۶). در بین روش‌های افزایش نوآوری، یکی از بهترین روش‌ها ایجاد رفتار کاری نوآورانه در میان کارکنان است. نوآوری کارکنان نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش عملکرد دارد (شیری و همکاران، ۱۳۹۵).

در صنعت هتل‌داری که با رقابت فزاینده‌ای همراه است، سرمایه فکری اغلب تغییر می‌کند و فرصت‌های بازار به سرعت ظاهر و کمی بعد ناپدید می‌شوند (Litu, 2017b). لی و همکاران (۲۰۱۴) می‌گویند: «فرصت فقط از آن کسانی می‌شود که برای آن آمادگی داشته باشند». گفته آنان نقش مهم سرمایه فکری و اهمیت انباشت منابع نامشهود سازمانی را برای حفظ موفقیت مزیت رقابتی برجسته می‌کند. شرکت‌های دارای سرمایه فکری (مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی) می‌توانند منابع خارجی خود را به شکلی



مزیت رقابتی

مفهوم مزیت رقابتی با ارزش‌های موردنظر مشتری ارتباط مستقیم دارد، به نحوی که هرچه ارزش‌های عرضه‌شده یک سازمان به ارزش‌های موردنظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق باشد، می‌توان گفت که سازمان نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است (Chiu & Yang, 2019). مزیت رقابتی به معنای تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکت است و آن را قادر می‌سازد تا در مقایسه با سایر رقبای خدمات بهتری به مشتریان ارائه کند (Li, & Liu, 2018). همچنین شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد (Chiu & Yang, 2019). مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عوامل است که در فضایی رقابتی سازمان را موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن‌ها تقلید کنند (Li & Liu, 2018). مزیت رقابتی ارائه ارزش‌هایی به مشتریان است که از هزینه‌های آنان بالاتر باشد (Camisón, & Monfort-Mir, 2012).

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی به نحوه انجام فعالیت‌های سازمانی، وظایف و مأموریت‌ها و نتایج به دست آمده از آن‌ها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان بر عهده دارد (صراف و روخ‌چکار، ۱۳۹۷). عملکرد سازمانی سازه‌ای کلی در نظر گرفته می‌شود که بر نحوه اجرای عملیات سازمانی اشاره دارد و ترکیب گسترده‌ای از دریافت‌های ذهنی، همچون افزایش دانش سازمانی، و دریافت‌های عینی مانند نتایج اقتصادی و مالی است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۵). عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که سازمان چگونه به رسالت و اهداف خود می‌رسد (Oyemomi et al., 2019).

چارچوب مفهومی و ارائه فرضیه‌ها

رفتار نوآورانه و سرمایه فکری

منظور از رفتار نوآورانه ارائه خدمات جدید و باکیفیت یا بهینه به مشتریان است (Sundbo et al., 2007). رفتار نوآورانه به رفتارهایی فردی اشاره دارد که ایده‌های جدید و مفید و فرایندهای حل مشکلات کاری و سازمانی را معرفی می‌کنند (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). مطالعات در

ابزارهای جدید برای نوآوری در کار خود باشد (شیری و همکاران، ۱۳۹۵). نوآوری در هتل فرایند پیچیده‌ای است که شامل جست‌وجوی دانش و اطلاعات، ایده‌پردازی، انتخاب و به‌کارگیری ایده‌های نو در بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (Wikhamn, 2019).

سرمایه فکری

گرمالیدی و روگو (۲۰۱۳) سرمایه فکری را ترکیب دارایی‌هایی غیرمادی تعریف می‌کنند که می‌تواند در عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد. سرمایه فکری به دارایی‌های دانشی هر سازمان گفته می‌شود که با ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان بهبود وضعیت رقابتی سازمان را در پی خواهد داشت (Yong et al., 2019). در این پژوهش سرمایه فکری از سه مؤلفه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری تشکیل شده است: ۱. سرمایه انسانی: سرمایه انسانی دانش ترکیبی، تجربه و توانایی تک‌تک کارکنان تعریف می‌شود (رشیدپور و همکاران، ۱۳۹۶). سرمایه انسانی جزو دارایی‌های ارزش‌افزای سازمانی است، زیرا سازمان‌ها با این سرمایه توانایی‌ها و مهارت‌های خود برای ترکیب ایده‌های خلاق را افزایش می‌دهند و نوآوری سازمانی بیشتری برای خلق ارزش سازمانی خواهند داشت، با مشارکت یا بدون مشارکت کارکنان (Ma et al., 2019). ۲. سرمایه سازمانی: سرمایه سازمانی عاملی است که از بهره‌وری کارکنان حمایت و آن‌ها را تشویق می‌کند تا قبل از ترک محل کار و رفتن به منزل وظایف خود را به درستی انجام دهند (Adesina, 2019). ۳. سرمایه مشتری: سرمایه مشتری به ارزش دانش موجود در کانال‌های بازاریابی هر سازمان گفته می‌شود که با انجام کسب‌وکارهای آن سازمان ایجاد می‌گردد (Liu, 2017a). لی و لین (۲۰۱۹) سرمایه مشتری را اطلاعات بازار برای جذب و حفظ مشتریان می‌دانند.

فرصت‌طلبی

فرصت‌طلبی یکی از اصول پیش‌برنده در جوامع مدرن برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (Ding, 2019). در فرصت‌طلبی، فرصت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای تحول شناسایی می‌شوند و مدیران رده‌بالا، میانی و عملیاتی آن‌ها را در سازمان به کار می‌گیرند (Clark & Ramachandran, 2019). فرصت‌طلبی به معنای پیگیری سازمانی و پاسخ‌گویی سریع به فرصت‌های احتمالی و استفاده از این فرصت‌ها در جهت پیشبرد اهداف سازمانی است (Li et al., 2014).



رفتارهای نوآورانه خود را با هدف تقویت سرمایه‌های مشتری و سازمانی و به‌منظور دستیابی به سرمایه انسانی تقویت کنند. علاوه‌براین، سرمایه مشتری به‌واسطه تعامل متقابل با مشتریان فرصت‌های جدیدی را برای به‌کارگیری عملی ایده‌ها فراهم و همکاری درون‌سازمانی و بین‌سازمان‌های مختلف را تشویق می‌کند (Yang, 2009). بولن و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها «برای تخصیص مطلوب منابع محدود خود، اجرای خدمات جدید، تقویت روند کسب‌وکاری و بهترین رویه‌ها، و پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان» بر سرمایه مشتری تمرکز و سرمایه‌گذاری کنند. در واقع، سرمایه مشتری به هتل‌ها کمک می‌کند تا نه تنها مشروعیت خود را تقویت کنند، بلکه رفتار نوآورانه در سازمان را نیز تشویق کنند. همچنین، آن‌ها را قادر می‌سازد تا سرمایه انسانی بیشتری در مقایسه با دیگر رقبا داشته باشند. در نتیجه، فرضیه‌های زیر شکل می‌گیرد:

فرضیه اول (H₁): رفتار نوآورانه تأثیر معناداری در سرمایه مشتری می‌گذارد.
فرضیه دوم (H₂): رفتار نوآورانه تأثیر معناداری در سرمایه انسانی می‌گذارد.
فرضیه سوم (H₃): رفتار نوآورانه تأثیر معناداری در سرمایه سازمانی می‌گذارد.
فرضیه هشتم (H₈): اثر رفتار نوآورانه بر سرمایه انسانی از طریق سرمایه مشتری تعدیل می‌شود.
فرضیه نهم (H₉): اثر رفتار نوآورانه بر سرمایه سازمانی از طریق سرمایه سازمانی تعدیل می‌شود.

سرمایه انسانی، فرصت‌طلبی، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی

سازمان‌هایی که رفتار نوآورانه در میان اعضای خود دارند می‌توانند به سازمان‌های گردشگری و مهمان‌داری در بهبود پویایی خود کمک کنند. همچنین، با افزایش آگاهی به تغییرات محیطی خارجی، می‌توانند به کاهش عدم قطعیت و ارتقای ویژگی‌های سازمانی و افزایش مزیت رقابتی دست یابند (Camison & Monfort-Mir, 2012). رفتار نوآورانه، به‌واسطه سرمایه انسانی، ارتباط و پیوندی مثبت با مزیت رقابتی پیدا می‌کند (Tsang, & Hsu, 2011). فرصت‌طلبی در بازار نوظهور ناشی از نبود اطمینان و بی‌ثباتی است. مفهوم فرصت‌طلبی به پیگیری سازمانی و پاسخ‌گویی سریع آن به فرصت‌های احتمالی و به‌کارگیری این فرصت در راستای پیشبرد خود اشاره دارد (Li et al., 2014).

حوزه نوآوری نشان می‌دهند که رفتارهای نوآورانه توانایی ایفای نقش مؤثر و سرعت انباشت منابع انسانی را افزایش می‌دهد (Sundbo et al., 2007). در صنعت هتل‌داری رفتار نوآورانه علاوه‌بر توسعه ویژگی‌های عملکردی، مانند دانش جدید سازمانی، باعث تغییر منابع انسانی می‌شود (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). رفتارهای نوآورانه در حوزه نوآوری نقش مؤثر خود را بهبود می‌بخشد و سرعت انباشت سرمایه مشتری و سازمانی را افزایش می‌دهد (Sundbo et al., 2007). سرمایه سازمانی مجموع کل دارایی‌هایی است که توان خلاقیت سازمانی «مانند نگرش کارکنان به اختیار و مسئولیت و آگاهی آن‌ها از فرهنگ‌های اصلی سازمان» را افزایش می‌دهند (Boz-bura, & Beskese, 2007). سرمایه سازمانی از ایجاد منابع خاص شرکتی حمایت می‌کند و توضیح‌دهنده مهمی برای بازده بازاری و عملکرد شرکتی است (Chen & In-klaar, 2015). سرمایه سازمانی قابلیت‌های خاصی دارد که به کارکنان سازمان کمک می‌کند تا دانش خود را از طیف وسیعی از منابع، مانند دارایی‌های ناهمگنی از مزایای رقابتی سازمان، ایجاد و کسب کنند (Tseng & Goo, 2005). سازمان‌ها با کمک سرمایه سازمانی به کارکنان خود می‌آموزند که هنجارهای فرهنگ یادگیری غالب را زیر سؤال ببرند و روش‌های جدید فکری را آغاز کنند. اجرای ایده‌های منحصر به فرد در اغلب موارد مستلزم اتخاذ رویکرد تجربی و فرایندی برای کمک به تحقق پیشرفت‌های بنیادین یا تدریجی است. ادداپ و ادلکه^۱ (۲۰۱۶)، با مطالعه صنعت مهمان‌داری نیجریه، فرایند توسعه سرمایه انسانی را ترکیب فرهنگ‌های سازمانی و مفاهیم جدید می‌دانند که هدف آن‌ها توسعه توانایی خلاقانه کارکنان و دستیابی به پیامدهای نوآوری مطلوب‌تر است. برخی از مطالعات تجربی نشان می‌دهند که سرمایه سازمانی تبدیل ایده‌های خلاقانه کارکنان به دانش سازمانی را تسهیل می‌کند (Li et al., 2014; Mention, 2012). بنابراین، در این مطالعه پیشنهاد می‌شود که سرمایه سازمانی و مشتری ارتباط بین رفتار نوآورانه و سرمایه انسانی را تقویت کنند. در مطالعات مختلف بر نقش سرمایه فکری در بهبود سطح عملکرد نوآوری در فضای صنعت گردشگری و مهمان‌داری تأکید شده است (Dai et al., 2015; Petrou & Daskalopoulou, 2013). سرمایه سازمانی نقش مهمی در بهبود نوآوری و تقویت سرمایه انسانی دارد. بنابراین، در این مطالعه استدلال می‌شود که هتل‌ها باید



روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر اساس نحوه به دست آوردن داده‌های لازم از نوع پژوهش‌های توصیفی و پیمایشی به‌شمار می‌آید. این تحقیق از نوع پژوهش‌های هم‌بستگی و مبتنی بر روش مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز محسوب می‌شود، زیرا رابطه بین چند متغیر پنهان و مؤلفه‌های آشکار آن‌ها با یکدیگر و بررسی برازش و درجه تقریب الگو را بررسی می‌کند (فیض و همکاران، ۱۳۹۶). از دید زمانی و اجرایی پژوهشی مقطعی - عرضی است و داده‌های لازم با ابزار پرسش‌نامه استاندارد گردآوری شده است. برای بررسی روایی ابزار سنجش از روایی صوری استفاده شده است، بدین صورت که ابزار سنجش در اختیار چند تن از استادان دانشگاه و نخبگان در این زمینه قرار داده شده، نظر آنان درباره پرسش‌نامه پرسیده شده و اصلاحات آنان عملیاتی شده است. از الگوی اندازه‌گیری نیز برای بررسی روایی سازه‌ی متغیرها استفاده شده که در قسمت تحلیل داده‌ها به آن پرداخته می‌شود. پایایی ابزار سنجش نیز با ضریب آلفای کرونباخ آزموده شده است.

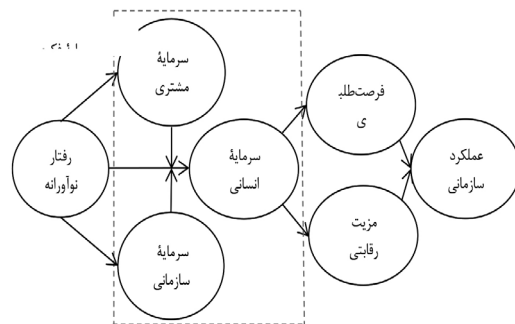
جدول ۱: منابع پرسش‌نامه پژوهش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	محقق
سرمایه فکری	۰/۸۵۷	ساردو و همکاران (۲۰۱۸) و کیاتو (و همکاران ۲۰۱۷)
رفتار نوآورانه	۰/۸۶۸	سانبو و همکاران (۲۰۰۷) و (اورفیلاسینتس و متسون ۲۰۰۹)
فرصت‌طلبی	۰/۸۸۷	ولی و همکاران (الیو ۲۰۱۷) (۲۰۱۴)
مزیت رقابتی	۰/۸۳۲	لی و لیو (۲۰۱۸) و کونکرو و (سوریانی ۲۰۱۶)
عملکرد سازمانی	۰/۸۵۳	علی و همکاران (۲۰۱۸) و موتوولو (و همکاران ۲۰۱۷)

جامعه آماری این پژوهش در بردارنده کارکنان هتل‌های چهار و پنج ستاره در شهر تهران است که تعداد آن‌ها در سال ۱۳۹۶ چهارده هتل است و تعداد پرسنل آن‌ها تقریباً نهصد نفر تخمین زده شده است.

به نظر اورفیلاسینتس و متسون (۲۰۰۹)، رفتار نوآورانه ظرفیت جذب اطلاعات جدید، به اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از ایده‌های جدید در رویه‌های انباشت سرمایه انسانی و کسب فرصت‌های جدید بازاری را با هدف دستیابی به عملکرد بهتر بهبود می‌بخشد. میلر و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند که سرمایه انسانی بیش از سایر اشکال سرمایه به عملکرد سازمانی از لحاظ افزایش کارایی و کیفیت محصول کمک می‌کند. پارک و همکاران (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که سرمایه انسانی عملکرد سازمان‌های گردشگری را بهبود می‌بخشد. کیم و همکاران (۲۰۱۶) نیز بیان می‌کنند که سرمایه انسانی و قدرت ارتباطات نزدیک نقش مهمی در بازاریابی مقصد گردشگری ایفا می‌کند و به مدیران سازمان‌های گردشگری کمک می‌کند تا تصمیم‌های درستی درباره نحوه سازمان‌دهی فعالیت‌ها در محیط نامطمئن امروزی بگیرند (Saxena, 2015). شریواستاوا^۱ و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهند که فرایندهای انباشت سرمایه انسانی سازمان‌ها را قادر به دسترسی به منابع خارجی دانش و انتقال و سازگاری با کوسیستم کسب‌وکاری می‌کند. علاوه بر این، آنان یادآوری می‌کنند که چنین فرایندهایی بر توانایی سازمان در فرصت‌طلبی در بازار و کسب مزیت رقابتی به شدت مؤثرند. بنابراین، فرضیه‌هایی به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه چهارم (H₄): سرمایه انسانی تأثیر معناداری در مزیت رقابتی می‌گذارد.
 فرضیه پنجم (H₅): سرمایه انسانی تأثیر معناداری در فرصت‌طلبی می‌گذارد.
 فرضیه ششم (H₆): فرصت‌طلبی تأثیر معناداری در عملکرد سازمانی می‌گذارد.
 فرضیه هفتم (H₇): مزیت رقابتی تأثیر معناداری در عملکرد سازمانی می‌گذارد.
 شکل ۱ تصویر کلی ارتباط بین فرضیه‌های بررسی شده و روابط بین متغیرها و مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

جدول ۲: فهرست هتل‌های چهار و پنج ستاره در شهر تهران (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶ب)

ردیف	نام هتل	ستاره	ردیف	نام هتل	ستاره
۱	المپیک	۴	۸	پارسیان کوثر	۴
۲	پارسیان انقلاب	۴	۹	پارسیان اوین	۴
۳	بزرگ تهران	۴	۱۰	پارسیان آزادی	۵
۴	بزرگ فردوسی	۴	۱۱	پارسیان استقلال	۵
۵	رامتین	۴	۱۲	لاله	۵
۶	سیمرغ	۴	۱۳	هما	۵
۷	تاج محل	۴	۱۴	اسپیناس	۵

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای بررسی هم‌بستگی بین متغیرهای پژوهش از ضریب هم‌بستگی پیرسون و برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است. قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها لازم است از صحت الگوهای ساختاری هم‌ارز متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود. این کار با استفاده از الگوی اندازه‌گیری صورت می‌گیرد (صمدی و همکاران، ۱۳۹۸). در جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر کرمان نشان داده شده است. بیشترین درصد فراوانی سن نمونه‌ها مربوط به سن کمتر از ۴۰ سال، جنسیت مرد، تحصیلات کارشناسی و سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال است.

افراد موردنظر در این پژوهش با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده‌اند، بدین ترتیب که افراد مطالعه‌شده در دسترس انتخاب و پرسش‌نامه‌های پژوهش در اختیار آنان قرار داده شده و از آنان خواسته شده که پرسش‌نامه مذکور را به‌دقت مطالعه کنند و به پرسش‌های آن پاسخ دهند. حجم نمونه کارکنان با فرمول کوکران به‌دست آمده است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۵) و حجم نمونه برای جامعه کارکنان ۲۷۰ نفر به‌دست آمده است.

$$n = \frac{(900) \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(900-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 270$$

با مشخص شدن حجم نمونه، ۳۱۰ پرسش‌نامه در جامعه مزبور توزیع شد که از این تعداد، ۲۸۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری و پس از کنار گذاشتن پرسش‌نامه‌های ناقص ۲۷۲ پرسش‌نامه تحلیل شد.

جدول ۳: داده‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

سابقه خدمت			تحصیلات			سن			جنس	
بالای ۲۱ سال	۱۱-۲۰ سال	زیر ۱۰ سال	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم و کمتر	بیشتر از ۵۱	۵۰-۴۱	کمتر از ۴۰	زن	مرد
۲۰	۵۵	۲۵	۱۰	۵۷	۳۳	۵۹	۸۶	۱۲۷	۱۳۴	۱۳۸
۱۳۶	۱۴۸	۶۹	۲۸	۱۵۴	۹۰	۲۲	۳۱	۴۷	۴۹	۵۱

مسیر مشخص می‌کند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶الف). موضوع پرسش‌ها نشان‌دهنده این است که هر متغیر با چند گویه سنجیده می‌شود. نتایج مربوط به الگوی اندازه‌گیری هریک از متغیرهای مربوط به پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است.

با توجه به این‌که متغیر سرمایه فکری دارای بعد است، برای روایی آن از الگوی اندازه‌گیری مرتبه اول دوم استفاده شده است. در جدول ۴، بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرایند تحلیل





جدول ۴: الگوی اندازه‌گیری مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	موضوع پرسش‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
سرمایه مشتری		۰/۷۳	۶/۶۱	حفظ ارتباط بلندمدت با مشتریان	۶۵/۰	-
				توجه به کاهش زمان رسیدگی به مشکلات مشتری	۸۱/۰	۵۸/۹
				ارائه خدمات با ارزش افزوده به مشتریان	۶۵/۰	۵۹/۸
				اطمینان از آینده ارتباطی با مشتریان	۶۰/۰	۰۹/۸
سرمایه فکری	سرمایه انسانی	۰/۵۲	۵۶/۳	فعال در ارتقای مهارت‌های خود	۶۸/۰	-
				آگاهی از جریان امور هتل و از چشم‌انداز هتل	۷۵/۰	۷۲/۱۰
				بهترین و شایسته‌ترین در صنعت هتل‌داری	۷۳/۰	۵۲/۱۰
				راضی از کار کردن در این هتل	۷۸/۰	۰۹/۱۱
سرمایه سازمانی		۰/۶۲	۹۷/۴	ارائه ایده‌های جدید	۷۷/۰	۰۱/۱۱
				برخورداری از دانش فنی لازم برای بهبود قابلیت‌های هتل‌داری	۷۸/۰	-
				فرهنگ سازمانی دارای یک ساختار سازمانی واضح و پایگاه داده‌ی آماری مشتری است	۸۳/۰	۶۱/۱۲
				برای کسب دانش و اطلاعات جدید بر منابع فراوانی سرمایه‌گذاری می‌شود	۷۶/۰	۹۹/۱۱
رفتار نوآورانه		-	-	روش‌های جدید ارائه خدمات در محل کار	۶۳/۰	۰۵/۱۱
				ارائه ایده‌های خلاقانه در محل کار و سعی در متقاعد کردن دیگران	۶۴/۰	۱۲/۱۱
				ارائه مفاهیم نوآورانه و خلاقانه در محل کار	۷۶/۰	۹۷/۱۳
				تهیه و ارائه طرحی مناسب برای ایجاد ایده‌های جدید در محل کار	۷۰/۰	۶۰/۱۲
				به‌طور کلی، کارکنان خود را یک خالق می‌دانند	۷۹/۰	۸۶/۱۴
				در محل کار تلاش می‌شود تا منابع لازم برای اجرای نوآوری حفظ و تأمین شود	۸۲/۰	۶۱/۱۵
مزیت رقابتی		-	-	برخورداری از کیفیت برتری نسبت به رقبا	۷۳/۰	۰۶/۱۳
				تمایز در خدمات یا محصولات نسبت به سایر هتل‌ها	۸۸/۰	۹۳/۱۶
				ارائه مزایای منحصر به فرد نسبت به رقبا	۵۸/۰	۷۹/۹
				برخورداری از خدمات یا محصولات پیشرفته‌تر از سایرین در همان بازار	۷۹/۰	۵۲/۱۴
فرصت‌طلبی		-	-	تمرکز بر دنبال کردن چشم‌اندازهای کسب‌وکاری بالقوه هنگام رویارویی با یک فرصت	۸۲/۰	۸۱/۱۵
				برخورداری از قابلیت کشف ارزش بالقوه برای ایجاد مزیت رقابتی	۹۳/۰	۰۸/۱۹
				سرمآمد، از نظر سرعت شناسایی و پاسخ‌گویی به فرصت‌ها	۸۱/۰	۴۲/۱۵
عملکرد سازمانی		-	-	برخورداری از کیفیت خدمات یا طرح‌های بیشتر در مقایسه با سایر هتل‌ها	۷۱/۰	۶۴/۱۲
				برخورداری از توانایی بیشتر در توسعه خدمات یا برنامه‌های جدید در مقایسه با سایر هتل‌ها	۸۱/۰	۲۳/۱۵
				برخورداری از توانایی بیشتر در جذب و حفظ کارکنان شایسته در مقایسه با سایر هتل‌ها	۷۸/۰	۴۳/۱۴
				کارایی مدیران در حفظ روابط خوب با کارکنان در مقایسه با سایر هتل‌ها	۷۴/۰	۵۴/۱۳
				رضایت بیشتر مشتریان هتل در مقایسه با سایر هتل‌ها	۶۴/۰	۰۳/۱۱



نتایج به دست آمده از آزمون نرمال بودن متغیرها نشان می‌دهد که متغیرهای پژوهش نرمال است. در نتیجه، می‌توان با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون به بررسی همبستگی بین متغیرهای پژوهش پرداخت.

همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است. بین تمام متغیرهای پژوهش همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که سرمایه فکری بیشترین همبستگی را با عملکرد سازمانی دارد.

در بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگراف اسمیرنوف^۱ استفاده شده است. در این آزمون اگر سطح معناداری کمتر از ۰/۵ باشد فرض صفر رد می‌شود و اگر سطح معناداری بیشتر از ۰/۵ باشد فرض یک پذیرفته می‌شود. نتایج مربوط به آزمون نرمال بودن عامل‌ها در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵: نتایج مربوط به نرمال بودن عامل‌ها

تعداد	رفتار نوآورانه	سرمایه فکری	مزیت رقابتی	فرصت‌طلبی	عملکرد سازمانی
۲۷۲	۲۷۲	۲۷۲	۲۷۲	۲۷۲	۲۷۲
KS آزمون	۱/۴۸	۰/۹۵	۱/۳۲	۵۲/۱	۲۰/۱
سطح معناداری	۰/۲۵۱	۳۱۸/۰	۰/۰۵۹	۱۹۰/۰	۱۱۱/۰

جدول ۶: نتایج آزمون همبستگی پیرسون

نام متغیر	رفتار نوآورانه	سرمایه فکری	مزیت رقابتی	فرصت‌طلبی	عملکرد سازمانی
رفتار نوآورانه	ضریب همبستگی	۱	۰/۴۹۵	۰/۴۱۸	۰/۲۹۶
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
سرمایه فکری	ضریب همبستگی	۱	۰/۳۹۲	۰/۳۵۱	۰/۶۰۷
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
مزیت رقابتی	ضریب همبستگی	۰/۴۱۸	۱	۱۱۲/۰	۰/۲۴۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
فرصت‌طلبی	ضریب همبستگی	۰/۱۶۱	۰/۱۱۲	۱	۰/۲۹۷
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
عملکرد سازمانی	ضریب همبستگی	۰/۲۹۶	۰/۲۴۱	۰/۲۹۷	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

فرصت‌طلبی و عملکرد سازمانی دارد؛ شاخص Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را نیز مشخص می‌کند. اگر این مقدار برای یک متغیر مکنون درون‌زا بیشتر از صفر باشد، متغیرهای مستقل آن‌ها ارتباط پیش‌بین دارند و مقادیر ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب ارتباط پیش‌بین کم، متوسط و قوی یک متغیر مکنون را نشان می‌دهد (شاه‌طهماسبی و باقری‌روچ، ۱۳۹۸). سایر شاخص‌های مربوط به برازش مدل در جدول ۷ ارائه شده است.

برازش مدل

برای ارزیابی مدل ساختاری از ضریب تعیین R^2 استفاده شده است. مقدار R^2 که نشان‌دهنده توانایی مدل در توصیف سازه است برای سرمایه مشتری، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، مزیت رقابتی، فرصت‌طلبی و عملکرد سازمانی به ترتیب معادل ۰/۶۸۹، ۰/۷۱۴، ۰/۷۰۲، ۰/۷۰۴، ۰/۷۶۲ و ۰/۶۸۶ است. این نتایج نشان‌دهنده آن است که مدل ارائه شده توانایی قابل قبولی برای شرح سرمایه مشتری، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، مزیت رقابتی،

1. Kolmogorov-Smirnov test



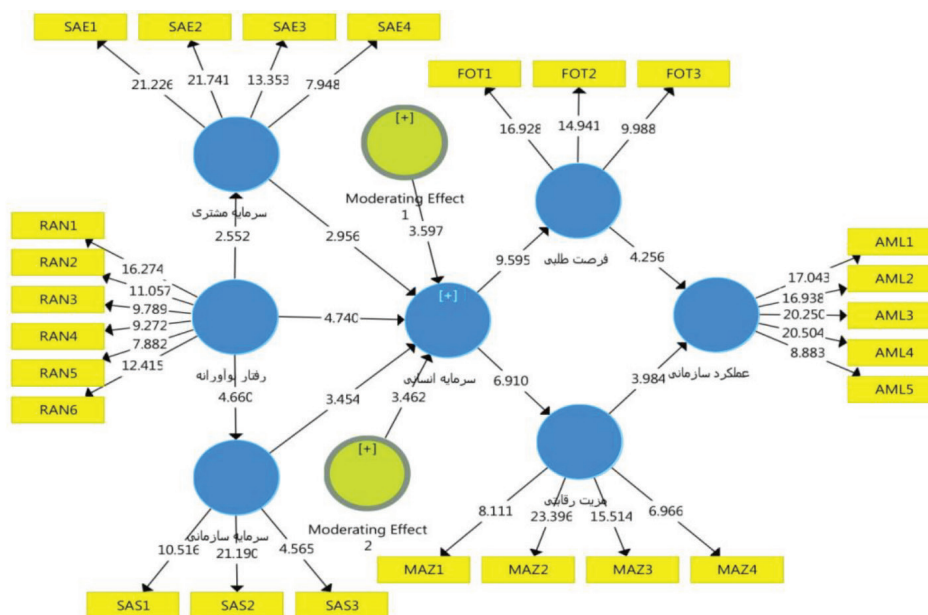
جدول ۷: مقدار ضریب تعیین برای متغیرهای مکنون

ردیف	سازه	R ^۲ و R ^۲	حد مطلوب	نتیجه
۱	سرمایه مشتری	۰/۶۸۹	۰/۳۳، ۰/۶۷ و ۰/۱۹ قوی، متوسط و ضعیف	قابل قبول
		۰/۳۵۶	۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ ضعیف، متوسط و قوی	
۲	سرمایه انسانی	۰/۷۱۴	۰/۳۳، ۰/۶۷ و ۰/۱۹ قوی، متوسط و ضعیف	قابل قبول
		۰/۳۸۴	۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ ضعیف، متوسط و قوی	
۳	سرمایه سازمانی	۰/۷۰۲	۰/۳۳، ۰/۶۷ و ۰/۱۹ قوی، متوسط و ضعیف	قابل قبول
		۰/۴۰۱	۰/۳۵ ضعیف، متوسط و قوی ۰/۱۵، ۰/۲۰	
۴	مزیت رقابتی	۰/۷۰۴	۱۹/۰ قوی، متوسط و ضعیف ۳۳/۰، ۶۷/۰	قابل قبول
		۰/۳۷۵	۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ ضعیف، متوسط و قوی ۰/۲۰، ۱۵/۰	
۵	فرصت‌طلبی	۰/۷۶۲	۱۹/۰ قوی، متوسط و ضعیف ۳۳/۰، ۶۷/۰	قابل قبول
		۰/۴۱۱	۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ ضعیف، متوسط و قوی ۰/۲۰، ۱۵/۰	
۶	عملکرد سازمانی	۰/۶۸۶	۱۹/۰ قوی، متوسط و ضعیف ۳۳/۰، ۶۷/۰	قابل قبول
		۰/۳۹۰	۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ ضعیف، متوسط و قوی ۰/۲۰، ۱۵/۰	

آزمون فرضیه‌ها و مدل

برای ارزیابی مدل مورد مطالعه از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و برای آزمون فرضیه‌ها از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است. برای به‌دست‌آوردن T آماری نیز از آزمون بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ تکرار استفاده شده است. ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

مهم‌ترین شاخص برازش مدل در روش حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF^۳ است و سه مقدار ۱/۰، ۲۵/۰ و ۳۶/۰ را مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای آن معرفی کرده‌اند (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۷). مقدار GOF به‌دست‌آمده برای مدل ۴۴۸/۰ است که نشان می‌دهد مدل از برازش کلی و قوی لازم برخوردار است.



شکل ۲: مدل تخمین‌زده شده برای فرضیه‌های پژوهش در حالت مقدار ۱

3. Goodness of Fit (GOF)

جدول ۸: تأثیرات تعدیلگر

تأیید یا رد فرضیه	متغیر			
	تأثیرات تعدیلگر	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	t	۳۴۰/۰	سرمایه انسانی	رفتار نوآورانه مشتری
تأیید	۵۹۷/۳	۳۴۰/۰	سرمایه انسانی	رفتار نوآورانه مشتری
تأیید	۴۶۲/۳	۳۳۸/۰	سرمایه انسانی	رفتار نوآورانه مشتری

ضریب معناداری اثر غیرمستقیم میان رفتار نوآورانه و سرمایه انسانی از طریق متغیر تعدیلگر سرمایه مشتری و سرمایه انسانی برابر با ۵۹۷/۳ و ۴۶۲/۳ است. بنابراین، اثر رفتار نوآورانه بر سرمایه انسانی با سرمایه مشتری و سرمایه سازمانی تعدیل می‌شود. در نتیجه، متغیر سرمایه مشتری و سرمایه سازمانی در تأثیر دو متغیر فوق نقش تعدیلگری دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش ادبیات نظری رفتار نوآورانه بررسی شده که ویژگی اساسی در انتقال سرمایه فکری، فرصت‌طلبی، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی تلقی می‌شود. بنابراین، بر رویکردهایی تمرکز شده که می‌توان از آن‌ها برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی هتل‌ها بهره گرفت. هدف از پژوهش حاضر مطالعه و بررسی تأثیر رفتار نوآورانه در عملکرد سازمانی با تبیین نقش سرمایه فکری، فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی در هتل‌های چهار و پنج ستاره در شهر تهران بود.

یافته‌ها حاکی از این است که سرمایه مشتری در رابطه بین رفتار نوآورانه و سرمایه انسانی نقش تعدیلگری دارد؛ از این رو، نیازهای مشتری و ارتباطات مبنای سرمایه فکری انباشته را تشکیل می‌دهند و در تمامی صنایع این باور وجود دارد که همیشه حق و اولویت با مشتری است. بنابراین، هر نوع فعالیت نوآورانه در هتل‌های چهار و پنج ستاره باید با تمرکز بر نیاز و رضایت مشتری انجام شود. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های یانگ (۲۰۰۹) و بولن و همکاران (۲۰۰۵) همسو است.

بنابر نتایج به دست آمده، سرمایه انسانی از طریق فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی تأثیری در بهبود عملکرد سازمانی دارد، زیرا باعث اعتمادسازی متقابل در سازمان، بهبود قابلیت‌های نوآوری سازمانی و ارتباطات شبکه‌ای درون سازمانی و در نهایت، بهبود

در جدول ۷ ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری t گزارش شده است. با استفاده از نتایج جدول ۷ می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت که در ادامه آورده شده است.

جدول ۷: ضرایب مسیر و مقادیر معنادار مربوط به آن

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t	تأیید یا رد فرضیه
۱	رفتار نوآورانه ← سرمایه مشتری	۰/۷۹۱	۲/۵۵۲	تأیید
۲	رفتار نوآورانه ← سرمایه انسانی	۵۵۶/۰	۴/۷۴۰	تأیید
۳	رفتار نوآورانه ← سرمایه سازمانی	۴۴۱/۰	۴/۶۶۰	تأیید
۴	سرمایه انسانی ← فرصت‌طلبی	۶۱۷/۰	۹/۵۹۵	تأیید
۵	سرمایه انسانی ← مزیت رقابتی	۷۰۱/۰	۶/۹۱۰	تأیید
۶	فرصت‌طلبی ← عملکرد سازمانی	۴۳۵/۰	۴/۲۵۶	تأیید
۷	مزیت رقابتی ← عملکرد سازمانی	۴۰۷/۰	۳/۹۸۴	تأیید

در آزمون فرضیه‌های موردنظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، ضرایب به دست آمده زمانی معنادارند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۹۶/۱ بزرگ‌تر و از عدد -۹۶/۱ کوچک‌تر باشد (خلیل‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ امینی و همکاران، ۱۳۹۸). ضریب معناداری میان رفتار نوآورانه با سرمایه مشتری، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی برابر با ۵۵۲/۲، ۷۴۰/۴ و ۶۶۰/۴ است. بنابراین، رفتار نوآورانه تأثیر معناداری روی سرمایه مشتری، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی دارد. ضریب معناداری میان سرمایه انسانی با فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی برابر با ۵۹۵/۹ و ۹۱۰/۶ است. بنابراین، سرمایه انسانی تأثیر معناداری روی فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی دارد. ضریب معناداری میان فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی برابر با ۲۵۶/۴ و ۹۸۴/۳ است. بنابراین، فرصت‌طلبی و مزیت رقابتی تأثیر معناداری روی عملکرد سازمانی دارد.

در جدول ۸ ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری (t) برای بررسی تأثیرات تعدیلگر متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش تعدیلگر سرمایه مشتری و سرمایه سازمانی پرداخت.





که هتل‌ها حساسیت بیشتری به تغییرات محیطی پیدا کنند، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد که تمایل کارکنان به همکاری با دیگر همکارانشان را افزایش دهند و عملکرد هتل را بهبود بخشند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های دای و همکاران (۲۰۱۵)، پترو و داسکالوپولو (۲۰۱۳)، لی و همکاران (۲۰۱۴)، منشن (۲۰۱۲) و اددایپ و ادلکه (۲۰۱۶) سازگاری دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران هتل‌ها بکوشند تا منابع لازم را برای نوآوری فراهم کنند و از کارکنانی که به ارائه مفاهیم نوآورانه در محل کار می‌پردازند حمایت کنند؛
 ۲. مدیران صنعت هتل‌داری با تهیه طرح مناسبی برای ایجاد ایده‌های جدید در محل کار به ارائه خدمات با ارزش افزوده به مشتریان، ارتقای مهارت‌های کارکنان و افزایش دانش فنی لازم برای بهبود قابلیت‌های هتل‌داری مبادرت ورزند؛

۳. مدیران نیازهای متغیر مشتریان را رفع کنند و برای رشد سازمانی و بقا به منابع ارزشمند و کمیاب دسترسی یابند؛
 ۴. مدیران هتل‌ها به لزوم حفظ روابط کسب‌وکاری خود پی ببرند، زیرا با برقراری این روابط می‌توانند به اطلاعات جدید بازاری دسترسی یابند.

بر اساس این یافته‌ها که سرمایه انسانی عملکرد سازمانی را از طریق فرصت‌طلبی و کسب مزیت رقابتی افزایش می‌دهد، پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران شرکایی را انتخاب کنند که از دانش یا منابع مکمل برای کمک به هتل در افزایش سرمایه فکری و گسترش دانش خود برخوردار باشند؛
 ۲. مدیران هتل‌ها سرمایه فکری و توانایی نوآوری را با هدف برآورده شدن نیازهای متغیر مشتریان افزایش دهند و روابط خود را با مشتریان و تأمین‌کنندگان تقویت کنند تا بتوانند به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی دست یابند؛

۳. مدیران در سرعت شناسایی و پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و ارائه خدمات باکیفیت و متمایز از رقبا سرآمدتر باشند تا در مقایسه با دیگر هتل‌ها رضایت بیشتر مشتریان را جلب کنند.

علاوه بر این، با توجه به رابطه متقابل بین انواع سرمایه فکری پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران بهتر است در هنگام ارائه خدمات یا محصولات جدید برای نظر مشتریان، حفظ روابط نزدیک‌تر با آن‌ها و برآوردن نیازهای مشتریان اهمیت بیشتری قائل شوند؛

عملکرد سازمانی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که سرمایه انسانی به‌طور همزمان به شناسایی فرصت‌ها و مزیت رقابتی از طریق رفتار نوآورانه و سرمایه انسانی کمک خواهد کرد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های کیم و همکاران (۲۰۱۶)، ساکتا (۲۰۱۵)، شریواستاوا و همکاران (۲۰۱۵)، میلر و همکاران (۲۰۱۵)، سنگ و شو (۲۰۱۱)، و پارک و همکاران (۲۰۱۲)، سازگاری دارد. لیو (۲۰۱۷a) بیان می‌کند که سرمایه فکری توانایی‌های شرکت‌ها را در اثرگذاری بر تصمیم‌های افراد برای شروع کسب‌وکارهای گردشگری و عملکرد آن‌ها را افزایش می‌دهد. در نتیجه، با تقویت راهبردی تأثیر رفتارهای نوآورانه در سرمایه انسانی و ارائه برنامه‌های آموزشی گوناگون به کارکنان برای اتخاذ راهکارهای جایگزین حل مشکلات فعلی آنان و تشویق آن‌ها به «تفکر خارج از جعبه» و افزایش آگاهی و بهبود خلاقیت آنان و نیز تشویق کارمندان به مدیریت ایده‌های خلاقانه خود، فکر و عمل مؤثر و ارائه خدمات جدید در محل کار بهبود می‌یابد. بنابر نتایج این مطالعه، تفاوت در مزیت رقابتی و فرصت‌طلبی به تفاوت عملکردی منجر می‌شود. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که رفتار نوآورانه تأثیر مثبت معناداری در سرمایه مشتری، انسانی و سازمانی دارد. در نتیجه می‌توان با ارائه روش‌های جدید خدمات از آینده ارتباطی خود با مشتریان مطمئن شد و ارتباطات بلندمدت با مشتریان را حفظ کرد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات اورفیل‌سینتس و متسون (۲۰۰۹) و سانو و همکاران (۲۰۰۷) همسو است. علاوه بر این، سرمایه مشتری و سرمایه سازمانی هتل‌ها نقش تعدیلگری مهمی در فرایندهای پیچیده رقابت ایفا می‌کنند و سازوکاری بهبودبخش دارند. سرمایه مشتری و سرمایه سازمانی تأثیر رفتار نوآورانه را با کمک پیوند دادن منابع داخلی و خارجی افزایش می‌دهند. افزایش رفتار نوآورانه به واسطه ارتقای سرمایه انسانی فقط در صورت وجود سرمایه مشتری و سازمانی زیاد محقق خواهد شد.

به‌طور کلی، هرچند رفتار نوآورانه، صرف‌نظر از سرمایه سازمانی، به سرمایه انسانی مربوط می‌شود، اما سرمایه قوی سازمانی کارکنان را قادر به سهیم شدن در یک زبان مشترک و اعتمادسازی متقابل در تبادل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌کند که نه تنها سازمان را تقویت و متحد می‌کند، بلکه کیفیت منابع انسانی سازمان را بهبود می‌بخشد. بهبود قابلیت‌های کارکنان نه تنها باعث می‌شود



خوراکیان، علیرضا و کدخدا، نگار و ملازاده یزدانی، بهاره (۱۳۹۶). «بررسی نقش سرمایه فکری بر رفتار نوآورانه با تأکید بر نقش میانجیگری اشتراک دانش». فصل‌نامه مدیریت نوآوری، دوره ۶، شماره ۱، ص ۱۰۱-۱۳۴.

دهقانی سلطانی، مهدی، شیرینی، اردشیر، فارسی‌زاده، حسین، طیبی، داراب و فلاحی، فرشته (۱۳۹۶ الف). «بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان». پژوهش‌نامه بیمه، دوره ۳۲، شماره ۱، ص ۱۰۷-۱۲۶.

دهقانی سلطانی، مهدی، شیرینی، اردشیر، فرجی، الهام و فارسی‌زاده، حسین (۱۳۹۶ ب). «تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد کارکنان در صنعت هتل‌داری: نقش میانجی راهبردهای بازیگری و فرسودگی هیجانی». فصل‌نامه مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۲، شماره ۳۷، ص ۷۱-۹۴.

رشیدپور، علی، رشیدی، محمد مهدی و عزیزخانی، محمود (۱۳۹۶). «ارزیابی مؤلفه‌های سرمایه فکری در سازمان تأمین اجتماعی». فصل‌نامه مدیریت شهری، دوره ۴۶، شماره ۱، ص ۳۴۹-۳۶۲.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.

شاه‌طهماسبی، اسماعیل و باقری‌روچ، علیرضا (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر ابعاد مدل رفتار برنامه‌ریزی‌شده بر قصد خرید مواد غذایی محلی (نمونه پژوهش: محصول عسل)». فصل‌نامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۲، ص ۴۱۵-۴۳۶.

شیرینی، اردشیر، دهقانی سلطانی، مهدی، نثاری، طاهره و فارسی‌زاده، حسین (۱۳۹۵). «نقش اعتماد به نوآوری در ارتباط تناسب فرد با شغل و سازمان با رفتار کاری نوآورانه در شرکت‌های دانش‌بنیان (مورد مطالعه: پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)». فصل‌نامه مدیریت توسعه فناوری، دوره ۳، شماره ۴، ص ۹-۴۱.

صراف، فاطمه و روخ‌چکار، حسین (۱۳۹۷). «تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی)». فصل‌نامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۱، شماره ۳، ص ۵۵-۶۸.

صمدی، سمیه، ایرانی، حمیدرضا و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۸). «شناسایی و بررسی عوامل مؤثر

مدیران توجه ویژه‌ای به دانش، تجربه و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان داشته باشند، زیرا این سرمایه‌ها به هتل‌ها در نظارت بر تغییرات محیطی کمک زیادی می‌کند؛

۳. در عمل، سرمایه فکری خود را با «جذب کارکنان آموزش‌دیده و باتجربه و ارائه آموزش‌های لازم» تقویت کنند.

این پژوهش، همچون تحقیقات دیگر، تحت تأثیر محدودیت‌هایی قرار دارد. اول این‌که در تحقیق حاضر بر روابط بین متغیرهای مورد مطالعه در میان هتل‌های چهار و پنج ستاره در شهر تهران تمرکز شده است. در نتیجه، یافته‌های این پژوهش به دیگر جوامع تعمیم‌پذیر نیست. دوم، محدودیت‌های ذاتی ابزار سنجش از قبیل خطای اندازه‌گیری است. با این حال، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی مدل مفهومی پژوهش در سایر هتل‌ها و شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری نیز بررسی و آزموده و نتایج با هم مقایسه شود، رفتار نوآورانه و ابعاد سرمایه فکری با متغیرهای دیگری چون سرمایه اجتماعی مطالعه شود و از سایر روش‌های جمع‌آوری داده‌ها همانند مصاحبه و روش‌های ترکیبی استفاده شود.

منابع

امینی، علیرضا، دولت‌شاه، پیمان، فتاحی، حمیدرضا و دانش، مژگان (۱۳۹۸). «تحلیل مسیر از نوآوری بازاریابی تا ارزش ویژه برند در صنعت رستوران». فصل‌نامه گردشگری و توسعه، دوره ۸، شماره ۱، ص ۱۳۹-۱۲۰.

جهانگیر، مصطفی، خوراکیان، علیرضا و لگزبان، محمد (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر تعلق خاطر کاری بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی به اشتراک‌گذاری خطاها». فصل‌نامه مدیریت نوآوری، دوره ۵، شماره ۱، ص ۲۹-۵۲.

خلیلی‌پور، حاتم و خنیفر، حسین (۱۳۹۶). «بررسی ساختاری تأثیر عدالت رویه‌ای و اشتیاق شغلی بر اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه». فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۴، شماره ۶، ص ۲۷-۵۱.

خلیل‌نژاد، شهرام، سلیمان‌زاده، امید و کراقلی، مرضیه (۱۳۹۸). «تأثیر تجربه برند هتل در ارزش ادراک‌شده مهمانان و قوت برند هتل». فصل‌نامه گردشگری و توسعه، دوره ۸، شماره ۱، ص ۱۱۹-۱۰۲.



Bozbura, F. T., & Beskese, A. (2007). "Prioritization of organizational capital measurement indicators using fuzzy AHP". *International Journal of Approximate Reasoning*, 44(2), 124-147.

Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). "Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives". *Tourism Management*, 33(4), 776-789.

Chen, W., & Inklaar, R. (2015). "Productivity spillovers of organization capital". *Journal of Productivity Analysis*, 1-17.

Chiu, C. N., & Yang, C. L. (2019). "Competitive advantage and simultaneous mutual influences between information technology adoption and service innovation: Moderating effects of environmental factors". *Structural Change and Economic Dynamics*, 49, 192-205.

Clark, K., & Ramachandran, I. (2019). "Subsidiary Entrepreneurship and Entrepreneurial Opportunity: An Institutional Perspective". *Journal of International Management*, 25(1), 37-50.

Dai, W. D., Mao, Z. E., Zhao, X. R., & Mattila, A. S. (2015). "How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities". *International Journal of Hospitality Management*, 51, 42-55.

Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2015). "Third party employment branding: human capital inflows and outflows following "best places to work" certifications. *Academy Management of Journal*, 59(1), 90-112.

Ding, T. (2019). "Understanding the design of opportunities: Re-evaluating the agent-opportunity nexus through a design lens". *Journal of Business Venturing Insights*, 11, 101-108.

Enz, C. A., Canina, L., & Walsh, K. (2006). "Intellectual capital: a key driver of hotel performance". *Cornell Hospitality Reputation*, 6(10), 4-16.

Grimaldi, M. C., & Rogo, F. (2013). "Theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 501-521.

Huang, C. C., Yen, S. W., Liu, C. Y., & Chang, T. P. (2014). "The relationship among brand equity, customer satisfaction, and brand resonance to repurchase

بر سردرگمی خریداران در وبگاه‌های گردشگری». فصلنامه گردشگری و توسعه، دوره ۸، شماره ۱، ص ۲۴۹-۲۳۱.

فیض، داود، مؤتمنی، علیرضا، کردنائیج، اسد الله، زارعی، عظیم و دهقانی سلطانی، مهدی (۱۳۹۶). «تأثیر عملکرد برند بر رقابت‌پذیری برند با تبیین نقش فرصت‌طلبی فناورانه». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۵، ص ۱۸۲-۱۵۹. کریمی، آصف، ولایتی شکوهی، رضوان، شعبانی‌نژاد، اسماعیل و گیلانی، الهام (۱۳۹۵). «رابطه میان بازاریابی داخلی و عملکرد سازمانی: نقش تعدیلگری جنسیت». فصلنامه زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۴، شماره ۳، ص ۳۰۸-۲۸۹.

محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۷). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS (آموزشی و کاربردی). تهران: کتاب مهربان نشر.

Adedipe, C. O., & Adeleke, B. O. (2016). "Human capital development in the Nigerian hospitality industry: the imperative for a stakeholder driven initiative". *Worldwide Hospital Tourism Them*, 8(2), 1-11.

Adesina, K. S. (2019). "Bank technical, allocative and cost efficiencies in Africa: The influence of intellectual capital". *The North American Journal Economics and Finance*, 48, 419-433.

Akbar, Y. H. & Tracogna, A. (2018). "The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics". *International Journal of Hospitality Management*, 71, 91-101.

Ali, M., Lei, S., & Wei, X. Y. (2018). "The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks". *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115-122.

Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2017). "Foreign market entry mode choice of hotel companies: determining factors". *International Journal of Hospitality Management*, 62, 111-119.

Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieiders, S. (2005). "Linking intellectual capital and intellectual property to company performance". *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.

“Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: a social capital perspective”. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 271-291.

Li, Y., Q., & Liu, C. H. (2016). “How to establish a creative atmosphere in tourism and hospitality education in the context of China”. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 18, 9-20.

Li, Y. Q., & Liu, C. H. M. (2018). “The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels’ competitive advantage-an integrated framework”. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 1-11.

Ma, S., Dai, J. & Wen, H. (2019). “The influence of trade openness on the level of human capital in China: on the basis of environmental regulation”. *Journal of Cleaner Production*, 225, 340-349.

Mention, A. L. (2012). “Intellectual capital, innovation and performance: a systematic review of the literature”. *Business Economics Research*, 2(1), 1-12.

Miller, D., Xu, X., & Mehrotra, V. (2015). “When is human capital a valuable resource? The performance effects of ivy league selection among celebrated CEOs”. *Strategic Management Journal*, 36(6), 930-944.

MuThueloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). “The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia”. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). “Innovation behavior in the hotel industry”. *Omega*, 37(2), 380-394.

Ornek, A. S., & Ayas, S. (2015). “The Relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection”. *Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395.

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). “How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach”. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.

Park, D. B., Lee, K. W., Choi, H. S., & Yoon, Y.

intention of cultural and creative industries in Taiwan”. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(3), 106-114.

Ivano, S., & Stavrinoudis, T. A. (2018). “Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands”. *Tourism Management*, 67, 214-223.

Jogaratanam, G. (2017). “The effect of market orientation: entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: evidence from the restaurant industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113.

Kasim, A. (2015). “Environmental management system (EMS) postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1233-1253.

Kiato, A., Saenz, J., & Aramburu, N. (2017). “Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation”. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.

Kim, M. J., Lee, C. K., & Bonn, M. (2016). “The effect of social capital and altruism on seniors’ revisit intention to social network sites for tourism-related purposes”. *Tourism Management*, 53, 96-107.

Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2016). “Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving”. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.

Lee, C. C., & Lin, C. K. (2019). “The major determinants of influencing the operating performance from the perspective of intellectual capital: Evidence on CPA industry”. *Asia Pacific Management Review*, 24(2), 124-139.

Liu, C. H. (2017a). “The relationships among intellectual capital, social capital, and performance - The moderating role of business ties and environmental uncertainty”. *Tourism Management*, 61, 553-561.

Liu, C. H. (2017b). “Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital”. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.

Li, Y., Chen, H., Liu, Y., & Peng, M. W. (2014).





strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams". *Organization Science*, 16(5), 522-536.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). "The innovative behaviour of tourism firms comparative studies of Denmark and Spain". *Research Policy*, 36(1), 88-106.

Tajeddini, K., & Trueman, M. (2008). "Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: A study of small-sized service retailers". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 280-295.

Tseng, C. Y., & Goo, Y. J. (2005). "Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: Empirical study of taiwanese manufacturers". *R&D Management*, 35(2), 187-201.

Tsang, N. K., & Hsu, C. H. (2011). "Thirty years of research on tourism and hospitality management in China: a review and analysis of journal publications". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 886-896.

Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 102-110.

Wong, S. C. K., & Li, J. S. (2015). "Will hotel employees' perception of unethical managerial behavior affect their job satisfaction? A study of Chinese hotel employees in China". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (5), 853-877.

Yang, J. T. (2009). "Individual attitudes to learning and sharing individual and organisational knowledge in the hospitality industry". *Service Industries Journal*, 29(12), 1723-1743.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). "Nexus between green intellectual capital and green human resource management". *Journal Cleaner Production*, 215, 364-374.

Zeglat, D., & Zigan, K. (2014). "Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 13(2), 83-100.

(2012). "Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea". *Tourism Management*, 33(6), 1511-1520.

Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). "Social capital and innovation in the services sector". *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.

Rossi, C., Cricelli, L., Grimaldi, M., & Greco, M. (2016). "The strategic assessment of intellectual capital assets: an application within Terradue Srl". *Journal of Business Research*, 69(5), 1598-1603.

Rudež, H. N., & Mihalič, T. (2007). "Intellectual capital in the hotel industry: a case study from Slovenia". *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 188-199.

Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). "Structural social capital and hotel performance: is there a link?". *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110.

Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). "On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67-74.

Saxena, G. (2015). "Imagined relational capital: An analytical tool in considering small tourism firms' sociality". *Tourism Management*, 49, 109-118.

Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). "Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis". *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586-614.

Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). "Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees". *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.

Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K. & McNamara, P. (2015). Unpacking the effect of exploration during environmental uncertainty: Evidence from the information technology sector. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(1), 36-49.

Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). "Managing