



## Designing the Human Resource Development Model for Isfahan Tourism Industry on the Basis of Knowledge Management Process

Abdulmajid Mohammadi Najafabadi<sup>1</sup> Akbar Etebarian Khorasgani<sup>2</sup>  
Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi<sup>3</sup>

### Abstract

The purpose of this study is to design a model for human resource development in the tourism industry of Isfahan province based on the knowledge management process. The statistical population consists of experts in the tourism industry of Isfahan province selected by the purposeful criterion-based method, who were surveyed through a questionnaire. The data were analyzed through interpretive structural modeling and importance-performance matrix. The designed model includes 9 indicators which, according to the knowledge management process, are classified in 4 dimensions including knowledge creation, knowledge retention, knowledge transfer and distribution, and application of knowledge, and were placed in 5 levels and their relationships were identified. The results showed that at the lowest level, the indicators of "designing the model of occupational competencies of tourism industry" and "designing human resource information system" impose the greatest impact on other indicators. In fact, they are the most important indicators of human resource development of tourism industry in Isfahan province. The indicator of "defining and presentation of excellence awards for human resource management of tourism industry" occupied the highest level with the most dependence. Furthermore, the results of the importance-performance matrix of human resource development indicators showed that all 9 identified indicators were in the area of focus or weakness, which indicates that more attention should be paid.

**Keywords:** tourism industry, human resource development, knowledge management, meta-synthesis, interpretive structural modeling, importance-performance matrix.

- 
1. PhD of Management, Department of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran.  
Mohammadithesis@gmail.com
  2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Public Administration, School of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran  
Etebarian@ymail.com
  3. Assistant Professor, Department of Public Administration, School of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran  
Ebrahimzadeh2020@gmail.com



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش

عبدالمجید محمدی نجف آبادی\*، اکبر اعتباریان خوراسگانی\*\* و رضا ابراهیمزاده دستجردی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۷

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش است. جامعه آماری را خبرگان صنعت گردشگری استان اصفهان تشکیل می‌دهند که با روش هدفمند وابسته به ملاک انتخاب شدند و از طریق پرسشنامه از آن‌ها نظرخواهی به عمل آمد و داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ماتریس اهمیت - عملکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مدل استخراج شده شامل ۹ شاخص است که مطابق با فرآیند مدیریت دانش در ۴ بُعد ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش و در ۵ سطح قرار گرفتند و روابط بین آن‌ها مشخص گردید. نتایج نشان داد در پایین‌ترین سطح شاخص‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر شاخص‌ها دارند و در واقع مهم‌ترین شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان محسوب می‌شوند و در بالاترین سطح شاخص «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» قرار گرفت که دارای بیشترین وابستگی بود. همچنین نتایج ماتریس اهمیت عملکرد شاخص‌های توسعه منابع انسانی نشان داد که همه ۹ شاخص شناسایی شده در منطقه کانون توجه یا حیطه ضعف قرار گرفتند که نشان می‌دهد باید بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

**کلیدواژه‌ها:** صنعت گردشگری، توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، فراترکیب، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ماتریس اهمیت - عملکرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

\* دکترای تخصصی مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران.

Mohammadithesis@gmail.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران  
ahmadif985@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران  
Ebrahimzadeh2020@gmail.com

## مقدمه

امروزه از گردشگری به عنوان یکی از پرسودترین و کارآمدترین فعالیت‌های اقتصادی در سطح جهان یاد می‌گردد که سهم به‌سزایی در توسعه پایدار یک سرزمین، منطقه و جهان در ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی دارد (اسماعیل رابرتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). کشورهای مختلفی در عصر حاضر به دنبال استفاده از قابلیت‌های گردشگری در سرزمین خود به منظور جذب گردشگران، اشتغال‌زایی، کسب سود اقتصادی، کسب درآمد، جذب ارز، تقویت زیرساخت‌های اجتماعی، ارتقاء فرهنگی و ... هستند (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱)؛ و این موضوع، یکی از دلایل اصلی توجه به گردشگری به عنوان مبنای توسعه پایدار در نقاط مختلف و افزایش اهمیت آن در سطح جهان است (تیسدل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در حقیقت، گردشگری در دوران حاضر به عنوان صنعتی بدون دود در نظر گرفته می‌شود که از قابلیت‌ها و توانمندی‌های بسیار برخوردار است (سید تقی دیزج و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا، گزارش‌های ارائه‌شده توسط سازمان بین‌المللی کار گویای این است که گردشگری ۹ درصد از تولید ناخالص داخلی و نیز ۸ درصد از کل اشتغال جهان را به خود اختصاص داده است (گیسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). اندیشمندان نیز بر این باورند که گردشگری در سال ۲۰۲۰ به بزرگ‌ترین صنعت صادراتی دنیا تبدیل خواهد گشت (نوربخش و اکبرپور سراسکانرود، ۱۳۸۹). با توجه به این نقش‌آفرینی گسترده صنعت گردشگری در اشتغال و استخدام، موضوع منابع انسانی و توسعه آن در این صنعت اهمیت بسیار یافته و مورد توجه دانشگاهیان، کارورزان و شاغلان در این بخش قرار گرفته است. توسعه منابع انسانی دربرگیرنده معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، جهت‌دهی و راهنمایی فرآیندها به نحوی است که تمامی افراد و گروه‌ها را به کسب مهارت‌ها، دانش‌ها و شایستگی‌های ضروری انجام وظایف کاری در حال و آینده توانا سازد (آرمسترانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین متغیرهای رشد و بالندگی و

---

1. Ishmael-Robertson

2. Tisdell

3. Gibson

4. Armstrong

توسعه همه‌جانبه منابع انسانی در عصر حاضر، فراهم کردن فرصت‌های کسب دانش است. دانش به معنای واقعی خود مجموعه‌ای است از مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی که با آگاهی و اطلاعات از روش‌های تولید بهتر همراه است. کاربرد چنین برداشتی از دانش در صنعت‌ها بسیار فراگیر شده است و صنعت گردشگری به‌طور خاص در پی بهره‌برداری صحیح و به‌موقع از نیروهای دانشی خود می‌باشد. چنین رویکردی، مفهوم جدیدی را تحت عنوان مدیریت دانش توسعه داده است که به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی قلمداد می‌شود. مدیریت دانش فرآیندی است که کمک می‌کند تا سازمان‌ها انتخاب، سازماندهی، توزیع دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی و دنبال نمودن اهداف راهبردی سازمان درک کنند (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۲).

از طرفی، ماهیت خاص گردشگری همچنین، کارکنانی می‌طلبد که در برقراری ارتباط با سایر افراد توانا و به‌خرسندسازی دیگران، خیرخواهی و ابراز محبت به سایرین علاقه‌مند بوده، از انگیزه لازم به‌منظور تأمین نیازها و انتظارات دیگران برخوردار بوده، سایر افراد را گرمی داشته و توان و علاقه کافی برای حل مشکلات آنان را در خود داشته باشد و پذیرایی کردن از دیگران را همانند یک تفریح و سرگرمی بیندارد (لشلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، آموزش و توسعه منابع انسانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری مطرح بوده و پرداختن به این موضوع در قالب و رویکردی استراتژیک، نقشی بسیار بااهمیت در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی، محلی، ملی و بین‌المللی و نیز ایجاد و توسعه مزیت رقابتی ایفا می‌نماید. استان اصفهان با توجه به آب و هوای مناسب و اقلیم خوشایند و همچنین وجود جاذبه‌های متعدد طبیعی و فرهنگی مورد توجه گردشگران بسیاری در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی قرار دارد. اما به نظر می‌رسد این مقصد مهم گردشگری کشور، طی دهه‌های اخیر به‌صورت نامدون و بدون برنامه رشد یافته و در صورتی که چنین روندی طی گردد در طی سال‌های آتی با مشکلات عدیده‌ای مواجه گردد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که با توجه به توانمندی‌های بالقوه و بالفعل در صنعت گردشگری استان اصفهان، جذب گردشگران خارجی، باید ده‌ها و بلکه صد برابر رقم

1. Lashley

موجود باشد؛ در حالی که آمارهای موجود، رقم سالیانه درخور توجه و قابل ملاحظه‌ای از گردشگر خارجی بازدیدکننده از آثار تاریخی و طبیعی استان را نشان نمی‌دهد، از این‌رو، با توجه به شکافی که بین وضع موجود و مطلوب در حوزه گردشگری استان وجود دارد و از آنجا که، رمز موفقیت در گردشگری و بهره‌مندی از آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ... می‌تواند وجود منابع انسانی شایسته و بهره‌برداری از آنان توصیف گردد. همچنین، با توجه پیشینه تحقیق و با مراجعه به منابع و جستجو در فضای مجازی، بررسی‌ها و کنکاش‌های لازم صورت گرفت اما پژوهشی با این عنوان یافت نگردید که مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری را بر مبنای فرآیند مدیریت دانش ارائه دهد که این مسئله بیانگر خلاء تئوریکی و تجربی در این حوزه می‌باشد. بنابراین، با توجه به اهمیت و نقش پررنگ و بی‌بدیل توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری و ضرورت داشتن رویکردی دانش‌محور به این منبع مهم، هدف از پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری بر مبنای فرآیند مدیریت دانش کدامند و ارتباط این شاخص‌ها به چه صورت است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری

توسعه منابع انسانی به‌طور شفاف در کنوانسیون توسعه منابع انسانی (۱۹۷۵) به سیاست‌ها و برنامه‌هایی اشاره دارد که تمام افراد را تشویق می‌کند و توانمند می‌سازد که بر اساس مبنایی برابر و بدون هیچ‌گونه تبعیض، قابلیت‌های خود را توسعه دهند و به نفع خود و بر اساس آرمان‌های خود از آن استفاده نمایند. توسعه منابع انسانی شامل محدوده وسیعی از مسائل می‌شود که مدیریت منابع انسانی می‌تواند این موارد را تحت تأثیر قرار دهد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲). توسعه منابع انسانی نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است که به‌طور عمده به عملکرد انسان در سازمان‌ها، چگونگی تلاش آن‌ها در رسیدن به قابلیت‌های بالقوه و ارتقای عملکرد از طریق یادگیری مرتبط

است. بر اساس مبانی فلسفی و نظری مختلف، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، به دنبال دستیابی به اهدافی نظیر انگیزش، یادگیری، عملکرد، توانایی تغییر، بهبود دانش، مهارت و شایستگی است. در حقیقت، توسعه منابع انسانی حاصل تلاقی سه سازه انسان، سازمان و یادگیری است (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان و شاغلین این بخش اقتصادی طراحی می‌شود. مهم‌ترین هدف آن شامل حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. توسعه منابع انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹) و به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است و ویژگی اصلی آن، هم‌سو کردن اهداف فردی و سازمانی است (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

از سوی دیگر، کیفیت می‌تواند به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت در هر کسب و کاری در هر شکل و اندازه و در هر صنعتی مطرح باشد. در گردشگری نیز، نحوه اجرای تک تک وظایف کاری است که می‌تواند کیفیت ارائه خدمات به مهمانان و تجربیات و خاطراتی دلپذیر در آنان را توسعه دهد. زمانی که مهمان وارد اتاقش در هتل می‌گردد می‌بایست احساس کند در بهترین مکان برای استراحت و اقامت قرار دارد. زمانی که وی به رستورانی وارد می‌شود، هدف این است که بهترین احساس و تجربه در او به وجود آید و صرف غذا می‌بایست بهترین وعده غذایی را در ذهن مهمان تداعی کند و این مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی است که به عنوان عنصری حیاتی در به وجود آوردن این دست تجربیات ایفای نقش می‌نماید (کسر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)؛ چرا که گردشگری صنعتی خدماتی بوده و موفقیت ارائه خدمات به مشتریان و مهمانان در آن بستگی بسیار به چگونگی برقراری ارتباطات دوطرفه میزبان و مهمان داشته و بدون شک محصول این ارتباط تجربه‌ای فراموش نشدنی خواهد بود که تصمیم‌گیری در مورد تجربه مجدد و

---

1. Chesser

استفاده از خدمات ارائه شده در یک مکان، مقصد و سازمان خاص و یا عدم تکرار تجربه پیشین را متأثر خواهد ساخت (خدایی و کلاتری خلیل آباد، ۱۳۹۱). بنابراین، آموزش و توسعه منابع انسانی، به عنوان یکی از مهم ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری مطرح بوده و پرداختن به این موضوع در قالب و رویکردی استراتژیک، نقشی بسیار با اهمیت در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی، محلی، ملی و بین المللی و نیز ایجاد و توسعه مزیت رقابتی ایفا می نماید. سازمان جهانی گردشگری در گزارش ها و گردهمایی های خود همواره بر این نکته تأکید کرده است که صنعت گردشگری نیازمند افراد شایسته و دارای مهارت های لازم می باشد و در این زمینه صنعت نقشی اساسی بر عهده دارد. مسئله آموزش و پرورش منابع انسانی، دستمزدها و همچنین فعالیت های انگیزشی و تشویق کننده و اعمال نظارت های جدی از جمله مواردی است که در برنامه ریزی توسعه منابع انسانی حائز اهمیت بسیار است.

در این برنامه ریزی، برآورد منابع انسانی مورد نیاز و شناسایی نیازها و پیچیدگی های مربوط به این بخش و تدوین برنامه های آموزشی از ارکان اصلی می باشد (خدایی و کلاتری خلیل آبادی، ۱۳۹۱) که خود تحت تأثیر ماهیت گردشگری قرار دارد. یکی از اهداف اصلی توسعه منابع انسانی، فراهم آوردن محیط و شرایطی است که افراد را به یادگیری و توسعه توانایی ها و قابلیت های خویش ترغیب نماید (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). از این رو، هدف از توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان، توسعه چارچوبی یکپارچه و سیستمی جامع و نیز ارائه راه کارهایی عملی به منظور توسعه و پرورش کارکنان از مجرای ایجاد فرهنگ یادگیری و تدوین راهبردهای یادگیری در سطح فردی، سازمانی، صنعت، بخش و منطقه و هدف آن افزایش شایستگی منابع انسانی به صورتی است که آنان را به عنوان منبعی بسیار مهم در ایجاد مزیت رقابتی مطرح سازد.

### مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی

مدیریت دانش شامل برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل افراد، فرآیندها و سیستم های درون سازمان برای حصول اطمینان از این که دارایی های مبتنی بر دانش به صورت کارآمدی بهبود

می‌یابند و به کار گرفته می‌شوند، است (کینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان، به دارایی سازمانی به‌طوری که مجموعه‌ی وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند، بتوانند از آن استفاده کنند (دانپورت<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). جوامع علمی و کسب‌وکار هر دو بر این باورند که سازمان‌های دانش‌محور می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند به‌طوری که تسهیم دانش به‌عنوان یک فعالیت پیچیده، اما ارزش‌آفرین، پایه و اساس بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها است (ریگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). پس می‌توان این‌گونه بیان نمود که ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین راهکارهای بهبود سطح دانش در هر سازمانی شمرده می‌شود (توربان و مک‌لین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

یکی از عواملی که باید برای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در صنایع مورد توجه قرار گیرد، منابع انسانی است. منابع انسانی مهم‌ترین عامل سازمانی محسوب می‌شود و سودمندی تمامی دارایی‌های محسوس و نامحسوس سازمان نیز به عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد. این عامل در موفقیت یا شکست اقدامات مدیریت دانش در سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای بر عهده دارد (بدری آذرین و نجاتی، ۱۳۹۴). افراد، قلب مدیریت دانش هستند؛ زیرا افراد دانش را خلق و تسهیم می‌کنند. بنابراین، یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مدیریت و پیشینه کردن دانش، توسعه توانایی منابع انسانی برای یادگیری است که در ادبیات مدیریت دانش کمتر مورد توجه قرار گرفته است (گووند<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). با عبارت دیگر، منابع انسانی به‌عنوان یکی از آخرین ابزار و روش‌های مدیریتی، نقش مهمی را به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های مدیریت دانش ایفا می‌کند. از طرفی اهمیت منابع انسانی در مدیریت درست آن در راستای اهداف مدیریت دانش متجلی می‌شود و این نشان‌دهنده نقش مهم مدیریت منابع انسانی در استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش می‌باشد

---

1. King

2. Davenport

3. Riege

4. Turban & Maclean

5. Govender

(رضایان، ۱۳۹۸). اگر اقدامات منابع انسانی به درستی یکپارچه و هم تراز شوند، می توانند نقشی حیاتی در کمک به مدیریت دانش سازمانی داشته باشند. به طور کلی این اقدامات نقشی مؤثر در انگیزش کارکنان برای ارائه نگرش ها و رفتارهای مطلوبی که برای حمایت و اجرای استراتژی رقابتی سازمان مورد نیاز هستند، ایفا می کنند (تان و ناسودین، ۲۰۱۱).

علاوه بر این، آموزش کارکنان بر توسعه قابلیت مدیریت دانش مؤثر خواهد بود. توسعه مستمر کارکنان به طور خاص برای کارکنان دانشی مهم است. صنایع نیاز به ارائه فرصت های آموزش به منظور توسعه و پرورش دانش و تخصص کارکنان دارند. قرار گرفتن در معرض برنامه های آموزش متنوع می تواند کارکنان را به منظور یادگیری دانش و تخصص جدید پرورش دهد (نوناکا و تاکچی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). همچنین برنامه های آموزش و توسعه کارکنان می تواند کارکنان را برای تسهیم تجربه و تخصص شان، کسب دانش جدید، و استفاده از آنچه که آن ها پس از آن در کارشان یاد می گیرند، تحریک کند. بر این اساس برنامه های آموزش برای کارکنان در فرآیند مدیریت دانش حیاتی هستند (آرگوت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). در مورد مدیریت دانش تاکنون فرآیندهای زیادی ارائه شده است. مدل نیومن<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) از جمله مدل های مدیریت دانش می باشد که مورد استفاده طیف وسیعی از محققان قرار گرفته و در این پژوهش نیز بکار گرفته شده است که دارای چهار مرحله ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به کارگیری دانش می باشد.

### پیشینه پژوهش

در جدول (۱) خلاصه ای از پیشینه تحقیق و عوامل استخراج شده از این تحقیقات ارائه شده است:

---

1. Nonaka & Takeuchi

2. Argote

3. Newman

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق و عوامل استخراج شده

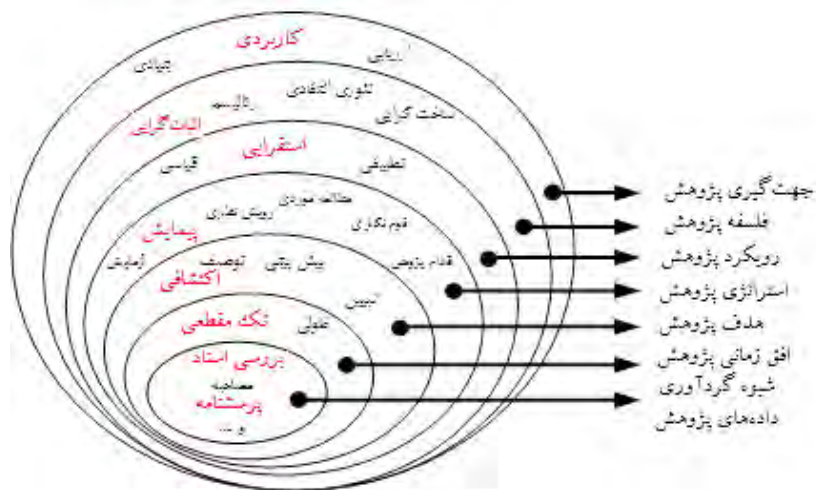
| محقق                      | سال  | عوامل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محمودی و حبیبی            | ۱۳۹۵ | مدیریت استعداد در صنعت                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| محمودی و نعمی مجد         | ۱۳۹۵ | ارائه آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان، ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان، ارتقا قابلیت‌های کارکنان، توسعه مهارت‌های انجام کار در کارکنان، توسعه توانایی حل مسئله کارکنان به شکل علمی، دعوت از مجریان و متخصصان موفق در عرصه گردشگری جهت تنظیم قوانین و برنامه‌ها، برگزاری کلاس‌های آموزشی به صورت کارگاهی                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| شمس - الدینی و همکاران    | ۱۳۹۵ | برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در صنعت، برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله به کارکنان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| خدایی و کلانتری خلیل آباد | ۱۳۹۱ | ارتقاء سطح علمی شاغلان در این صنعت، تأسیس رشته‌های مختلف مدیریت جهانگردی و هتلداری در دانشگاه‌ها، توسعه همکاری بین سازمان‌ها و ادارات مختلف دولتی و سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی فعال در گردشگری در حوزه مدیریت منابع انسانی، سپردن آموزش‌ها به سازمان و مؤسسات تخصصی، تحقیق پیرامون محتوای آموزش‌های ارائه شده در دوره‌های رسمی، ایجاد سیستم صدور گواهینامه مهارت‌های استاندارد شده، رواج فرهنگ توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری، تأسیس و گسترش مراکز تخصصی تربیت نیروی انسانی، برگزاری دوره‌های تربیت مدرس در حوزه گردشگری، اعزام تعدادی از فعالان گردشگری به کشورهای موفق |
| کاتانیان                  | ۲۰۱۹ | همکاری شرکت‌های گردشگری، دولت‌ها، نهادهای عمومی، مؤسسات آموزشی و سازمان‌های بین‌المللی در توسعه پایدار منابع انسانی بخش گردشگری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| اسماعیل رابرتسون          | ۲۰۱۸ | آموزش‌های ابتدایی و پیشرفته در خصوص نویشیدنی‌ها، نگهداری پیشگیرانه، مهارت‌های ویژه غذایی و آشامیدنی، هنرهای آشپزی پیشرفته و زبان‌های خارجی، پیش‌نویس سیاست‌های گردشگری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ابینگ و همکاران           | ۲۰۱۸ | یادگیری زبان‌های خارجی از طریق کاربرد تلفن‌های هوشمند                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| موهاتی و همکاران          | ۲۰۱۳ | تدوین و اجرای استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی، توسعه سیستمی اثربخش به منظور ارزیابی عملکرد، طرح جامع توسعه منابع انسانی، توسعه انجمن‌ها و مراکز مشاوره‌ای تخصصی در حوزه توسعه منابع انسانی، ترسیم چشم‌انداز منابع انسانی و تدوین قوانین و مقررات آموزشی در این راستا، ارائه آموزش‌های مستمر                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| عوامل                                                                                                                                                                                                                                                                          | سال  | محقق            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|
| استفاده از آموزش‌های عملی در دوره‌های آموزش گردشگری در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، توجه به مسئولیت اجتماعی و استخدام کارکنان بخش گردشگری، برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی گردشگری                                                                                   | ۲۰۱۳ | دای و همکاران   |
| فراهم آوردن منابع مالی برای سازمان‌های گردشگری، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و ارائه گواهینامه‌های تخصصی، تدوین و اجرای استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی، در نظر گرفتن پاداش‌ها و معافیت‌های مالیاتی، تسهیل شرایط برقراری ارتباط بین مراکز آموزشی و سازمان‌های گردشگری | ۲۰۱۳ | جانسون و بارتلت |

## روش‌شناسی پژوهش

محققان در خصوص تعریف مشخصی از انواع روش‌های تحقیق، اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از آن موجود است. مدل پیاز تحقیق یکی از این تقسیم‌بندی‌هاست که توسط ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران ارائه شده و از جامعیت بیشتری برخوردار است (ساندرز، ۲۰۰۳). مطابق مدل پیاز تحقیق (شکل ۱)، جهت‌گیری پژوهش، کاربردی است، زیرا نتایج آن در صنعت گردشگری قابلیت کاربرد دارد. از نظر فلسفه پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات با فلسفه اثبات‌گرایانه است. در تحقیقات اثبات‌گرایی اعتقاد بر این است که واقعیت به‌صورت عینی و مشخص وجود دارد و می‌توان از ویژگی‌های قابل‌سنجش که مستقل از پژوهشگر هستند، بهره برد. رویکرد پژوهش استقرایی محسوب می‌شود و از نظر افق زمانی یک تحقیق تک مقطعی است زیرا در پژوهش‌های تک مقطعی اطلاعات فقط در یک برهه از زمان جمع‌آوری می‌شود. از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع اکتشافی است و در نهایت، استراتژی‌های پژوهش در قالب پژوهش‌های پیمایشی قابل بیان می‌باشند. این راهبرد درصدد کشف واقعیت‌های موجود و توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه توزیع یک پدیده معین می‌باشد. با توجه به میدانی بودن تحقیق، در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از اطلاعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده است.

1. Saunders



شکل ۱. روش‌شناسی تحقیق مطابق با مدل پیاز پژوهش

جامعه آماری در مرحله اول پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی مرتبط با توسعه منابع انسانی گردشگری، تا زمان انجام این پژوهش می‌باشد. در مرحله دوم پژوهش، جامعه آماری دربرگیرنده خبرگان حوزه گردشگری در استان اصفهان است می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۰ نفر جهت مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ۲۰ نفر جهت ماتریس اهمیت-عملکرد انتخاب شدند.

طبق تعریف آگروال و همکاران (۲۰۰۷) مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی است که بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر نموده و سیستم را به گونه‌ای شکل می‌دهد که به سادگی قابل درک باشد. این رویکرد یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از معیارهای متفاوت در قالب یک مدل سامانمند جامع ساختاردهی می‌شوند. طبق تعریف وارفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مبدع مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرآیند یادگیری تعاملی است که یک مجموعه عوامل گوناگون و مرتبط به هم را در یک مدل نظام‌یافته جامع ساختاردهی می‌کند. بر اساس فول<sup>۲</sup>

1. Warfield

2. Pfohl

و همکاران (۲۰۱۱) برای اجرای روش مدل سازی ساختاری تفسیری در یک سیستم باید فرآیند شکل (۱) طی شود:



شکل ۲. مراحل روش مدل سازی ساختاری تفسیری (فول و همکاران، ۲۰۱۱)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## یافته‌های پژوهش

**مرحله نخست: استخراج و دسته‌بندی شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری با استفاده از روش فراترکیب**

در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سانلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) برای انجام روش فراترکیب استفاده شده است که در ادامه شرح داده می‌شود.

### گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی همچون چه چیزی، جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی و چگونگی روش استفاده می‌شود. سؤال پژوهش برای این قسمت (سؤال نخست پژوهش) عبارت از است اینکه، شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری کدامند؟

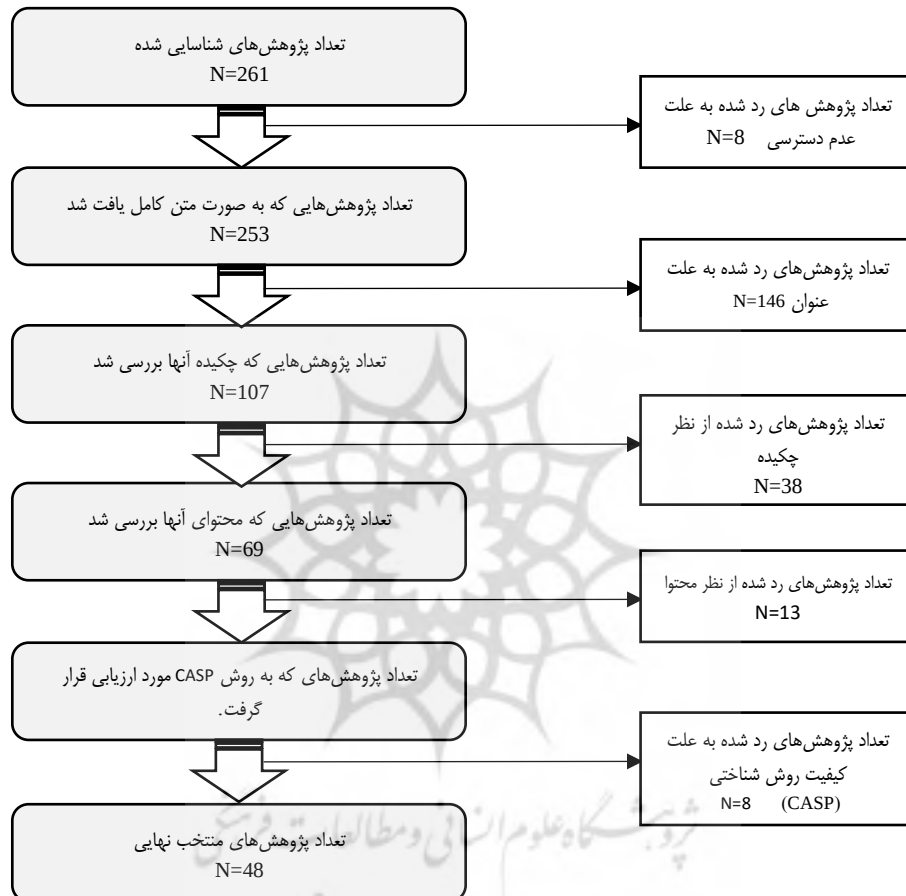
### گام دوم: انجام ادبیات نظام‌مند

در این مرحله، پژوهشگر بر جستجوی سامانمند یا نظام‌مند بر مقالات و کتب منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر متمرکز می‌شود و کلید واژه‌های مرتبط را انتخاب می‌نماید. در پژوهش حاضر، این کلید واژه‌ها عبارت‌اند از: توسعه منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، مدل‌های توسعه منابع انسانی، شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری و .... در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، کتب، مجلات و موتورهای جستجوگر مختلف و با استفاده از کلید واژه‌های مورد نظر، ۲ پایان‌نامه و ۳۴ مقاله فارسی و ۱ کتاب و ۲۲۴ مقاله لاتین بر اساس «عنوان، چکیده و محتوا» یافت شد. لازم به ذکر است که جستجوی مقالات در منابع فارسی طی بازه زمانی «۱۳۸۰ الی ۱۳۹۸ هجری شمسی» و در منابع لاتین طی بازه «۲۰۰۰ الی ۲۰۱۹ میلادی» انجام پذیرفت.

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

1. Sandelowski & Barroso

در این مرحله، پژوهشگر در هر بازنگری، تعدادی از مقالات را رد می‌کند که این مقالات در فرآیند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. در پژوهش حاضر، فرآیند بازنگری به صورت خلاصه در شکل (۳) نشان داده می‌شود.



شکل ۳. خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب منابع مناسب

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، تعداد ۴۸ منبع در فرآیند جستجو و انتخاب منابع، مناسب و قابل‌پذیرش تشخیص داده شد. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، شامل مواردی چون

محدوده جغرافیایی، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش‌های مطالعه، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع مطالعه است. همچنین به منظور بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعات بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup>، برای هر مقاله بر اساس ده معیار ذکر شده امتیازی در نظر گرفته شد. بر اساس امتیازات اخذ شده ۴۸ مقاله، حداقل امتیاز داده شده به مقاله‌ها ۲۱ و حداکثر امتیاز داده شده ۴۸ (از ۵۰) بوده است، اما در ۵۶ مقاله ارزیابی شده، ۸ مقاله امتیازی زیر ۲۰ (متوسط و ضعیف) کسب کرده‌اند یا این که معیارهای پذیرش را نداشته و حذف شدند. در نتیجه در فرآیند ارزیابی، پژوهشگر از میان ۲۶۱ مقاله، ۲۱۳ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۴۸ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی می‌ماند.

#### گام چهارم: استخراج نتایج

در کل فرآیند روش فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته، منابع منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به شاخص‌های توسعه منابع انسانی، چندین بار محتوای منابع را مورد بازنگری قرار داده است. در پژوهش حاضر، اطلاعات منابع به این صورت دسته‌بندی شده است؛ مرجع مربوط به هر منبع ثبت می‌شود (شامل نام خانوادگی نویسنده و سالی که منبع منتشر شده است) و شاخص‌های توسعه منابع انسانی که در هر منبع موجود است، استخراج و بیان می‌شود.

#### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

هدف از روش فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این روش‌شناسی جهت شفاف‌سازی مفاهیم و الگوها و نتایج پذیرفته شده است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰). در طول تجزیه و تحلیل، محقق موضوعات یا تم‌هایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. سانلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به این موارد به عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کند، به طوری که محقق تم‌ها یا موضوعاتی را مشخص می‌کند. به محض اینکه موضوعات شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای برای ایجاد «توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها یا فرضیات کاری» ارائه

1. CASP

می‌دهند. در این پژوهش بعد از استخراج متون از مقالات منتخب، با توجه به هم‌معنی بودن واژه‌ها، همپوشانی لازم صورت گرفته شد به‌طوری که ۱۰۷ کد شناسایی، و با توجه به هم‌معنی بودن برخی از آن‌ها، همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۳۷ کد یا مفهوم استخراج گردید. در ادامه با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه به‌عنوان عامل دسته‌بندی می‌شود که در نهایت ۹ عامل شناسایی شدند. پس از شناسایی عوامل، این عوامل در ۴ گروه (مؤلفه) و ۲ دسته اصلی (بعد) طبقه‌بندی گردیدند.

### گام ششم: حفظ کنترل کیفیت

در این پژوهش جهت بررسی کنترل کیفیت و یا به عبارت دیگر، پایایی مدل، از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که خبره دیگری که متخصص حوزه منابع انسانی بود، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگر، اقدام به گروه‌بندی مفاهیم می‌کند. سپس گروه‌های ارائه‌شده توسط پژوهشگر با گروه‌های ارائه‌شده توسط خبره، مقایسه می‌شود. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پژوهشگر ۶ گروه و خبره دیگر ۷ گروه ایجاد کرده‌اند که از این تعداد، ۵ گروه مشترک هستند. طبق محاسبات صورت گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۶۱۷، که در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد و نتیجتاً، پایایی مدل تأیید می‌شود.

### جدول ۲. نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد خبره

|          | نظر پژوهشگر      |     |                  |
|----------|------------------|-----|------------------|
|          | بله              | خیر | مجموع کدگذار اول |
| نظر خبره | A=۵              | B=۱ | ۶                |
|          | C=۲              | D=۰ | ۲                |
|          | مجموع کدگذار دوم | ۷   | N=۸              |

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{5}{8} = 0/625$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{6}{8} \times \frac{7}{8} \times \frac{2}{8} \times \frac{1}{8} = 0/025$$

$$\text{مقدار شاخص کاپا} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1} = \frac{0/625 - 0/025}{1 - 0/025} = 0/617$$

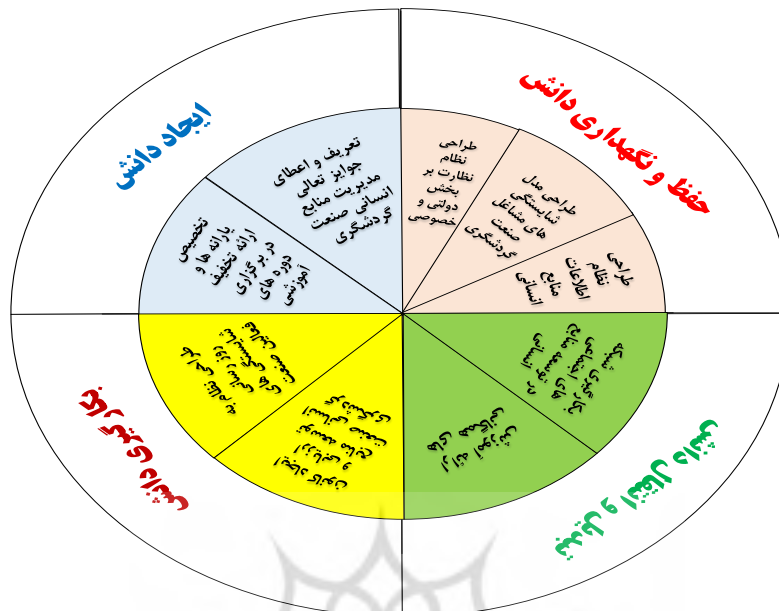
**گام هفتم: ارائه یافته‌ها**

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل گذشته ارائه می‌شود که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد. همان‌طور که در جدول ۳ و شکل ۴ مشاهده می‌شود، ۹ شاخص در ۴ بُعد فرآیند مدیریت دانش یعنی ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش دسته‌بندی شدند. ایجاد دانش فرآیندی است که طی آن، دانش موردنیاز، در داخل صنعت، خلق می‌شود. این مرحله شامل تمام فعالیت‌هایی است که دانش یا دانش‌های جدید را به سیستم وارد می‌کند. در مدل تحقیق، شاخص‌های تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری و تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند محرک و انگیزه‌ای برای ایجاد دانش در صنعت گردشگری محسوب شوند. مرحله دوم از فرآیند مدیریت دانش، حفظ و نگهداری دانش است. این که چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازیابی حداکثری فراهم شود. در اینجا فعالیت‌هایی مورد نظر است که دانش را در صنعت ماندگار می‌کند که در این راستا می‌توان به حافظه سازمانی اشاره کرد. مهم‌ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است. مطابق با مدل تحقیق، جهت حفظ و نگهداری دانش در صنعت گردشگری می‌توان مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری، نظام اطلاعات منابع انسانی و نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی طراحی نمود. مرحله سوم مطابق با مدل تحقیق، مرحله تبدیل و انتقال دانش است. دانش بایستی در سازمان‌ها به‌راحتی تبادل شود. در اینجا فعالیت‌هایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا فردی یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر در ارتباط است. فعالیت‌هایی نظیر کدگذاری دانش و تشکیل گروه‌های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت است. شاخص‌های به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی و ارائه آموزش‌های همگانی که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، در این مرحله مورد استفاده قرار می‌گیرند. در نهایت، به‌کارگیری دانش چهارمین مؤلفه مدیریت دانش محسوب می‌شود. فرآیندهایی که دانش گرفته‌شده از

دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به کارگیری دانش در محیط‌های مختلف کاری را برآورده می‌سازد. دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت‌های مدیریت دانش باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بلکه آثار آن در فعالیت‌های روزمره سازمان مشاهده شود. در صنعت گردشگری، جهت اطمینان از به کارگیری مؤثر دانش می‌توان از کانون‌های ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استفاده کرد و نتیجه‌ی این به کارگیری را در نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت گردشگری اعمال نمود.

جدول ۳. چارچوب نظری پژوهش

| ردیف | ابعاد               | شاخص                                                       |
|------|---------------------|------------------------------------------------------------|
| ۱    | ایجاد دانش          | تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری |
| ۲    |                     | تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی   |
| ۳    | حفظ و نگهداری دانش  | طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری                   |
| ۴    |                     | طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی                            |
| ۵    |                     | طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی                      |
| ۶    | تبدیل و انتقال دانش | به کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی          |
| ۷    |                     | ارائه آموزش‌های همگانی                                     |
| ۸    | به کارگیری دانش     | طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت             |
| ۹    |                     | ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری      |



شکل ۴. مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش

#### مرحله دوم: مدل سازی شاخص های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

پس از تعیین شاخص های توسعه منابع انسانی، با به کارگیری مدل سازی تفسیری ساختاری، ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> استخراج می شود. برای تهیه این ماتریس لازم است تا وابستگی میان تمامی عناصر شناسایی شده به صورت دو به دو مورد بررسی قرار گیرند. بدین منظور از چهار نماد به شرح زیر استفاده می گردد. پس از جمع بندی نظرات حاصل از خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت جدول ۴ استخراج گردید. لازم به ذکر است که برای جمع بندی و اجماع نظرات خبرگان از شاخص مُد یا نما (مقداری از متغیر که بیشترین تکرار را در میان مشاهدات جامعه داشته باشد) استفاده شد.

$V$  عامل سطر  $i$  زمینه ساز رسیدن به عامل ستون  $j$

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

A عامل ستون  $j$  زمینه ساز رسیدن به عامل سطر  $i$

O عدم وجود ارتباط بین دو عنصر  $i$  و  $j$

X ارتباط دوطرفه بین دو عنصر  $i$  و  $j$

جدول ۴. روابط موجود میان شاخص های توسعه منابع انسانی

| ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| V | A | A | A | A | A | V | O | ۱ |
| V | A | A | A | A | A | V |   | ۲ |
| V | A | A | A | A | A |   |   | ۳ |
| V | A | A | O | O |   |   |   | ۴ |
| V | A | A | O |   |   |   |   | ۵ |
| V | A | A |   |   |   |   |   | ۶ |
| V | X |   |   |   |   |   |   | ۷ |
| V |   |   |   |   |   |   |   | ۸ |
|   |   |   |   |   |   |   |   | ۹ |

ماتریس دست یابی اولیه با توجه به ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها ایجاد می شود. پس از این که ماتریس دست یابی اولیه به دست آمد باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ هم منجر به متغیر ۳ شود باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دست یابی این حالت برقرار نبود باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. با استفاده از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری، ماتریس دسترس پذیری به توان  $K+1$  رسانده می شود به طوری که  $K \geq 1$  بوده و عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولی است. در این تحقیق ماتریس فوق ۵ بار به توان رسید تا حالت پایدار که در جدول ۵ نشان داده شده به دست آمد.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

| قدرت                                                           | شاخص‌ها |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| محرك بودن                                                      | ۱       | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |
| (۱) طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی                      | ۱       | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| (۲) طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت             | ۰       | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| (۳) ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری      | ۰       | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ |
| (۴) به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی          | ۱       | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۵ |
| (۵) تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی   | ۱       | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۵ |
| (۶) ارائه آموزش‌های همگانی                                     | ۱       | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۵ |
| (۷) طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری                   | ۱       | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۹ |
| (۸) طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی                            | ۱       | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۹ |
| (۹) تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری | ۰       | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| میزان وابستگی                                                  | ۶       | ۶ | ۸ | ۳ | ۳ | ۳ | ۲ | ۲ | ۹ |

در جدول ۶ سطوح هر یک از شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری استان اصفهان، مجموعه دستیابی، مجموعه پیش‌نیاز و مجموعه مشترک مشخص گردیده است. برای تعیین سطح متغیرها (شاخص‌ها) در مدل نهایی، به‌ازای هر یک از آن‌ها، سه مجموعه دستیابی<sup>۱</sup>، پیش‌نیاز<sup>۲</sup> و مشترک تشکیل می‌گردد. مجموعه دستیابی شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرند. مجموعه پیش‌نیاز شامل خود متغیر و متغیرهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. مجموعه مشترک نیز اشتراک دو مجموعه فوق است. چنانچه مجموعه‌های دستیابی و مشترک

1. Reachability Set
2. Antecedent Set

برای یک متغیر یکسان باشد آن متغیر در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرد. این بدین معناست که این معیار به شدت تحت تأثیر سایر معیارها قرار داشته و اثرگذاری کمی بر روی سایر معیارها دارد. پس از تعیین سطح هر یک از متغیرها، متغیر مذکور کنار گذاشته شده و سطح‌بندی برای سایر متغیرها به همین ترتیب تا زمانی که تمامی متغیرها تعیین سطح شوند تکرار می‌گردد. در این پژوهش پس از ۵ تکرار کلیه عناصر تعیین سطح شدند که نتایج آن به صورت جدول ۸ می‌باشد.

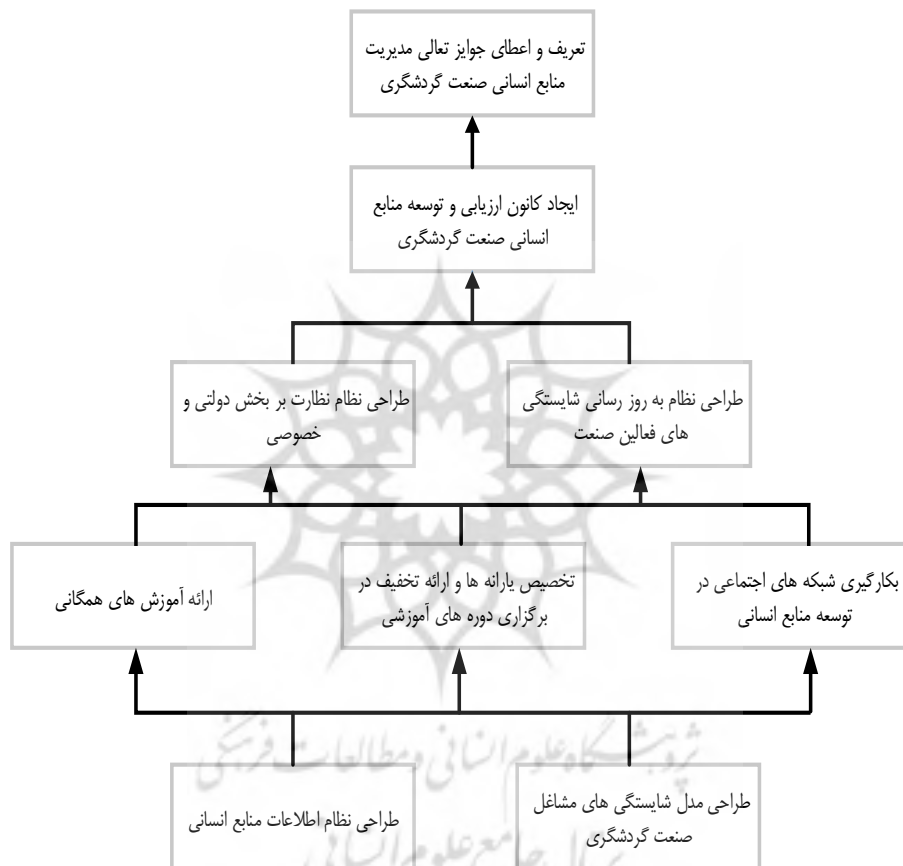
جدول ۶. سطوح شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری

| شاخص‌ها | مجموعه دست‌یابی           | مجموعه پیش‌نیاز           | مجموعه مشترک | سطح |
|---------|---------------------------|---------------------------|--------------|-----|
| ۱       | ۹، ۳، ۱                   | ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۱          | ۱            | ۳   |
| ۲       | ۹، ۳، ۲                   | ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲          | ۲            | ۳   |
| ۳       | ۹، ۳                      | ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱    | ۳            | ۲   |
| ۴       | ۹، ۴، ۳، ۲، ۱             | ۸، ۷، ۴                   | ۴            | ۴   |
| ۵       | ۹، ۵، ۳، ۲، ۱             | ۸، ۷، ۵                   | ۵            | ۴   |
| ۶       | ۹، ۶، ۳، ۲، ۱             | ۸، ۷، ۶                   | ۶            | ۴   |
| ۷       | ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۸، ۷                      | ۸، ۷         | ۵   |
| ۸       | ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۸، ۷                      | ۸، ۷         | ۵   |
| ۹       | ۹                         | ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۹            | ۱   |

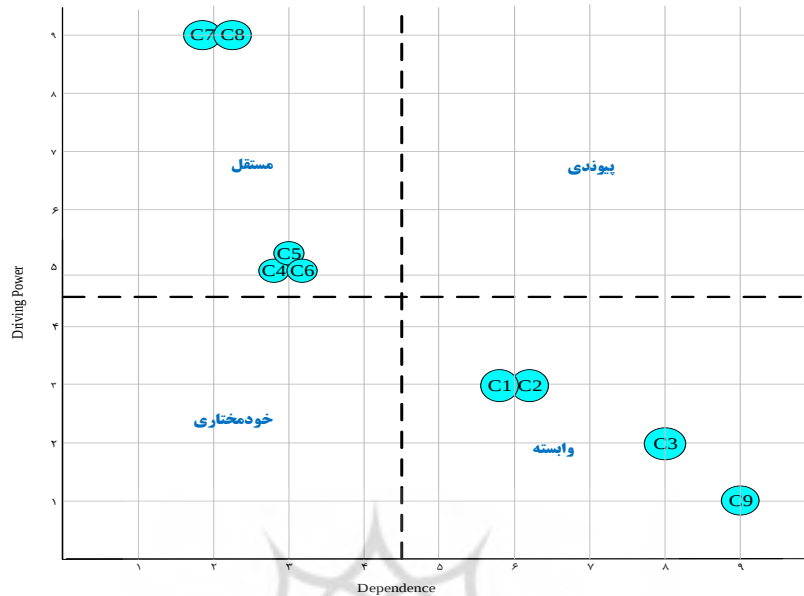
دیاگرام نهایی بر اساس سطوح به دست آمده در گام قبلی و طبق ماتریس دستیابی نهایی ترسیم می‌گردد. با توجه به سطوح هر یک از شاخص‌ها و همچنین ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری‌ها رسم می‌شود. شاخص‌هایی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند در واقع می‌توان بیان داشت که این شاخص‌ها بیشتر برگرفته از شاخص‌های سطوح پایین‌تر هستند. هر چه شاخص‌ها در

سطوح پایین تری قرار داشته باشند تأثیرات بیشتری بر کلیه عناصر سیستم دارند. شکل ۵ مدل مورد نظر را نشان می‌دهد. در پایین ترین سطح شاخص‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر شاخص‌ها دارند و در بالاترین سطح یعنی سطح پنجم تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری قرار گرفته است. هر چقدر شاخص‌ها در سطح بالاتری قرار گیرند قدرت محرک بودن آن‌ها کمتر و میران وابستگی بیشتر می‌شود. شاخص‌های خودمختار تقریباً جدا از سیستم هستند ربع اول بیانگر جایگاه این گونه شاخص‌هاست که هم قدرت تحریک‌کنندگی پایین و هم وابستگی اندکی دارند. همان‌طور که در شکل ۶ مشخص است هیچ کدام از شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در این گروه قرار نمی‌گیرند. این بدین معناست که با توجه به نظرات خبرگان صنعت گردشگری در استان اصفهان، هیچ یک از شاخص‌ها قدرت تبیین‌کنندگی پایینی در شکل‌گیری روابط در مدل سلسله مراتبی ندارند. در ربع دوم شاخص‌هایی قرار می‌گیرند که وابستگی زیادی به بروز دیگر شاخص‌ها دارند. شاخص‌هایی مانند «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی»، «طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت»، «ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری» و «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» از این دسته شاخص‌ها هستند که دارای بیشترین وابستگی بوده و کاهش یا افزایش در سایر شاخص‌ها می‌تواند سبب کاهش یا حذف آن‌ها شود. در ربع سوم شاخص‌هایی قرار می‌گیرند که هم قدرت تحریک‌کنندگی بالایی داشته و هم وابسته به رخ دادن دیگر شاخص‌ها هستند. نتایج نشان می‌دهد که شاخصی در این ربع قرار نگرفت. در نهایت ربع چهارم «به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی»، «تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی»، «ارائه آموزش‌های همگانی»، «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» قرار می‌گیرند که بر کل

شاخص‌های سیستم تأثیر می‌گذارند. این عناصر در واقع مهم‌ترین شاخص‌های توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان بوده و مدیران و تصمیم‌گیران بایستی توجه ویژه‌ای به آن‌ها مبذول نماید تا بتواند تأثیر آن‌ها را بر دیگر شاخص‌ها مورد پایش قرار دهد و ساز و کارهایی را انتخاب نماید تا بتواند در دیگر شاخص‌ها بهبود ایجاد نماید.



شکل ۵. مدل ISM (منبع: محاسبات تحقیق حاضر)



شکل ۶. تحلیل MICMAC (منبع: محاسبات تحقیق حاضر)

### مرحله سوم: تحلیل اهمیت-عملکرد شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

در این مرحله با توزیع پرسشنامه بین ۲۰ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه گردشگری در استان اصفهان، میزان اهمیت و همچنین وضع موجود (عملکرد) ۹ شاخص توسعه منابع انسانی شناسایی شد که در جدول ۷ مشاهده می‌شود. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، شاخص‌های «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی»، «به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی»، «طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت» و «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» مهم‌ترین شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری از نگاه خبرگان این صنعت در استان اصفهان است. همچنین از نظر عملکرد، شاخص‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری»، «موقعیت مکانی

نامناسب نمایشگاه»، «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی»، «تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی» و «به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی» دارای وضعیت مناسب‌تری نسبت به دیگر شاخص‌ها هستند. همچنین شاخص‌ها «طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت»، «ارائه آموزش‌های همگانی» و «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی» عملکرد ضعیفی را دارا می‌باشند. به‌طور کلی با توجه به میزان عملکرد یا وضع موجود شاخص‌ها می‌توان نتیجه گرفت که کلیه این شاخص‌ها وضعیت مناسبی ندارند.

جدول ۷. میزان اهمیت و عملکرد شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

| کد | آسیب‌ها                                                    | اهمیت  | عملکرد |
|----|------------------------------------------------------------|--------|--------|
| ۱  | طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی                      | ۵/۴۴۴۴ | ۳      |
| ۲  | به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی          | ۵/۳۷۰۳ | ۳/۱۸۵۱ |
| ۳  | تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری | ۵/۰۷۴۰ | ۳/۲۲۲۲ |
| ۴  | تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی   | ۴/۵۹۲۵ | ۳/۲۹۶۲ |
| ۵  | ارائه آموزش‌های همگانی                                     | ۴/۸۵۱۸ | ۲/۸۸۸۸ |
| ۶  | طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت             | ۵/۰۷۴۰ | ۲/۴۴۴۴ |
| ۷  | طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری                   | ۴/۸۵۱۸ | ۳/۳۷۰۳ |
| ۸  | طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی                            | ۴/۶۶۶۶ | ۳/۲۹۶۲ |
| ۹  | ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری      | ۴/۹۶۲۹ | ۳/۱۱۱۱ |

در نهایت با توجه به جدول (۷)، ماتریس اهمیت - عملکرد (شکل ۷) به دست می‌آید که نشان می‌دهد همه شاخص‌ها در منطقه کانون توجه و یا به عبارت دیگر حیطه ضعف قرار دارند و لزوم بیش از پیش به آن‌ها ضروری است.



شکل ۷. ماتریس اهمیت- عملکرد شاخص های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

## نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش بود. این پژوهش در سه مرحله انجام گرفت. در مرحله اول ادبیات و پیشینه تحقیق به طور سامانمند و با رویکرد کیفی و روش فراترکیب مورد بررسی قرار گرفتند که حاصل این بررسی شناسایی ۹ شاخص توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در ۴ بُعد مدیریت دانش یعنی ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به کارگیری دانش است. در مرحله دوم، با نظرخواهی از ۱۰ نفر از خبرگان حوزه گردشگری استان اصفهان و به کارگیری روش مدل سازی ساختاری و تفسیری، این شاخص ها سطح بندی و روابط بین آنها مشخص گردید. در پایین ترین سطح (سطح پنجم) شاخص های «طراحی مدل شایستگی های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» که در بُعد حفظ و نگهداری دانش قرار دارند، بیشترین تأثیر را بر دیگر شاخص ها دارند. به عبارت دیگر، حفظ و نگهداری دانش زیربنای توسعه

منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان محسوب می‌شود. خدایی و کلانتری خلیل‌آباد (۱۳۹۱)، محمودی و نعیمی مجد (۱۳۹۵)، محمدی و حبیبی (۱۳۹۵)، صارم و همکاران (۱۳۹۶)، جزنی و همکاران (۱۳۸۹)، بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵) و دلگشایی، طیبی و پهلوان (۱۳۸۶) نیز به این شاخص‌ها اشاره کرده بودند. این شاخص‌ها فعالیت‌هایی هستند که دانش را در سیستم ماندگار می‌کنند و امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای دیگر کارکنان و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود. در این سطح باید، دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود. بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌های گردشگری هر کشور نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های راهبردی و کلان، میان‌مدت و بلندمدت است و این برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری که می‌بایست در سطوح دولت، صنعت و سازمان انجام گردد؛ بدون تهیه بانک اطلاعات صنعت امکان‌پذیر نخواهد بود. توسعه منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و دست‌یابی به آن نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های دقیق در کوتاه، میان و بلندمدت و اجرای برنامه‌ها به صورت اثربخش و مناسب است و این امر بدون تهیه بانک اطلاعات منابع انسانی این صنعت ممکن نخواهد بود. از سوی دیگر، صنعت گردشگری به مانند هر صنعت دیگری می‌بایست نقشه شایستگی‌های منابع انسانی مخصوص خود را ترسیم کند. از این طریق دسترسی به منابع انسانی و استعدادهای لازم در حال و آینده و دستیابی به اهداف تعیین‌شده را تسهیل می‌شود. بنابراین بر عهده سیاست‌گذاران و مدیران صنعت است که نسبت به تهیه نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری اقدام نمایند.

در سطح چهارم، شاخص تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی جهت ایجاد دانش و شاخص‌های به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی و ارائه آموزش‌های همگانی جهت تبدیل و انتقال دانش وجود دارد که محققان زیادی از جمله شمس‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵)، منشگر و عباسی (۱۳۹۵)، محمودی کوچکسرای و همکاران (۱۳۹۴)، دلگشایی، طیبی و پهلوان (۱۳۸۶)، شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۴)، ادواردز (۲۰۰۲)، ماناتی، ایمپدوا و دی‌پالما (۲۰۱۶)، گیسون (۲۰۱۷) و لثلی (۲۰۱۷) به آن‌ها اشاره

کرده‌اند. در حقیقت، یکی از ضروریات ایجاد انگیزه و تحریک فعالان در صنعت گردشگری در راستای توسعه منابع انسانی و خلق دانش، ارائه مشوق‌های مالی در ابعاد و سطوح فردی و سازمانی است. به‌عنوان نمونه، منابع مالی و غیرمالی لازم برای برگزاری دوره‌های آموزشی می‌بایست تأمین گشته و به پروژه‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی اختصاص یابد. همچنین امکان جذب اعتبار و منابع مالی منطقه‌ای و ملی برای سازمان‌ها و واحدهای فعال در توسعه منابع انسانی فراهم گردد. از سوی دیگر، توسعه شبکه‌های اجتماعی و آموزش‌های همگانی در صنعت گردشگری می‌تواند زمینه برقراری ارتباط بین بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی، آموزشی، سازمان‌های مردم‌نهاد و ... را فراهم آورده، زمینه انتقال و هم‌رسانی دانش، طراحی و اجرای دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی به‌صورت مشترک و توسعه فرصت‌های مناسب برای توسعه منابع انسانی در صنعت را فراهم آورد. در حقیقت، در این سطح جریان دانش از بخشی یا شخصی به بخش یا شخص دیگر انتقال می‌یابد.

در سطح سوم مدل تحقیق، شاخص‌های طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی جهت حفظ و نگهداری دانش و شاخص طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت جهت به‌کارگیری دانش قرار دارند. در حقیقت، یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین اقدامات در توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری، ایجاد و توسعه مراکز و سازمان‌های دولتی و خصوصی در زمینه آموزش منابع انسانی است. این مراکز می‌توانند به‌عنوان شورای گردشگری عمل کرده، کنترل شرایط بازار کار را در دست گرفته، روندهای مربوط به نیازهای فعلی و آتی گردشگری به منابع انسانی (سرپرستان، مدیران، کارکنان ماهر و غیر ماهر) را مورد بررسی مداوم قرار داده و به‌عنوان رابطی میان دستگاه‌های اجرایی، نظام دانشگاهی و صنعت گردشگری عمل کرده، نیازهای صنعت را مورد توجه قرار داده و محتواها و دوره‌های آموزشی را با توجه به این نیازها سازماندهی کند تا نسبت به حفظ و نگهداری دانش موفق عمل کنند. همچنین، جهت اطمینان از به‌کارگیری مناسب دانش، بایستی شایستگی‌های فعالین صنعت به‌طور مستمر به‌روزرسانی شود و دوره‌هایی آموزشی به‌صورت سالیانه طراحی گردیده و تمامی افراد برخوردار از گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای و استاندارد، به شرکت در این دوره‌ها و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های خویش ملزم گردند.

نهایتاً در سطح دوم و اول مدل (بالاترین سطح) شاخص ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری جهت بررسی و اطمینان از به کارگیری مناسب دانش و شاخص تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری قرار گرفته است که وسیله و محرکی برای ایجاد دانش محسوب می شود. دو نوع کانون ارزیابی و نظارت بر توسعه منابع انسانی وجود دارد که در صنعت گردشگری می تواند مورد استفاده قرار گیرد. اول کانون هایی که برای تصمیم در مورد استخدام یا ارتقاء طراحی می شوند. این کانون ها را کانون ارزیابی می نامند. در کانون ارزیابی استخدام بیرونی و ارتقای دورنی می توانند هدف مورد نظر باشند. دوم کانون هایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه فرد تشکیل می شوند. این نوع را کانون توسعه ای می نامند. کانون توسعه ای ابزاری تشخیصی است که با کمک آن، افراد بر توسعه متمرکز می شوند. در کانون های توسعه ای شناسایی افراد مستعد و تشخیص نقاط قوت و ضعف شغلی می توانند هدف باشند. این نوع کانون برای افراد فرصتی را فراهم می کند تا قابلیت هایشان کشف شده و نیازها و الزامات رشد و شکوفایی ایشان، مشخص شود. توجه شود که در کانون توسعه، قضاوت ها با هدف رد یا قبول افراد صورت نمی گیرد؛ بلکه توسعه و توانمندسازی شخصی و حرفه ای افراد هدف اصلی است. از سوی دیگر، یکی از روش های ایجاد انگیزه در افراد (شاغلین) فعال در صنعت گردشگری جهت خلق دانش، تعریف و در نظر گرفتن جوایز تعالی فردی برای شاغلین فعال در این صنعت است. در این راستا، استانداردهای عملکردی لازم طراحی گردیده و در دوره های زمانی مشخص نسبت به ارزیابی عملکرد افراد در این خصوص و اهدای جوایز به برگزیدگان اقدام می گردد. این امر، توسعه منابع انسانی را به موضوع و آرمانی شخصی تبدیل کرده، انگیزه لازم در راستای کسب مهارت ها و توسعه شایستگی ها (توسعه شخصی) در افراد را به وجود خواهد آورد. در نظر گرفتن جوایز تعالی فردی برای شاغلین فعال در صنعت گردشگری همچنین زمینه ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری در این صنعت را ایجاد می نماید.

به پژوهشگران آینده توصیه می شود پژوهشی با همین عنوان و سطح، در دیگر استان های کشور انجام پذیرد و نتایج آن با پژوهش حاضر مقایسه شود تا بتوان مدلی جامع کشوری برای

توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری با رویکرد مدیریت دانش ارائه شود. از آنجایی که تحقیق حاضر در مقطع زمانی خاصی صورت گرفته، پیشنهاد می‌شود تا تحقیقات آینده در فواصل زمانی مختلفی انجام شده تا نتایج بهتری حاصل گردند و همچنین نتایج آن در زمان‌های مختلف با هم مقایسه گردد. پیشنهاد می‌شود تحقیقی تحت عنوان آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان انجام پذیرد تا بتوان با شناخت دقیق مشکلات موجود در این حوزه، نسبت به رفع آن و بهبود وضع موجود اقدام نمود. پیشنهاد می‌شود سایر زیرسیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان و دیگر استان‌های کشور مانند تجزیه و تحلیل شغل، جذب و گزینش، نگهداشت، مدیریت و ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات و ... نیز مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان نظام جامع مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری را طراحی و اجرا کرد. از دیگر پیشنهادهایی که می‌توان به پژوهشگران آینده ارائه نمود و در راستای پژوهش حاضر نیز می‌باشد، طراحی نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری، تهیه بانک اطلاعات منابع انسانی صنعت گردشگری ... است که می‌تواند در قالب طرح‌های پژوهشی و یا پایان‌نامه‌های دانشگاهی صورت گیرد. مطالعات تطبیقی شناخت نظام مدیریت منابع انسانی و ساز و کار مدیریت دانش در صنعت گردشگری و به‌طور خاص، توسعه منابع انسانی سایر کشورها نیز می‌تواند توسط پژوهشگران آینده صورت پذیرد و با مدل تحقیق حاضر مقایسه شود.

## منابع

- اکبری، مرتضی، حسینی، سید محمود، حجازی، سید یوسف و رضوانفر، سید یوسف. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی: مطالعه اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، شماره ۴۴ (۴)، ۶۴۴-۶۲۹.
- بازرگان هرنندی، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، چاپ اول، تهران: نشر دیدار.

- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه-محور. *مدیریت دولتی*، شماره ۸(۱)، ۳۲-۱۵.
- جزینی، نسرين، طاهری، نادر و ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲، ۲۹-۱۵.
- حسین‌پور، داوود و قربانی، پاجی، عقیل. (۱۳۹۶). تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، شماره ۲۳ (۶۵)، ۷۵-۴۵.
- خانعلی‌زاده، رقیه، کردنائیچ، اسداله، فانی، علی اصغر و مشبکی اصفهانی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). *پژوهشنامه مدیریت تحول*، شماره ۳، ۴۵-۲۰.
- خدائی، زهرا و کانتری‌خلیل‌آباد، حسین. (۱۳۹۱). توسعه گردشگری با تأکید بر نقش آموزش نیروی انسانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت شهری*، شماره ۴(۱۲)، ۴۷-۵۹.
- خلیل‌نژاد، شهرام و مهری، امیر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، شماره ۳ (۹)، ۶۷-۸۸.
- دلگشایی، بهرام، طبیبی، سید جمال‌الدین و پهلوان، پریسا. (۱۳۸۶). ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان. *پژوهش در پزشکی (مجله پژوهشی دانشکده پزشکی)*، شماره ۳۱ (۴)، ۳۱۷-۳۲۵.
- رضاییان، سمینه. (۱۳۹۸). مطالعه و بررسی نقش مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان ثبت احوال شهر تهران)، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور - واحد ساوه.
- سهرابی، بابک، اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب، *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲(۶)، ۲۴-۹.
- سید تقی دیزج، عاطفه، شجاعی، عطیه و موسوی‌نژاد، سیده فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی نقش گردشگری شهری در رشد و توسعه اقتصادی شهرها، اولین همایش بین‌المللی اقتصاد شهری (با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل)، تهران.
- شمس مورکانی، غلامرضا، صفایی هوحید، سعید و فاطمی صفت، علی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، شماره ۲ (۷)، ۷۱-۱۰۰.
- شمس‌الدینی، علی، درخشان، الهام و کریمی، ببراز. (۱۳۹۵). ارزیابی اثرات توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه صنعت گردشگری (مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد). *فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، شماره ۶ (۲۴)، ۸۹-۱۰۰.

- صارم، علی اصغر، دانایی فرد، حسن، قلی پور، آرین و اصغر فانی، علی. (۱۳۹۶). ماتریس توسعه منابع انسانی فهم دوسویگی عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی. مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۱، ۱۳۷-۱۶۸.
- ضیائی، محمود. (۱۳۸۳). وضعیت نیروی انسانی و آموزش در بخش گردشگری (با تأکید بر استان تهران). مطالعات گردشگری، شماره ۶، ۱۹-۳۷.
- محمدی، مصطفی و حبیبی، لیلا. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی صنعت هتلداری با رویکرد مدیریت استعداد کارکنان. مطالعات هتلداری و میزبانی، شماره ۱ (۲)، ۴۵-۵۶.
- محمودی کوچسرای، علی اصغر، فراهانی، مهدی و رسته مقدم، آرش. (۱۳۹۴). آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۲ (۵)، ۲۷-۵۱.
- محمودی، علیرضا و نعیمی مجد، محبوبه. (۱۳۹۵). جایگاه آموزش های گردشگری و هتلداری در نام آموزش عالی ایران (مورد مطالعه: دانشجویان شاغل در صنعت گردشگری و هتلداری تهران). مطالعات هتلداری و میزبانی، شماره ۱ (۲)، ۵۷-۷۳.
- مطرانلویی، پریسا. (۱۳۹۴). مروری بر وضعیت صنعت گردشگری و نقش بخش خصوصی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، معاونت بررسی های اقتصادی.
- منشگر، مریم و عباسی، اسدالله. (۱۳۹۵). آسیب شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۳ (۸)، ۲۹-۵۶.
- نوربخش، مرتضی و اکبرپورسراسکانرود، محمد. (۱۳۸۹). نقش گردشگری شهری در توسعه اقتصادی کلان شهرها. ویژه نامه اقتصاد گردشگری، ۲۱-۳۴.
- همتی، محمد. (۱۳۸۵). ارزیابی میزان به کارگیری مؤلفه های مدیریت دانش در دانشکده های پردیس فنی تهران. ارائه شده در اولین اجلاس ملی مدیریت دانش، تهران.

## References

- Argote, L., Mcevily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: a guide to action*, Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*, Kogan Page Limited.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 2(2), 43-57.
- Day, J., Karani, A., Adler, H., & Nicely, A. M. (2013). Corporate Social Responsibility and College Recruiting in the Hospitality Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(1), 71-90

- DeCenzo, D.A., & Robbins, S.P. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- Gibson, P. (2017). Talent Management in the Hospitality and Tourism Context. in Horner. S (eds), *Talent Management in Hospitality and Tourism*, 17-31.
- Ishmael-Robertson, C. A. (2018). What are the key advances in human resource development that tourism in Guyana needs by 2025?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(5), 605-610.
- Johnson, K. R., & Bartlett, K. R. (2013). The role of tourism in national human resource development: A Jamaican perspective, *Human Resource Development International*, 16 (2), 205-219.
- Katunian, A. (2019). Sustainability as a new approach for the human resource development in tourism sector. *Public Policy and Administration*, 18(4), 405-417.
- Lashley, C. (2017). The Concept of Hospitableness. in edited book of Horner. S (2017). *Talent Management in Hospitality and Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, 52-68.
- Mohotti, C., Jayawardena, C., & Teare, R. (2013). Responding to the tourism industry training and human resource challenges in Sri Lanka. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(5), 456-463.
- Naama, A., Haven-Tang, C., & Jones, E. (2008). Human Resource Development Issues for the Hotel Sector in Libya: A Government Perspective. *International Journal of Tourism Research*, 10, 481-492.
- Newman, A. (1999). *Knowledge management*. American Society for Training and Development.
- Pfohl, H.C., Gallus, P., & Thomas, D. (2011). Interpretive Structural Modeling of Supply Chain Risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(9), 839 – 859.
- Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 1(3), 18-35.
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- Tisdell, C.A. (2013). *Analysis, New Applications and Case Studies*. Publisher: World Scientific Publishing Co.
- Turban, E., & Maclean, E. (2004). *Information Technology for management*. 3 rd ed, John Wiley & Sons Inc.
- Warfield, J.W. (1974). Developing Interconnected Matrices in Structural Modeling. *IEEE Transcript on Systems Men and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
- Ying, Y., Mursitama, T. N., & Abbas, B. S. (2018). Innovation of human resources development by m-learning to support cross-border tourism event in Natuna, *ACM International Conference Proceeding Series*, 26 May 2018 (pp. 16-21).