

بررسی تأثیر خویشاوندگرایی بر عملکرد کاری کارکنان با نقش میانجی شایستگی‌های آنان

مهدی دهقانی سلطانی*، مریم مصباحی**

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۰۵

چکیده

در حال حاضر، خویشاوندگرایی یکی از پدیده‌های نامطلوب سازمانی است که در بیشتر کشورها، مخصوصاً کشورهای در حال توسعه به شکل‌های مختلف وجود دارد و عملکرد کارکنان را تحت الشعاع قرار داده است. در نتیجه، هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر خویشاوندگرایی بر عملکرد کاری کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی شایستگی‌های آنان (خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی تغییر، شایستگی ارتباطی، شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی) است. جامعه آماری در این تحقیق، کارکنان شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری در شهر تهران است و برای به دست آوردن حجم نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران استفاده شده است. در این تحقیق، برای گردآوری اطلاعات، روش کتابخانه‌ای و میدانی به کار گرفته شده است. تحقیق حاضر از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و همچنین از حیث چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از تحلیل مدل معادلات ساختاری، موجود در بسته‌های نرم‌افزاری LISREL و SPSS استفاده شده است. نتایج، نشان داد که خویشاوندگرایی بر عملکرد کاری کارکنان، خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی، تأثیر منفی معنی‌داری دارد و خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی تغییر و شایستگی ارتباطی نیز بر عملکرد کارکنان، تأثیر مثبت معنی‌داری دارد.

کلیدواژه: خویشاوندگرایی؛ شایستگی‌های کارکنان؛ عملکرد کاری؛ خودشایستگی

مقدمه

امروزه، منابع انسانی، ارزشمندترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که با به کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمانی می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید (کمالی، ۱۳۹۳). در حال حاضر، سازمان‌ها کلید موفقیت خود را سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و استفاده از شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان یک راهبرد مهم می‌دانند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵). شایستگی‌های کارکنان به‌دلیل ماهیت تقلیدناپذیرشان به‌عنوان پیشران اصلی عملکرد شرکت‌ها تلقی می‌شوند (سیزیونیونه و همکاران^۱، ۲۰۱۶). از این رو، در تعداد زیادی از مطالعات، نقش شایستگی‌های مختلف کارکنان، از جمله شایستگی‌های فناورانه، بازاریابی و یکپارچه‌سازی در بهبود عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (چونگ، ۲۰۰۰؛ ناکوین و هولتون، ۲۰۰۶؛ سیزیونیونه و همکاران^۲، ۲۰۱۶). عواملی "مانند شایستگی‌های شبکه‌ای، بین‌فرهنگی (وابستگی به چند فرهنگ مختلف)، مشارکت درون‌سازمانی، اتحاد و ارتباطات بین‌فرهنگی (ابراهیم و همکاران^۳، ۲۰۱۶)؛ دانش و مهارت‌های رایانه‌ای و زبان، احساسات و اخلاقیات، کار تیمی و رهبری، دانش و مهارت" (سریات^۴، ۲۰۰۹)؛ همگی از جمله عوامل تعیین‌کننده و مهم عملکرد سازمانی هستند. در محیط کار امروزی، سازمان‌ها نمی‌توانند بدون وجود کارکنان شایسته به اهدافشان دست یابند (سیزیونیونه و همکاران، ۲۰۱۶). شرکت‌ها به‌طور کلی منابع و شایستگی‌های خود را به‌منظور اجرای وظایف خود در کنار هم قرار می‌دهند (گروبر و همکاران^۵، ۲۰۱۰)؛ با این حال در پژوهش‌های انجام‌شده، راهنمایی‌های عملی محدودی به سیاست‌گذاران و مدیران شرکت‌هایی که دنبال کسب مزایای رقابتی هستند، ارائه شده است (کیونک و مورکرافت^۶، ۲۰۱۰).

از طرفی، یکی از پدیده‌های نامطلوب سازمانی که در بیشتر کشورها به شکل‌های مختلف وجود دارد، خویشاوندگرایی است. امروزه وقتی این کلمه بیان می‌شود از آن به‌عنوان استخدام و

1. Ciziuniene et al
2. Chung; Naquin & Holton; Ciziuniene
3. Ibrahim et al
4. Serirat
5. Gruber et al
6. Kunc & Morecroft

حمایت از خویشاوندان در سازمان یاد می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). رویه‌های خویشاوندگرایی به دلیل بروز دعوای خانوادگی، کاهش تعهد سازمانی و افزایش ترک‌شغل باعث می‌شوند که سازمان، مدیران و کارمندان شایسته خود را از دست بدهد (نوردکویست^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). اوزلر و همکاران^۲ (۲۰۰۷) نشان دادند که خویشاوندگرایی بر شایستگی‌های کارکنان تأثیر منفی دارد. هیاجن و همکاران^۳ (۱۹۹۴) نشان دادند که رویه‌های خویشاوندگرایی بر کارکنان، مدیریت و سازمان‌ها تأثیر منفی می‌گذارد و این تأثیر منفی به بروز موارد نامطلوب مختلف مانند غیبت و ترک‌شغل کارکنان، ناامیدی از مدیریت، سرخوردگی و استرس و کاهش عملکرد سازمانی منجر می‌شود. امروزه متأسفانه خویشاوندگرایی در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های کشورهای کم‌تر توسعه یافته از مهم‌ترین معضلاتی است که مدیران و مسئولان با آن مواجه بوده و اثربخشی سازمان‌ها و در سطح کلان جامعه را تحت تأثیر قرار داده است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). رویه‌های خویشاوندگرایی گاهی مانع از توسعه سرمایه انسانی و همچنین اجرای سازوکارهای نظارت و انضباط می‌شود و چنین پیامدهایی، تأثیر منفی بر شایستگی کارکنان می‌گذارد (فایرفیری و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر، امروز بسیاری از شرکت‌های مشاوره سرمایه‌گذاری به سرمایه‌گذاران توصیه می‌کنند که وارد صنعت گردشگری شوند. در سال ۲۰۱۶ حدود ۸۰۶ میلیارد دلار سرمایه در سراسر جهان جذب صنعت گردشگری شده است، در حالی که صنعت نفت و گاز در سال مذکور تنها ۶۸۰ میلیارد دلار سرمایه جذب کرده است (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، ۱۳۹۶). گردشگری، یک صنعت کاربر (متکی به نیروی کار) است که نه تنها موجب بهبود قابل توجه وضعیت اشتغال در مقاصد گردشگری می‌شود، بلکه به توسعه زیرساخت‌ها، حفظ منابع مالی و احیای اماکن گردشگری تاریخی و جدید نیز کمک می‌کند. طبق آمار اعلامی سهم گردشگری از کل صادرات در جهان حدود ۱۰ درصد و در ایران حدود ۷ درصد است. سهم گردشگری از تولید ناخالص داخلی در سطح جهان به‌طور متوسط تا ۱۰ درصد است و در ایران

1. Nordqvist
2. Ozler et al
3. Hayajenh et al
4. Firfiray et al

دوهم درصد است. سهم گردشگری از اشتغال در سطح جهانی بین ۸ تا ۹ درصد است و در ایران این رقم حدود ۳ درصد است. بنابراین، هرگونه برنامه‌ریزی در صنعت گردشگری به‌ویژه شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری باید براساس این واقعیت‌های آماری باشد (سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، ۱۳۹۶). گردشگری به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی اقتصاد گردشگری و منبع اصلی ارز خارجی آن است (الباز و همدود^۱، ۲۰۱۷). در این میان، جایگاه شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری به‌عنوان حلقه‌نهایی ارتباط‌دهنده محصولات گردشگری با مصرف‌کنندگان، نقش مهمی در موفقیت صنعت گردشگری دارند (امیرفرخیان و همکاران، ۱۳۹۶). شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری، یکی از بخش‌های مهم در صنعت گردشگری محسوب می‌شوند؛ مشاغل زیادی ایجاد می‌کنند و به یکپارچگی نهادهای گردشگری و برقراری ارتباطات سودمند و یکپارچه به‌منظور سازماندهی، تهیه و اجرای فرایندهای گردشگری کمک می‌کنند (پاپاز و پاپاتهودورو^۲، ۲۰۱۷). این شرکت‌ها، مسئول مستقیم سازماندهی تورها و بازدیدهای گردشگران هستند و از یک طرف، به‌عنوان واسطه یا کارگزار بین اپراتورهای تور و ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری ملی عمل می‌کنند و از سوی دیگر، به آنها در ارائه خدمات گردشگری فردی و گروهی کمک می‌کنند (ابوشکوک و همکاران، ۲۰۱۶، السستوهی و همکاران^۳، ۲۰۱۸). از این رو، شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری برای اقتصاد ایران بسیار مهم هستند. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف مطالعه و بررسی نقش شایستگی‌های کارکنان در تأثیرگذاری خویشاوندگرایی بر عملکرد کاری کارکنان شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری در شهر تهران انجام شده است.

پیشینه نظری پژوهش

در این قسمت به بررسی ادبیات مربوط به متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی: محیط نیروی کار، با رقابت شدید و توسعه سریع

1. Elbaz & Haddoud
2. Pappas & Papatheodorou
3. Abou-Shouk et al; Elsetouhi et al

فناوری روبه‌روست (مارتین - راجاز و همکاران^۱، ۲۰۱۳). در نتیجه رقابت جهانی؛ تقاضا برای کارکنان واجد شرایط افزایش یافته است (کانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۲). محور اساسی نظریه توسعه منابع انسانی این است که توسعه منابع انسانی بر رضایت سازمانی از طریق بهبود تعهد کارکنان و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، لازمه ایجاد بازده بالقوه از طریق افزایش تولید و عملکرد کسب و کاری است (شیخ^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه کارکنان؛ مهم‌ترین انگیزه برقراری ارتباطات توسعه منابع انسانی و عملکرد کارکنان محسوب می‌شوند (پوتنورو و ساهو^۴، ۲۰۱۶). کارکنان شایسته با رویارویی مؤثر با چالش‌های کاری، بر خورداری از خلاقیت و داشتن مهارت‌های منحصربه‌فرد، به کارایی بالا دست می‌یابند (کنگ، ۲۰۱۳). طبق نتایج مطالعات قبلی، کارکنان شایسته، موضوع و مسئله اساسی در کسب مزیت رقابتی هستند (سزینوونه و همکاران، ۲۰۱۶). انوری و همکاران^۵ (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که عملکرد مبتنی بر شایستگی به "عملکرد موردانتظار شغلی و همچنین دانش و درک لازم برای انجام این کار" اشاره دارد.

علاوه‌براین، این شایستگی‌ها برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها اهمیت دارند (ترایولاس و همکاران^۶، ۲۰۱۵). شرکت‌ها از طریق چنین شایستگی‌هایی، به افزایش کارایی، دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود، بهبود بهره‌وری، کیفیت و تصمیم‌گیری و در نهایت بهبود عملکرد قادر می‌شوند (نیکولاجوایته و سابایتته^۷، ۲۰۱۶). کنگ و همکاران (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که بین شایستگی‌های حرفه‌ای و رضایت شغلی ارتباط مستقیمی وجود دارد که در نهایت به افزایش عملکرد منجر می‌شود. استفاده از شایستگی‌ها، به‌ویژه هنگامی که این فعالیت‌ها به‌طور فعال در برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، تبلیغات و انگیزه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، به شکلی مثبت بر هر دوی سازمان و کارکنان منعکس و

1. Martín-Rojas et al
2. Kong et al
3. Shih
4. Potnuru & Sahoo
5. Anvari et al
6. Trivellas et al
7. Nikolajevaite & Sabaityte

تأثیر گذار خواهند بود (وسلینک و همکاران^۱، ۲۰۱۵)؛ و ثنوفاس و شاینگم^۲ (۲۰۰۷) نیز تأکید می کنند که ایجاد شایستگی و قابلیت های رقابتی کارکنان یکی از مؤلفه های کلیدی برای ایجاد یک سازمان قوی است. شایستگی های سازمانی به طور معمول در دل سامانه ها و سازه های شرکت یکپارچه و ادغام می شوند، تا با ترک سازمان توسط کارمند این شایستگی ها در سازمان باقی بمانند. شایستگی های کارکنان در دل ویژگی ها و خصوصیات کارکنان تعبیه می شوند. این شایستگی ها عبارتند از: شایستگی اخلاقی کارمند؛ خودشایستگی^۳؛ شایستگی های بین فرهنگی؛ شایستگی ارتباطی؛ شایستگی تیمی و شایستگی تغییر (هلریگل و اسلوکیوم^۴، ۲۰۱۱).

خویشاوند گرایی: خویشاوند گرایی یکی از پدیده های نامطلوب سازمانی است که در بیشتر کشورها مخصوصاً کشورهای در حال توسعه به شکل های مختلف وجود دارد. امروزه وقتی صحبت از این واژه می شود، استخدام و حمایت از خویشاوندان در سازمان به ذهن متبادر می شود (مرادی و بابایی اسد، ۱۳۹۳). خویشاوند گرایی به شدت در بعضی از شرکت ها وجود دارد و به اعضای خانواده مالک، نسبت به اعضای غیر خانواده در تصمیمات استخدامی، ارزیابی عملکرد یا ترفیعات اولویت داده می شود (کروز و همکاران^۵، ۲۰۱۱).

توسعه فرضیه ها و چارچوب نظری پژوهش

در این قسمت به بررسی پیشینه تجربی و توسعه فرضیه ها و در نهایت ارائه مدل مفهومی پژوهش پرداخته شده است.

خویشاوند گرایی و شایستگی های کارکنان

رویه های تأمین نیروی حاکم بر بخش گردشگری و مهمانداری، مناسب نیستند (نیکسون^۶، ۲۰۱۳). در کشورهای خاورمیانه، مسائل ناشی از اتخاذ رویه های خویشاوند گرایی پررنگتر از بقیه

1. Wesselink et al
2. Vathanophas & Thai-ngam
3. self-competency
4. Hellriegel & Slocum
5. Cruz
6. Nickson

کشورهای (بوده‌وار و ملاهی^۱، ۲۰۰۶). ایدوغان^۲ (۲۰۰۶) خویشاوندگرایی را قرار گرفتن یک فرد در یک جایگاه خاص اما نه به‌خاطر بهترین بودن او در آن حرفه، بلکه به‌دلیل برخی از شرایط و ویژگی‌های نامرتب و تعریف می‌کند. خویشاوندگرایی در اکثر محیط‌های کاری رخ می‌دهد. الشاواره^۳ (۲۰۱۶) بیان می‌کند که خویشاوندگرایی هم در کشورهای توسعه‌یافته و هم کشورهای در حال توسعه و در هر دو بخش دولتی و خصوصی آنها وجود دارد. خویشاوندگرایی با پیامدهای منفی‌ای چون، ناامیدی کارکنان، بی‌تفاوتی، ازدست‌دادن اعتماد به نفس، ازدست‌دادن قابلیت‌ها، احساس بی‌ثباتی اجتماعی، ترس مداوم و تفکر منفی، اخراج کارکنان شایسته، ایجاد راهکارهای نامناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی، فقدان کارگروهی، ضعف خلاقیت، نوآوری و فرهنگ سازمانی و اختلال در روند تصمیم‌گیری همراه است (سفینا^۴، ۲۰۱۵). بازرمن و گینو^۵ (۲۰۱۲) اشاره کردند که رفتار غیراخلاقی نظیر خویشاوندگرایی به‌طور غیرمستقیم به کاهش عملکرد منجر می‌شود (التینداگه^۶، ۲۰۱۴). کاراکوئه^۷ (۲۰۱۴) نیز توضیح می‌دهد که پیاده‌سازی خویشاوندگرایی باعث می‌شود به کارکنان، احساس بی‌عدالتی دست‌دهد، روحیه کارگروهی را در آنها نابود می‌کند و در نهایت به عملکرد ضعیف سازمانی آنها منجر می‌شود. سینگ و تروالو^۸ (۲۰۱۴) معتقدند که خویشاوندگرایی، تهدیدی برای موقعیت سازمان در بازار کار است؛ زیرا انتصاب کارکنان بر مبنای خویشاوندگرایی، اثرات مخربی بر عملکرد شغلی دارد، زیرا افراد فامیل و دوستان مدیران، مزایایی را دریافت می‌کنند که سزاوار آن نیستند و حتی گاهی تحت چتر حفاظتی حامیان خود، رفتار ناشایستی از خود نشان می‌دهند. طبق یافته‌های پژوهشی حاجن و همکاران (۱۹۹۴) بین خویشاوندگرایی و ویژگی‌های سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. خویشاوندگرایی به بروز رفتار مضر نسبت به کار و عدم شفافیت و کارایی سازمانی منجر می‌شود (ایدوغان، ۲۰۱۲). کاراکوئه (۲۰۱۴) بیان می‌کند که خویشاوندگرایی، اثرات نامطلوبی بر روح سازمان دارد. بیوته^۹

1. Budhwar & Mellahi
2. Aydogan
3. ALShawawreh
4. Safina
5. Bazerman & Gino
6. Altindage
7. Karakose
8. Singh & Twalo
9. Bütte

(۲۰۱۱) نشان می‌دهد که خویشاوندگرایی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد فردی، محیط کاری، انتصاب کارمندان شایسته، وفاداری به سازمان و ترک شغلی کارکنان، تأثیر منفی دارد. علاوه بر این، اراسلی و تیومر^۱ (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند که خویشاوندگرایی، استرس شغلی و میزان رضایت آگاهانه را به شکلی منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. سدوزای^۲ و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که خویشاوندگرایی تأثیر منفی بر رضایت شغلی و عملکرد دارد و به کاهش انگیزه منجر می‌شود. نادم و همکاران^۳ (۲۰۱۵) نیز نشان می‌دهند که خویشاوندگرایی، تضاد، سرخوردگی و کارایی و عملکرد پایین را ایجاد می‌کند، زیرا با افراد بر مبنای مهارت‌ها، دانش و استعداد آنها رفتار نمی‌شوند. اراسلی و تیومر (۲۰۰۸) یک رابطه منفی بین خویشاوندگرایی از یک طرف و رضایت شغلی از سوی دیگر را نشان دادند. نادم و همکاران (۲۰۱۵) وجود رابطه معنی‌دار بین خویشاوندگرایی، اعتماد سازمانی و عملکرد را تأیید می‌کنند. تورهان^۴ (۲۰۱۴) در مطالعه خود نشان داد که خویشاوندگرایی به کاهش حس عدالت، تعهد، رضایت، عملکرد، و ایجاد محیط کاری غیرقابل اعتماد منجر می‌شود. پونزو و اسکوپپا^۵ (۲۰۱۱) اشاره می‌کنند که خویشاوندگرایی به انتخاب کارکنان ناکارآمد و عملکرد ضعیف سازمانی منجر می‌شود. انصاری و همکاران^۶ (۲۰۱۵) در مطالعه خود، اثرات منفی خویشاوندگرایی را بر نگرش کارکنان، رفتار، دانش و هنجارهای سازمانی نشان دادند. در نهایت، در بخش گردشگری، اردم و کاراتاس^۷ (۲۰۱۵) یک رابطه منفی بین دوست‌مداری و رضایت شغلی از یک سو و ترک شغل در هتل‌ها از سوی دیگر را گزارش دادند. بنابراین، فرضیه‌ها زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱: خویشاوندگرایی تأثیر معنی‌داری بر خود شایستگی کارکنان دارد.

فرضیه ۲: خویشاوندگرایی تأثیر معنی‌داری بر شایستگی تیمی کارکنان دارد.

فرضیه ۳: خویشاوندگرایی تأثیر معنی‌داری بر شایستگی تغییر کارکنان دارد.

فرضیه ۴: خویشاوندگرایی تأثیر معنی‌داری بر شایستگی اخلاقی کارکنان دارد.

1. Araslı & Tümer
2. Sadozai
3. Nadeem et al
4. Turhan
5. Ponzio & Scoppa
6. Ansari et al
7. Erdem & Karatas

فرضیه ۵: خویشاوندگرایی تأثیر معنی‌داری بر شایستگی ارتباطات کارکنان دارد.
فرضیه ۶: خویشاوندگرایی تأثیر معنی‌داری بر شایستگی بین‌فرهنگی کارکنان دارد.

شایستگی‌های کارکنان و عملکرد کاری کارکنان

هلرینگل و اسلوکیوم (۲۰۱۱) خودشایستگی را دانش، مهارت و توان ارزیابی نقاط قوت و ضعف شخصی، تعیین و پیگیری اهداف حرفه‌ای و شخصی، برقراری تعادل بین زندگی کاری و شخصی و میل و حرکت به سمت یادگیری جدید تعریف می‌کنند. خودشایستگی به‌عنوان قابلیت فردی حاصل از تجارب متعدد و پیگیری موفق هدف تعریف می‌شود. بر خورداری از این شایستگی به ایجاد ویژگی‌های مثبت شخصی لازم برای موفقیت در توسعه سایر شایستگی‌ها کمک می‌کند (هلرینگل و اسلوکیوم، ۲۰۱۱). در نتیجه، ایجاد خودشایستگی از طریق اقدام به توسعه شخصی منابع انسانی، ابزار مهمی برای بهبود عملکرد خواهد بود (پوتورو و سهو، ۲۰۱۶). بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۷: خودشایستگی کارکنان، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کاری آنان دارد.
شایستگی تیمی کارکنان به توانایی آنها در ایجاد برنامه‌های مثبت، احترام‌قائل شدن برای نوآوری گروهی، توسعه توانایی‌های شخصی، افزایش غنای عملکرد گروهی و مشارکت دادن سایرین در تولید نتایج یا خروجی‌ها اشاره دارد (الباز و همکاران، ۲۰۱۸). در بخش گردشگری، کار گروهی، بهترین رویه و درعین حال یک مهارت نرم است که در اغلب موارد میان کارکنان وجود ندارد (نیکسون، ۲۰۱۳). پوتورو و هو، (۲۰۱۶) شایستگی تیمی را اهرم موفقیت و به‌معنای دستیابی حتمی به اهداف بیان می‌کنند. اغلب سازمان‌ها به استفاده از تیم‌ها به‌منظور تسهیل عملیات، افزایش مشارکت کارگران و بهبود کیفیت، اهمیت می‌دهند. نزوی و همکاران^۱ (۲۰۱۵) بیان می‌کنند کار گروهی به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه، تغییرات رفتاری، کارایی، عملکرد، خلاقیت و نوآوری و توانایی‌ها و قابلیت‌های فکری منجر می‌شود. براین اساس، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

1. Nzewi et al

فرضیه ۸: شایستگی تیمی، تأثیر معنی داری بر عملکرد کاری کارکنان دارد.

شایستگی تغییر به توانایی کارکنان برای انجام کارآمد وظایف خود در زمان حال، در طول زمان گذار و تغییر و در زمان آینده (یا در واقع مجهز بودن به تمامی ابزارها و رویه‌های مدیریت موفق شخصی در بازه تغییر) اشاره دارد (پوتنورو و سهو، ۲۰۱۶). توسعه شایستگی تغییر علاوه بر دانش، مهارت و توانایی لازم برای حفظ کارایی قبلی خود در بازه تغییر، شامل استفاده از ویژگی‌های تشخیص، توسعه و اجرای تغییرات لازم و همچنین رهبری و توان مدیریت موفقیت تغییرات برنامه‌ریزی شده و همچنین، توانایی شناسایی علل مقاومت در برابر تغییر (داخلی یا خارجی) را دربر می‌گیرد (هلریگل و اسلوکیوم، ۲۰۱۱). پرورش شایستگی تغییر، یکی از ابزارهای سازمانی برای مقابله با محیط کار به سرعت در حال تغییر امروزی است؛ کارمندانی که دارای شایستگی تغییر هستند، احتمالاً قادر به اجرای موفق تغییرات خواهند بود. شایستگی تغییر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا قابلیت‌های لازم برای تغییر مستمر، تشویق به ارائه ایده‌های نوآورانه جدید و ایجاد شرایط خلق آنها، گوش دادن و یادگیری از واکنش کارکنان و حمایت از یادگیری جمعی را ایجاد کنند (لاینز و همکاران^۱، ۲۰۱۵). بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۹: شایستگی تغییر، تأثیر معنی داری بر عملکرد کاری کارکنان دارد.

منظور از شایستگی ارتباطاتی توانایی انتخاب رفتار درست ارتباطی با هدف تحقق اهداف شخصی خود در عین حفظ ظاهر و خط تعاملات متعاقب در چارچوب محدودیت‌های وضعیتی است (پوتنورو و سهو، ۲۰۱۶). هلریگل و اسلوکیوم (۲۰۱۱) بیان می‌کنند، شایستگی ارتباطاتی ویژگی‌هایی مانند دانش، مهارت و توانایی کارمند در انتقال کارایی اطلاعات، ایده‌ها و احساسات به دیگران را دربرمی‌گیرد. این شایستگی بر توانایی، مهارت و رفتار کارکنان در انتقال اطلاعات، ایده‌ها و احساسات مبتنی است. وجود ارتباطات مؤثر مانع از تعمیمات بی‌اساس و قضاوت‌های عجولانه می‌شود. همچنین با ارائه بازخورد دقیق به دیگران کمک می‌کند. استفاده مؤثر از شایستگی ارتباطی به افزایش عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، بهره‌وری و وفاداری به سازمان منجر می‌شود (نیکولاجوابته و سابایتانه، ۲۰۱۶). ارتباط مؤثر به کارمندان امکان می‌دهد از آنچه

1. Lines et al

که از آنها انتظار می‌رود مطلع شده و مانع از بروز ابهامات می‌شود. براین اساس، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱۰: شایستگی ارتباطاتی، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کاری کارکنان دارد.

شایستگی اخلاقی توانایی ادغام ارزش‌ها و اصولی است که باعث تشخیص خوب و بد در تصمیم‌گیری و انتخاب رفتار می‌شود (پوتنورو و سهو، ۲۰۱۶). ویژگی‌های اساسی شایستگی‌های اخلاقی عبارتند از: دانش، مهارت و توانایی کارکنان در شناسایی مؤثر قوانین تصمیم‌گیری اخلاقی، ارزیابی اهمیت مسائل اخلاقی، رعایت قوانین و مقررات دولتی در زمان تصمیم‌گیری، اطمینان، صداقت و احترام در کار و در نهایت اجرای اصل عدالت در زمان تصمیم‌گیری (هلریگل و اسلوکیوم، ۲۰۱۱). کارکنان باید در زمان تصمیم‌گیری در خصوص نقش اخلاقی شرکت مشارکت کنند، این مشارکت مزایایی همچون، افزایش رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی، بهبود رفتار شهروندی سازمانی، نگرش‌های مثبت شغلی، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت استفاده از دانش و تجربه خود به‌منظور تصمیم‌گیری بهتر، انعطاف‌پذیری سازمانی، بهبود سطح کیفیت و کارایی کارکنان را دارد (سیزیونیونه و همکاران، ۲۰۱۶). الباز و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که رعایت اصول اخلاقی حین ارتباط با مشتریان و کارکنان از جمله شایستگی‌های کلیدی هر سازمان خدماتی است. بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱۱: شایستگی اخلاقی، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کاری کارکنان دارد.

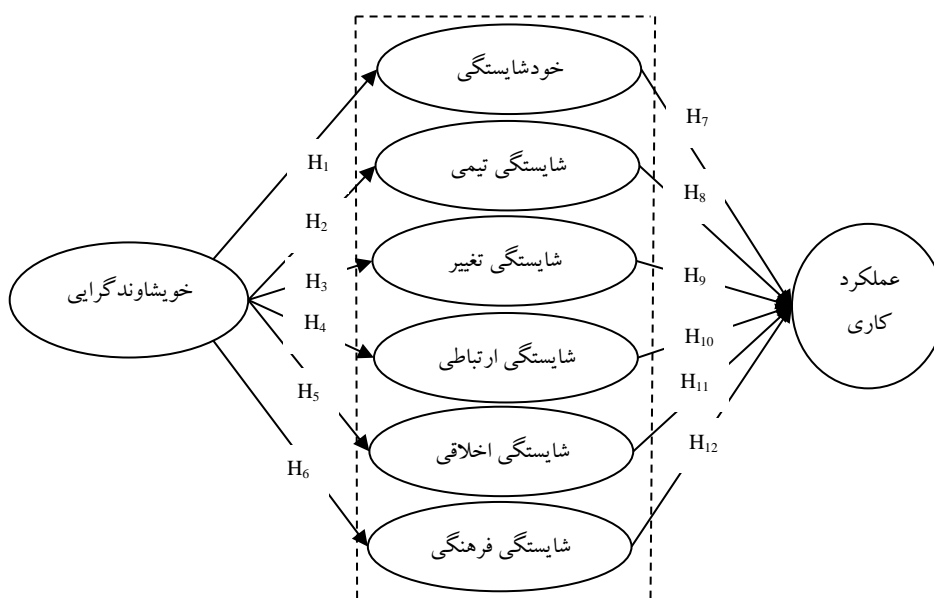
سوچر و چیونگ^۱ (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که شایستگی بین‌فرهنگی به قابلیت‌های لازم برای رسیدن به درک متقابل، تعامل عملکردی و همکاری میان افراد دارای زمینه‌های فرهنگی متفاوت اشاره دارد. هلریگل و اسلوکیوم (۲۰۱۱) نیز فرهنگ را الگوی غالب زندگی، تفکر، احساس افراد تعریف می‌کنند که توسط افراد به شکل آگاهانه یا ناخودآگاه، به نسل‌های بعدی منتقل می‌شود. سوچر و چیونگ (۲۰۱۵) بیان کردند که کارکنان دارای شایستگی‌های بین‌فرهنگی، یک مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شوند. شایستگی بین‌فرهنگی در صنعت گردشگری و به‌ویژه برای سازمان‌هایی که با بازارهای جدید گردشگری و مشتریانی با فرهنگ‌های مختلف برخورد دارند،

1. Sucher & Cheung

یکی از شایستگی‌های ضروری محسوب می‌شود و به جلب رضایت مشتری و وفاداری او کمک می‌کند. درک فرهنگ‌های افراد، توانایی انجام کار و در نهایت عملکرد کاری را بهبود می‌بخشد (الباز و همکاران، ۲۰۱۸). در نتیجه، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱۲: شایستگی بین فرهنگی، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کاری کارکنان دارد.

شکل (۱)، تصویر کلی ارتباطات فرضیه‌ها مورد بررسی در این تحقیق و روابط بین خویشاوندگرایی، شایستگی‌های کارکنان و عملکرد کاری کارکنان را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و همچنین از حیث چگونگی به‌دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری در شهر تهران بوده که تعداد آنها

در سال ۱۳۹۶ تقریباً ۳۴۸ نفر است (سازمان میراث فرهنگی و صنایع گردشگری، ۱۳۹۶). برای به‌دست آوردن حجم نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است، بدین ترتیب که پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار مدیران شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری قرار داده شد و از آنان خواسته شد که پرسشنامه مذکور را به‌دقت مطالعه کرده و به پرسش‌های آنان پاسخ دهند. برای به‌دست آوردن حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شده است و حجم نمونه در این پژوهش ۳۱۵ نفر می‌باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۵). در نتیجه، با مشخص شدن حجم نمونه تعداد ۳۵۰ پرسشنامه به‌صورت تصادفی میان کارکنان شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری توزیع که از این تعداد ۳۲۵ پرسشنامه جمع‌آوری و در نهایت ۳۱۶ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. در پژوهش حاضر از یک پرسشنامه استاندارد که خویشاوندگرایی، شایستگی‌های کارکنان و عملکرد کاری کارکنان را می‌سنجد، براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شد، بدین ترتیب که برای تعیین روایی صوری ابزار سنجش، پرسشنامه مذکور به‌همراه چارچوب نظری و فرضیه‌های پژوهش در اختیار چند تن از اساتید و خبرگان در این زمینه قرار داده و از نظرات آنها در تدوین نهایی پرسشنامه استفاده شد. همچنین برای پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده برای هر یک از متغیرها در جدول ۱ آورده شده است.

در این پژوهش، خویشاوندگرایی بدون بعد بوده و از مقیاس هشت‌گویه‌ای بیوته (۲۰۱۱) و الباز و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شد. در اینجا، خویشاوندگرایی به پارتی‌بازی یا رابطه‌مداری مغرضانه به طرفداری از بستگان، دوستان و خانواده در محل کار اشاره دارد. شایستگی تیمی (با هشت گویه)، شایستگی تغییر (با پنج گویه)، شایستگی ارتباطات (با پنج گویه)، خودشایستگی (با هفت گویه) و شایستگی اخلاقی (با پنج گویه) با استفاده از گویه‌های ترکیبی کار پوتنورو و سهو (۲۰۱۶)، هلریگل و اسلوکیوم (۲۰۱۱) و چن^۱ (۲۰۱۵)؛ و گویه‌های عملکرد کاری کارکنان (هفت گویه) از کار الباز و هود (۲۰۱۷) اقتباس شدند.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از متغیرها

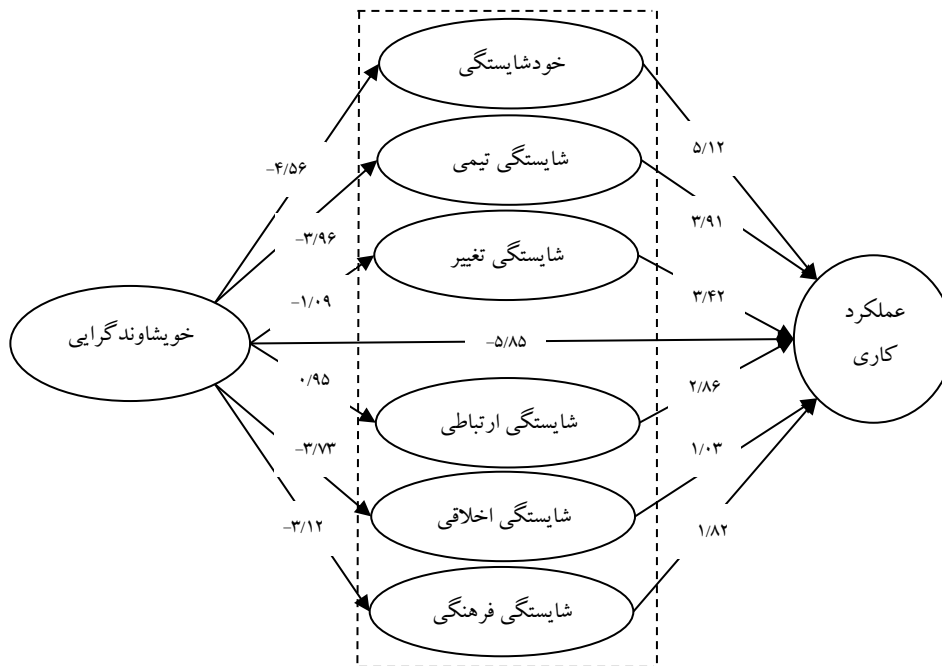
پوشنامه	آلفای کرونباخ	منبع
خویشاوند گرایی	۰/۷۹۴	بیوته (۲۰۱۱) و الباز و همکاران (۲۰۱۸)
خودشایستگی	۰/۸۱۷	پوتنورو و سهو (۲۰۱۶)، هلریگل و اسلوکیوم (۲۰۱۱) و چن (۲۰۱۵)
شایستگی تیمی	۰/۸۴۳	
شایستگی تغییر	۰/۸۶۸	
شایستگی ارتباطی	۰/۸۵۸	
شایستگی اخلاقی	۰/۸۴۱	
شایستگی فرهنگی	۰/۸۹۰	
عملکرد کاری	۰/۸۸۲	الباز و هدود (۲۰۱۷)

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است.

آزمون فرضیه‌ها و مدل

خروجی مدل آزمون شده پژوهش در شکل (۲) ارائه شده است. شاخص RMSEA در این مدل ۰/۰۴۴، شاخص NNFI معادل ۰/۹۵، شاخص CFI معادل ۰/۹۳ و شاخص NFI معادل ۰/۹۵ محاسبه شد. چون مقدار RMSEA کم و مقدار NNFI، CFI و NFI نیز بالای ۰/۹۰ است، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. نسبت کای دو به درجه آزادی در این پژوهش ۲/۱۸ محاسبه شده است که پایین‌تر از ۳ بودن آن نشان از برازندگی بالای مدل است (فیض و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، می‌توان به نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری اتکا کرد.



Chi-Square= 2133.45, df= 976, P-value= 0.00000, RMSEA= 0.044

نمودار ۱. مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معنی داری

همچنین شاخص های CR و AVE برای مدل محاسبه شد که مقادیر آن در جدول (۲) آورده

شده است.

جدول ۲. مقادیر CR و AVE محاسبه شده

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	پایایی ترکیبی	CR	۰/۸۱	۰/۷ <	قابل قبول
۲	روایی همگرا	AVR	۰/۷۲	۰/۵ <	قابل قبول

در جدول (۳) ضریب مسیر به همراه مقادیر معنی داری (t) گزارش شده است. با استفاده از

نتایج جدول ۳ می توان به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخت که در ادامه آورده شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر و مقادیر معنی‌دار مربوط به آن

تأیید یا رد فرضیه	t	ضریب مسیر	مسیر	فرضیه
تأیید	-۴/۵۶	-۰/۵۷	خویشاوندگرایی <--> خوشایستگی	۱
تأیید	-۳/۹۶	-۰/۴۸	خویشاوندگرایی <--> شایستگی تیمی	۲
رد	-۱/۰۹	-۰/۰۷	خویشاوندگرایی <--> شایستگی تغییر	۳
رد	-۰/۹۵	-۰/۰۲	خویشاوندگرایی <--> شایستگی ارتباطی	۴
تأیید	-۳/۷۳	-۰/۴۳	خویشاوندگرایی <--> شایستگی اخلاقی	۵
تأیید	-۳/۱۲	-۰/۳۴	خویشاوندگرایی <--> شایستگی فرهنگی	۶
تأیید	۵/۱۲	۰/۵۹	خودشایستگی <--> عملکرد کاری کارکنان	۷
تأیید	۳/۹۱	۰/۴۷	شایستگی تیمی <--> عملکرد کاری کارکنان	۸
تأیید	۳/۴۲	۰/۳۹	شایستگی تغییر <--> عملکرد کاری کارکنان	۹
تأیید	۲/۸۶	۰/۳۱	شایستگی ارتباطی <--> عملکرد کاری کارکنان	۱۰
رد	۱/۰۳	۰/۰۱	شایستگی اخلاقی <--> عملکرد کاری کارکنان	۱۱
رد	۱/۸۲	۰/۰۴	شایستگی فرهنگی <--> عملکرد کاری کارکنان	۱۲

در آزمون فرضیه‌های موردنظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، ضرایب به‌دست‌آمده زمانی معنی‌دار می‌باشند که مقدار آزمون معنی‌داری آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد (فیض و همکاران، ۱۳۹۵؛ موسوی و زارع، ۱۳۹۶).

ضریب معنی‌داری میان خویشاوندگرایی با خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی به‌ترتیبی برابر با ۴/۵۶-، ۳/۹۶-، ۳/۷۳- و ۳/۱۲- است. بنابراین، خویشاوندگرایی، تأثیر منفی معنی‌داری روی خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی دارد.

ضریب معنی‌داری میان خویشاوندگرایی با شایستگی تغییر و شایستگی ارتباطی به‌ترتیب برابر با ۱/۰۹- و ۰/۹۵- می‌باشد. بنابراین، خویشاوندگرایی، تأثیر معنی‌داری بر شایستگی تغییر و شایستگی ارتباطی ندارد.

ضریب معنی‌داری میان خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی تغییر و شایستگی ارتباطی با عملکرد کاری کارکنان به‌ترتیب برابر با ۵/۱۲، ۳/۹۱، ۲/۴۲ و ۲/۸۶ می‌باشد. بنابراین خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی تغییر و شایستگی ارتباطی، تأثیر مثبت معنی‌داری روی عملکرد کاری کارکنان دارد.

ضریب معنی‌داری میان شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی با عملکرد کاری کارکنان به‌ترتیب برابر با ۱/۰۳ و ۱/۸۲ می‌باشد. بنابراین شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی، تأثیر معنی‌داری روی عملکرد کاری کارکنان ندارد.

در جدول (۴) ضریب مسیر به همراه مقادیر معنی‌داری (t) برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی متغیرهای خودشایستگی و شایستگی تیمی پرداخت.

ضریب معنی‌داری اثر غیرمستقیم میان خویشاوندگرایی و عملکرد کاری کارکنان از طریق متغیر میانجی خودشایستگی برابر با ۲۳/۳۵- می‌باشد. بنابراین خویشاوندگرایی، تأثیر معنی‌داری روی عملکرد کاری کارکنان دارد. در نتیجه، متغیر خودشایستگی به‌عنوان متغیر میانجی در تأثیر دو متغیر فوق‌ایفای نقش دارد.

جدول ۴. اثرات مستقیم و غیرمستقیم

اثرات			متغیر			
اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای وابسته	متغیرهای میانجی	متغیرهای مستقل	فرضیه
-۲۹/۲۰	-۲۳/۳۵	-۵/۸۵	عملکرد کاری	خودشایستگی	خویشاوندگرایی	۱
-۰/۹۵	-۰/۳۳	-۰/۶۲	کارکنان			
-۲۱/۳۳	-۱۵/۴۸	-۵/۸۵	عملکرد کاری	شایستگی تیمی	خویشاوندگرایی	۲
-۰/۸۵	-۰/۲۳	-۰/۶۲	کارکنان			

ضریب معنی داری اثر غیرمستقیم میان خویشاوندگرایی و عملکرد کاری کارکنان از طریق متغیر میانجی شایستگی تیمی برابر با ۱۵/۴۸- می باشد. بنابراین خویشاوندگرایی، تأثیر معنی داری روی عملکرد کاری کارکنان دارد. در نتیجه متغیر شایستگی تیمی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر دو متغیر فوق ایفای نقش دارد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش، مطالعه و بررسی تأثیر خویشاوندگرایی بر عملکرد کاری کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی های کارکنان در شرکت های خدمات مسافرتی و گردشگری در شهر تهران بود. نتایج حاصل از تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری نشان می دهد که خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی تغییر و شایستگی ارتباطی؛ شایستگی های اصلی پیشران عملکرد کاری کارکنان در شرکت های خدمات مسافرتی و گردشگری هستند. خودشایستگی، مهم ترین شایستگی برای بهبود عملکرد است. خودشایستگی، توانایی، کارایی، نتایج عملکرد، موفقیت و سازگاری کارکنان را افزایش می دهد. کار تیمی به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه و عملکرد منجر می شود. با توجه به شایستگی تغییر، می توان چنین استدلال کرد که مقاومت در برابر تغییر زمانی که کارکنان شایستگی های تغییر را داشته باشند، به راحتی رفع می شود و کارکنانی که دارای شایستگی تغییر هستند، توانایی به کارگیری موفق تغییر را دارند. داشتن توانایی های ارتباطی مؤثر، به افراد امکان مواجهه مؤثر با مسائل ارتباطاتی که ناشی

از نبود شایستگی بین فرهنگی یا ریسک‌ها مربوط به تصویر و شهرت هستند، می‌دهد. به همین ترتیب، وجود خودشایستگی شاید با کمک خارجی حاصل از مهارت‌های ارتباطی مؤثر، جبران شود. این نتایج با یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌های هلریگل و اسلوکیوم (۲۰۱۱) نزوی و همکاران (۲۰۱۵) لاینز و همکاران (۲۰۱۵)، الباز و همکاران (۲۰۱۸) هم خوانی دارد.

نتایج حاکی از آن است که خویشاوندگرایی، بر خودشایستگی، شایستگی تیمی، شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی به شکلی منفی تأثیرگذار دارد. نتایج با یافته‌های به دست آمده از پژوهش بیوته (۲۰۱۱) سازگار است که متوجه شد که خویشاوندگرایی بر عملکرد فردی، انتساب کارمندان شایسته و وفاداری به سازمان تأثیر منفی دارد. علاوه بر این، این نتایج با مطالعات نادم و همکاران (۲۰۱۵) و سادوزایو همکاران (۲۰۱۲) که نشان‌دهنده تأثیر منفی خویشاوندگرایی بر رضایت شغلی و عملکرد و انگیزه کارکنان است، سازگار است. بنابراین، می‌توان چنین بیان داشت که خویشاوندگرایی، یک مانع عمده سازمانی است که به ایجاد تضاد، سرخوردگی، کاهش بازده، کارایی و عملکرد کارکنان منجر می‌شود، زیرا در کارکنان این باور را به وجود می‌آورد که با توجه به مهارت، تجربه، دانش و استعداد و در واقع، به شکل عادلانه با آنها برخورد نشده است. مهم‌تر از همه اینکه، خویشاوندگرایی نه تنها بر رضایت و نگرش کارکنان نسبت به سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر شایستگی‌های آنها که برای شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری یک منبع کلیدی مزیت رقابتی محسوب می‌شود، نیز تأثیر منفی دارد.

کاهش سطح خویشاوندگرایی در شرکت‌ها برای حفظ قدرت و نفوذ خانوادگی حیاتی است. ارزش‌های خانوادگی در بعضی موارد به رویه‌های خویشاوندگرایی منجر می‌شود و اعضای از خانواده که فاقد آموزش یا تخصص مناسب مدیریتی هستند را در این پست‌ها قرار داده و به این شکل به عملکرد کسب و کار و ایجاد روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان آسیب می‌رسانند. ارتباطات خانوادگی، مانع از شناسایی استعدادها مناسب مدیریتی و توسعه سرمایه انسانی می‌شود. اعضای خانواده اغلب تمایل به نظارت، ارزیابی یا نظارت بر یکدیگر دارند که به نوبه خود بر عملکرد سازمانی به شکلی منفی تأثیر می‌گذارد.

از طرفی، نتایج پژوهش نشان داد که خویشاوندگرایی بر شایستگی تغییر و شایستگی ارتباطی تأثیر معنی‌داری ندارد؛ بدین معنا که استخدام و به کارگیری دوستان و آشنایان مدیران و سرپرستان

بر توانایی کارکنان در مقابله با تغییرات و همچنین برقراری ارتباطات آنان، تأثیری ندارد. شایستگی اخلاقی و شایستگی فرهنگی نیز تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کاری کارکنان ندارد؛ می‌توان چنین استنباط کرد که توانایی اخلاقی و فرهنگی کارکنان بر عملکرد کاری آنان اثر معنی‌داری ندارد.

- براساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می‌شود:
- پیشنهاد می‌شود در استخدام و به‌کارگیری افراد، خویشاوندگرایی و پارتی‌بازی کنار گذاشته شود و افراد براساس شایستگی‌ها و مهارت‌ها به استخدام شرکت درآیند.
 - سرپرستان در برخورد با زیردستانی که به‌رحال آشنایی در پست‌های مدیریتی ارشد دارند، همانند برخورد با سایر کارکنان عمل نمایند.
 - منابع و شایستگی‌های سازمانی باید در کنار هم استفاده شوند؛ از این‌رو، کشف ترکیب‌های بهینه‌ای از منابع و شایستگی‌ها که بتوانند پیشران عملکرد باشند به سطح دانش فعلی بسیار می‌افزایند.
 - آموزش‌های لازم برای کارکنان در راستای افزایش شایستگی تغییر که به کارکنان کمک می‌کند با تغییرات ساختاری برنامه‌ریزی سازگار شده و وظایفشان را به‌خوبی انجام دهند و به سازمان در برخورد با ماهیت استرس‌زا و متغیر سازمانی کمک نمایند.
 - طراحی و ارائه دوره‌های آموزشی با هدف افزایش شایستگی‌های مربوطه و درنهایت افزایش عملکرد سازمانی.
 - توسعه شایستگی‌های کارکنان، زیربنای افزایش عملکرد و کارایی شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری محسوب می‌شود.

این پژوهش همچون سایر تحقیقات، تحت تأثیر محدودیت‌هایی قرار داشت. اول اینکه، تحقیق حاضر بر روابط بین متغیرهای مطالعه میان شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری در شهر تهران تمرکز کرده است، در نتیجه، یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش به این جامعه قابل‌تعمیم هستند. دوم، محدودیت‌های ذاتی ابزار سنجش از قبیل خطای اندازه‌گیری است. با این حال، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، مدل مفهومی پژوهش در سایر شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری، شرکت‌های خصوصی و هتل‌ها نیز مورد بررسی و آزمون قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود

خویشاوندگرایی و ابعاد شایستگی‌های کارکنان با متغیرهای دیگری چون بدینی سازمانی، فراموشی سازمانی و... مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود به مطالعه و بررسی این متغیرها و مدل در سایر شرکت‌های گردشگری اقدام و در نهایت نتایج با هم مقایسه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از سایر روش‌های جمع‌آوری داده‌ها همانند مصاحبه و روش‌های ترکیبی استفاده شود.

منابع

- اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران (۱۳۹۶). **چکیده آمارهای اقتصادی**. مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران.
- احمدی، سیدعلی‌اکبر؛ مرادی، مرتضی و کمال‌آبادی، فرانک (۱۳۹۱). تأثیر رابطه‌بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره چهارم، شماره اول: ۱۳۵-۱۱۵.
- امیرفخریان، مصطفی و معینی، علیرضا (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر در موفقیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری در زمینه برگزاری تورهای داخلی شهر مشهد. **مجله آمایش جغرافیایی فضا**، دوره هفتم، شماره بیست و پنجم: ۲۱۹-۲۰۷.
- سازمان میراث فرهنگی و گردشگری (۱۳۹۶). **سالنامه آماری سازمان میراث فرهنگی و گردشگری**. دفتر برنامه‌ریزی و حمایت از توسعه گردشگری.
- سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمدرضا و رحیمی‌اقدام، صمد (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره هشتم، شماره اول: ۱۷۹-۲۰۸.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۵). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران: مؤسسه انتشارات آگاه.
- فیض، داود؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ فارسی‌زاده، حسین و فرجی، الهام (۱۳۹۵). تأثیر کار هیجانی و فرسودگی هیجانی بر تعهد سازمانی عاطفی: نقش میانجی رضایت شغلی. **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال پنجم، شماره سوم: ۴۹-۲۵.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۳). بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته‌سالاری در سازمان. **فصلنامه منابع انسانی ناجا**، سال نهم، شماره سی و هفتم: ۷۵-۴۹.
- محمدی، جیران؛ باقری، مژگان‌السادات؛ صفریان، سارا و علوی برازجانی، سیده‌آزاده (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی‌بازی در رضایت و عملکرد شغلی کارکنان. **مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، دوره ششم، شماره اول: ۲۵۷-۲۳۷.
- مرادی، مرتضی و بابایی‌اسد، الهام (۱۳۹۳). بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر سلامت روان کارکنان: نقش میانجیگری منفی‌گرایی شفاهی، استرس و تمایل به ترک خدمت. **اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد**.
- موسوی، سیدنجم‌الدین و زارع، فرجام (۱۳۹۶). بررسی نقش رفتارهای سیاسی در بروز رفتارهای منافقانه

- باتوجه به نقش میانجی معنویت. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره چهارم: ۱۶۱-۱۸۷.
- Abou-Shouk, M. A., Lim, W. M. & Megicks, P. (2016). Using competing models to evaluate the role of environmental pressures in ecommerce adoption by small and medium sized travel agents in a developing country. **Tourism Management**, 52, 327-339.
- AL-Shawawreh, T. (2016). Economic effects of using nepotism and cronyism in the employment process in the public sector institutions. **Research in Applied Economics**, 8(1), 58-67.
- Altindage, E. (2014). Evaluation of nepotism as accelerating effect on employee Performance: An empirical study in Turkey. **European Journal of Business and Social Sciences**, 3(7), 97-104.
- Ansari, Y., Mrdasi, A. & Aliabad, F. (2015). The impact of nepotism in the organization on the attitude of employees to the organization: A case study in a private bank. **International Journal of Review in Life Sciences**, 5(5), 509-515.
- Anvari, A., Soltani, I. & Rafiee, M. (2016). Providing the applicable model of performance management with competencies oriented. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 190-197.
- Arasli, H. & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. **Social Behavior & Personality**, 36(9), 1237-1250.
- Aydogan, I. (2012). The existence of favoritism in organizations. **African Journal of Business Management**, 6(12), 4577-4586.
- Bazerman, M. H. & Gino, F. (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. **Annual Review of Law and Social Science**, 8, 85-104.
- Budhwar, P. S. & Mellahi, K. (2006). **Managing human resources in the Middle-East**. New York, USA: Routledge.
- Büte, M. (2011). The effects of nepotism and favoritism on employee behaviors and human resources practices: A research on Turkish public banks. **TODAİE's Review of Public Administration**, 5(1), 185-208.
- Ciziuniene, K., Vaiciute, K. & Batarliene, N. (2016). Research on competencies of human resources in transport Sector: Lithuanian case study. **Procedia Engineering**, 134, 336-343.
- Chen, Y. L. (2015). Examining factors in cross-cultural competence development in Taiwan College students. **The Asia-Pacific Education Researcher**, 24(2), 329-340.
- Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. **Tourism Management**, 21(5), 473-487.
- Cruz, C., Firfiray, S. & Gómez-Mejía, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management in family controlled firms. **Research in personnel and human resources management**, 30, 159-219.
- Elbaz, A. M. & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. **Tourism Management**, 63, 66-76.
- Elbaz, A. M., Haddoud, M.Y. & Shehawy, Y.M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and Qualitative Comparative Analysis approach. **Tourism Management**, 67, 3-16.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A. & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of

- empowering leader behaviors. **Tourism Management**, 65, 100-115.
- Erdem, B. & Karatas, A. (2015). The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel Enterprises: The case of three, four and five star hotels in mu_gla, Turkey. **Manas Journal of Social Studies**, 4(1), 55-74.
- Feiz, D., Dehghani Soltani, M. & Farsizadeh, H. (2017). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. **Studies in Higher Education**, DOI: 10.1080/03075079.2017.1328595.
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I. & Gomez-Mejia, L. R. (2017). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. **Human Resource Management Review**, 28(1), 83-97
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M. & Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures. **Strategic Management Journal**, 31(12), 1337-1356.
- Hayajenh, A., Maghrabi, A. & Al-Dabbagh, T. (1994). Research Note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. **International Journal of Manpower**, 15(1), 60-67.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2011). **Organizational behavior**, south western (13th ed.). Mason, Ohio Thomson, USA: Cengage Learning
- Ibrahim, Z., Abdullah, F. & Ismail, A. (2016). International business competence and small and medium enterprises. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 224, 393-400.
- Karakose, T. (2014). The effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals. **Ethno Med**, 8(3), 245-250.
- Kong, H., Cheung, C. & Song, H. (2012b). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competence. **International Journal of Hospitality Management**, 31(1), 76-85.
- Kong, H. (2013). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement, International. **Journal of Hospitality Management**, 33(2013), 304-309.
- Kunc, M. H. & Morecroft, J. D. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. **Strategic Management Journal**, 31(11), 1164-1182.
- Lines, B., Sullivan, K., Smithwick, J. & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. **International Journal of Project Management**, 33(5), 1170-1179.
- Martín-Rojas, R., García-Morales, V. & Bolívar-Ramos, M. (2013). Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms. **Technovation**, 33(12), 417-430.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R. & Shafique, N. (2015). Favoritism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan. **Journal of Business Management and Research**, 8, 224-228.
- Naquin, S. S. & Holton, E. F. (2006). Leadership and managerial competence models: A simplified process and resulting model. **Advances in Developing Human Resources**, 8(2), 144-165.
- Nickson, D. (2013). **Human resource management for hospitality**, tourism and events (2nd ed.). New York, USA: Routledge.
- Nikolajevaite, M. & Sabaityte, E. (2016). Relationship between employees' competencies and job Satisfaction: British and lithuanian employees. **Psychology Research**, 6(11), 684-692.
- Nordqvist, M., Sharma, P. & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. **Journal of Small Business Management**, 52(2), 192-209.

- Nzewi, H., Chiekezie, O. & Nnesochi, I. (2015). Teamwork and performance of selected transport companies in anambra state. **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, 3(9), 124-132.
- Ozler, H., Ergun, D. O. & Gumustekin, G. E. (2007). Aile isletmelerinde nepotizmin gelism evreleri ve kurumsallasma. The progress of nepotism in family businesses and institutionalization. **The Journal of Institute of Social Sciences, Selcuk University**, 1(17), 437-450.
- Ponzo, M. & Scoppa, V. (2011). A simple model of favouritism in recruitment. **Research in Economics**, 65(2), 78-88.
- Potnuru, R. K. G. & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational performance: An empirical study. **European Journal of Training and Development**, 40(5), 345-365.
- Sadozai, A., Zaman, H., Marri, M. & Ramay, M. (2012). Impact of favoritism, nepotism and cronyism on job satisfaction - a study from public sector of Pakistan. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(6), 760-771.
- Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an Organization: Causes and effects. **Procedia Economics and Finance**, 23, 630-634.
- Serirat, S. (2009). Career competencies and career success of Thai employees in tourism and hospitality sector. **International Business & Economics Research Journal**, 8(11), 65-72.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. & Hsu, C. C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? **International Journal of Manpower**, 27(8), 741-763.
- Singh, P., & Twalo, T. (2014). Impact of human factors on the labour process: A case study. **International Business and Economic Research Journal**, 13(2), 305-318.
- Sucher, W. & Cheung, C. (2015). The relationship between hotel employees' cross cultural competence and team performance in multi-national hotel companies. **International Journal of Hospitality Management**, 49, 93-104.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E. & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. **Procedia Economics and Finance**, 19, 238-247.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. **Journal of Business Ethics**, 123(2), 295-308.
- Vathanophas, V. & Thai-ngam, J. (2007). Competence requirements for effective job performance in the Thai public sector. **Contemporary Management Research**, 3(1), 45-70.
- Wesselink, R., Blok, V., Leur, S., Lans, T. & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. **Journal of Cleaner Production**, 106, 497-506.