

## طراحی مدل استراتژی محور توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری و تدوین نقشه راه (مورد مطالعه: استان اصفهان)

عبدالمجید محمدی نجف آبادی<sup>۱</sup>

دکترای تخصصی مدیریت، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

اکبر اعتباریان خوراسگانی

دانشیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

رضا ابراهیم زاده دستجردی

استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۷/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل استراتژی محور توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان و تدوین نقشه راه پیاده‌سازی آن است. این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش اجرا جزء تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود و از نظر طرح تحقیق، از نوع آمیخته اکتشافی است. در مرحله اول تحقیق کلیه پژوهش‌های منتشر شده مرتبط با موضوع تحقیق با استفاده از روش فراترکیب مورد تحلیل قرار گرفته شد که نتایج این تحلیل شناسایی و دسته‌بندی ۹ استراتژی توسعه منابع انسانی بود. سپس با نظرخواهی از ۱۰ خبره و تحلیل آنها با استفاده از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، این استراتژی‌ها سطح‌بندی و روابط بین آنها تعیین شد. مطابق با نتایج بدست آمده، در پایین‌ترین سطح، استراتژی «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر استراتژی‌ها و در بالاترین سطح استراتژی «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» قرار گرفت که دارای بیشترین وابستگی بود. در نهایت، با بکارگیری تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی شهودی، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اولویت‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد که استراتژی‌های طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری، ارائه آموزش‌های همگانی و تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی به ترتیب مهمترین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در استان اصفهان محسوب می‌شوند.

**واژگان کلیدی:** توسعه منابع انسانی، صنعت گردشگری، آموزش، فراترکیب، مدلسازی ساختاری تفسیری، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی شهودی

## مقدمه

در دوران کنونی صنعت گردشگری یکی از مهمترین بخش‌های اقتصادی است به طوری که بیش از ۱۰/۴ درصد تولید ناخالص داخلی و یک شغل از بین هر ۱۰ فرصت شغلی جهان به آن وابسته است (World Travel & Tourism Council, 2020). از دیگر ویژگی‌های صنعت گردشگری، تنوع آن از لحاظ انواع و گونه‌ها است (Ismagilova et al, 2015: 157) که نتیجه توسعه منابع گردشگری و افزایش قابلیت دسترسی به مقصدها و نیز تغییرات اجتماعی دوران اخیر و شکل‌گیری الگوهای گوناگون بهره‌برداری از اوقات فراغت است (Pulido-Fernandez et al, 2019: 2). توسعه گردشگری به عنوان یک استراتژی جدید در زمینه توسعه پایدار می‌تواند نقشی مهم در متنوع‌سازی اقتصاد ایفا کرده، از مجرای پیامدهایی مانند افزایش اشتغال، افزایش درآمدهای شهروندان، افزایش درآمدهای مالیاتی دولت‌ها و توسعه مبادلات بین‌المللی، به نقش‌آفرینی در توسعه مقصدهای مختلف پردازد (Suleiman & Mohamed, 2011: 256). مطالعات همچنین نشان داده است که بین توسعه صنعت گردشگری و رشد و توسعه اقتصادی کشورها رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Loo & Kwon, 1995: 64). از این‌رو، صنعت گردشگری می‌تواند به عنوان راهکاری مناسب برای توسعه صادرات و کسب درآمدهای ارزی سرشار برای کشورها مورد استفاده قرار گرفته و تأثیر مهمی بر افزایش اشتغال، درآمدهای مرتبط با مکان‌های اقامتی و نیز درآمدهای دولتی کشورها داشته باشد (Oh, 2004: 39). در ایران نیز سیاست‌های توسعه اقتصادی از دیرباز، صنعت گردشگری را به عنوان یکی از جایگزین‌های نفت در نظر داشته است (Shamsoddini et al, 2017: 90). به گونه‌ای که صنعت گردشگری ایران با توجه به افق چشم‌انداز خود می‌بایست در پایان برنامه هفتم توسعه (سال ۱۴۰۴) به جذب ۲۰ میلیون گردشگر پردازد (Zarei Matin et al, 2012: 75). لکن، گزارش‌های ارائه شده توسط وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران (۱۳۹۸: ۸۰) گویای این است که تعداد کل گردشگران ورودی این کشور تاکنون بیش از ۷ میلیون نفر بوده و تا تحقق چشم‌انداز فاصله بسیار دارد. مراجعه به گزارش‌های ارائه شده توسط شورای جهانی گردشگری و سفر در سال ۲۰۲۰ نیز گویای این است که علی‌رغم نقش‌آفرینی صنعت گردشگری در ایجاد ۱۰/۴ درصد از تولید ناخالص جهان، این صنعت در ایران تنها ۶/۵ درصد از کل اقتصاد را به خود اختصاص داده است. در حالی که همین آمار در خاورمیانه نزدیک به ۹ درصد است (World Travel & Tourism Council, 2020). مقایسه همین آمار در کشورهای منطقه نیز گویای این است که نقش‌آفرینی صنعت گردشگری ایران در تولید ناخالص داخلی، بسیار کمتر از کشورهای همسایه رقیب است؛ از طرفی دیگر واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، توسعه نیروی انسانی است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر (Weru et al, 2014). ماهیت خاص گردشگری، کارکنانی می‌طلبد که در برقراری ارتباط با سایر افراد توانا و به خرسندسازی 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 به مانند یک تفریح و سرگرمی ببیند (Lashley, 2017). اشتغال در این صنعت، کارکنان را به منظور ارائه خدمات متعالی به مشتریان، نیازمند متانتی مناسب و آگاهی از نیازها و انتظارات آنان ساخته است. درک نیازهای مشتریان و مهمانان و ارائه پاسخ و واکنش مناسب به آن نیز نیازمند هوش احساسی، برخورد مؤدبانه با مشتریان و مهمانان، فراستان و فرودستان و نیازمند تمرکز در کار احساسی است (Walmsley, 2017). زیرا، ارزشی که مهمانان و مشتریان برای یک کسب و کار در این صنعت قائل هستند، نتیجه تجربیات مستقیم آنان از اقدامات و فعالیت‌های کارکنان است و توان و مهارت کارکنان در پرداختن به کار احساسی، یکی از مهم‌ترین عوامل در توسعه این دست تجربیات در مشتریان و مهمانان می‌باشد (Gibson, 2017). از این رو، منابع انسانی در تمامی مناطق، ناحیه‌ها و سازمان‌های گردشگری به عنوان عنصری حیاتی در راستای تحقق کیفیت خدمات، کسب و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و مهمانان، ایجاد و توسعه مزیت رقابتی و افزایش عملکرد به ایفای نقش می‌پردازد. بدین منظور، برخی محققان آموزش و توسعه کارکنان را به عنوان یکی از مهمترین کلان فرآیندها و کارکردهای حوزه منابع انسانی معرفی می‌کند (Cappelli, 2015). هدف از توسعه منابع انسانی را در دو بُعد ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی و به دست آوردن ابزارهای لازم برای پدید آوردن محیطی مناسب برای ظهور انسان توسعه یافته سازمانی می‌توان خلاصه کرد. از آنجا که صنعت گردشگری اساساً فعالیتی خدماتی است، عرضه‌کنندگان آن نقشی مهم در کیفیت محصول و رضایت مشتری دارند و در ادبیات گردشگری، فرد ارائه‌کننده خدمات، خود بخشی از محصول به شمار می‌آید (Ziaei, 2004).

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 به صورت 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 موجود باشد؛ در حالی که آمارهای موجود، رقم سالیانه درخور توجه و قابل ملاحظه‌ای از گردشگر خارجی بازدید کننده از استان را نشان نمی‌دهد، از این رو با توجه به شکافی که بین وضع موجود و مطلوب در حوزه گردشگری استان وجود دارد و از با توجه به اینکه، رمز موفقیت در گردشگری و بهره‌مندی از آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و... می‌تواند داشتن نگاهی استراتژیک به منابع انسانی شایسته و بهره‌برداری از آنان توصیف گردد. بنابراین، با توجه به اهمیت منابع انسانی در گردشگری و استفاده از قابلیت‌های این صنعت و فقدان وجود تحقیقاتی در این حوزه و منطقه، پژوهش حاضر به شناسایی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان می‌پردازد و سپس نقشه راهی جهت پیاده‌سازی این استراتژی‌ها ارائه می‌دهد.

این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش اجرا جزء تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین از لحاظ افق زمانی، مقطعی است زیرا تنها در یک مقطع زمانی مشخص،

پژوهش صورت گرفته و طی دوره‌های زمانی دیگر، تکرار نخواهد شد. محیط پژوهش 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 و سوم پژوهش، جامعه آماری دربرگیرنده خبرگان حوزه گردشگری در استان اصفهان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند وابسته به ملاک، ۱۰ نفر جهت تدوین نقشه راه (مدلسازی ساختاری تفسیری)<sup>۱</sup> و ۸ نفر جهت اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری (فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی شهودی)<sup>۲</sup> انتخاب شدند. به‌طور کلی این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی است. در این نوع پژوهش، پژوهشگر هر دو رویکرد کمی و کیفی مرسوم را در اجرای طرح پژوهش بکار می‌برد. پژوهش آمیخته به عنوان یک روش‌شناسی بر مفروضه‌های فلسفی تأکید می‌کند که سمت‌وسوی گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و نیز ترکیب رویکردهای کمی و کیفی را در بسیاری از مراحل فرآیند پژوهش راهنمایی می‌کند. در پژوهش حاضر رویکرد کیفی مربوط به استخراج استراتژی‌ها و راهکارهای توسعه منابع انسانی گردشگری استان اصفهان است. روش مدلسازی ساختاری-تفسیری جهت سطح‌بندی استراتژی‌ها و راهکارها نیز یک رویکرد کمی به شمار می‌رود. با این وجود می‌توان اذعان داشت در این پژوهش رویکرد کیفی در مقایسه با رویکرد کمی غالب است، زیرا یافته‌های حاصل از روش کیفی فراترکیب، زیربنای سایر روش‌های مورد استفاده در این پژوهش می‌باشد.

## ادبیات نظری پژوهش

### منابع انسانی در صنعت گردشگری

گردشگری را صنعت افراد توصیف می‌کنند؛ چراکه در این صنعت، اولاً گردشگران، مشتریان یا ارباب رجوعانی هستند، که رفتار، تقاضا، تصمیم‌گیری و پاسخ آن‌ها را نمی‌توان به طور کامل پیش‌بینی نمود. دوم این‌که مانند سایر صنایع خدمات‌محور، محصول گردشگری به افراد مربوط می‌شود و ارائه آن به عوامل انسانی وابسته است. در بسیاری از محصولات گردشگری، افراد به عنوان عنصری مکمل و عاملی اصلی در توسعه تجربیات دلنشین و خاطره‌انگیز تلقی می‌شوند. به عبارت دیگر، تجربه گردشگری، تجربه‌ای فراتر از حس ظاهری میل کردن یک وعده غذایی، خوابیدن در تختی راحت، مسافرت با هواپیمایی کارا و ایمن یا بازدید از طبیعت و هنرهای دستی است. این تجربه همچنین شامل برخورد با افرادی است که تجربه واقعی گردشگر را توسعه می‌دهند (Baum, 2016). از آنجا که گردشگری صنعتی کارمحور است (Grolber & Diedricks, 2009)؛ منابع انسانی مشارکت‌کننده در این بخش، تأثیر بسیاری در افزایش کیفیت و کارایی خدمات برجای خواهند گذاشت. به عبارت دیگر، وجود نیروی کاری به - خوبی آموزش‌دیده در گردشگری به منظور تأمین و پاسخگویی به تقاضای مشتریان از اهمیتی حیاتی برخوردار است (Nzonzo & Chipfuvu, 2013) و این موضوع، نیاز به مدیریت و توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی در این صنعت را مطرح کرده، قوت می‌بخشد و تأکید بر توسعه کارکنان، از این پیش‌پندار نشأت می‌گیرد که استعدادهای برتر<sup>۳</sup>

1. Interpretive Structural Modelling

2. Intuitionistic Fuzzy AHP

3. Superior talent

مهم‌ترین منبع در کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشند (Barron, 2008). این منابع انسانی فعال در گردشگری است که چرخه‌های کسب‌وکار را تکرار کرده، رضایت مشتریان و مهمانان را فراهم آورده، وفاداری آنان را ضمانت کرده و به عنوان سفیران برند<sup>۱</sup> با ایجاد جایگاه برند و تصویر کسب‌وکارها و مقاصد گردشگری در اذهان مشتریان و مهمانان ارزش ماندگاری برای کسب‌وکارها و مقاصد گردشگری ایجاد می‌کنند (Zhang et al, 2014).

### توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است که به طور 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 (Sarem, 2017). توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود. مهم‌ترین هدف توسعه منابع انسانی 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 (Jazani et al, 2011). توسعه منابع انسانی 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 (Khanalizadeh et al, 2011). توسعه منابع انسانی شامل قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و نیز ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. توسعه منابع انسانی شرایطی فراهم می‌آورد که یک فرد در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل کرده و به فرصت‌های رشد و توسعه برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دسترسی داشته باشد (Mohammadi & Habibi, 2017). توسعه منابع انسانی دربرگیرنده معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، جهت‌دهی و راهنمایی فرآیندها به نحوی است که تمامی افراد و تیم‌ها را به کسب مهارت‌ها، دانش‌ها و شایستگی‌های ضروری انجام وظایف کاری در حال و آینده توانا سازد (Armstrong, 2008). توسعه منابع انسانی رویکردی آینده‌نگر به آموزش منابع انسانی است که رشد و توسعه شخصی آنان را دنبال می‌کند (DeCenzo & Robbins, 2005). توسعه منابع انسانی همچنین مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی است که به منظور کسب اطمینان از توسعه توانایی شخصی و شکوفایی استعدادها، افراد طراحی و اجرا می‌گردد. و فرآیندی پویا است که از مجرای توسعه مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های لازم، کارکنان فعال در یک سازمان یا صنعت را به حرکت از جایگاه و وضعیت فعلی به جایگاه و وضعیتی بهتر در آینده توانا می‌سازد (Armstrong, 2010). توسعه منابع انسانی توصیف‌کننده برنامه‌ها و اقداماتی است که در صورت طراحی و اجرا به گونه‌ای اثربخش، به افزایش احساس مؤثر بودن، احساس حق انتخاب، احساس شایستگی و احساس معنی‌دار بودن می‌انجامد. مؤثر بودن، به معنی پذیرش پیامد شخصی در جایی است که فرد می‌تواند بر نتایج

<sup>۱</sup>. Brand Ambassadors

راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر گذارد. خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است. احساس شایستگی به درجه‌ای اشاره دارد که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی خود را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. معنی دار بودن نیز به معنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل است (Mohammadi & Habibi, 2017).

### پیشینه پژوهش

محمدی و حبیبی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان توسعه منابع انسانی صنعت هتلداری با رویکرد مدیریت استعدادکارکنان، به بررسی مدیریت استعداد در صنعت هتلداری می‌پردازند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر توسعه منابع انسانی؛ مولفه‌های مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها) بر سطح ارتباط و مهارت و دانش منابع انسانی تاثیر دارد و بر مبنای نتایج پیشنهادات جهت جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی عرضه شد. محمودی و نعیمی مجد (۱۳۹۵) بیان کردند با توجه به این که گردشگری و هتلداری فعالیتی خدماتی است و افراد ارائه دهنده خدمت بخشی از محصول به شمار می‌آیند، توسعه منابع انسانی از ارکان توسعه مقاصد، رضایت گردشگران و به تبع آن حفظ و بقای عملکرد سیستم است؛ و آموزش مهم‌ترین نقش را در این راستا ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد، آموزش‌های تخصصی صنعت گردشگری و هتلداری موجب ارتقا نظام آموزش عالی، توانمندسازی پرسنل شاغل در این صنعت و نهایتاً رضایت شغلی این افراد، خواهد شد. شمس‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان «ارزیابی اثرات توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه صنعت گردشگری (مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد)» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که میان چهار مؤلفه مهارت و تخصص شغلی، دانش و اطلاعات شغلی، سطح نگرش و انگیزه شغلی و توسعه گردشگری در استان کهگیلویه و بویراحمد رابطه معنی دار وجود دارد. در ضمن نتایج حاصل از تحلیل مسیر حاکی از این بود که متغیر نیروی انسانی توانمند، در توسعه گردشگری رابطه معناداری وجود دارد. خدائی و کلانتری خلیل آباد (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «توسعه گردشگری با تأکید بر نقش آموزش نیروی انسانی» به ارائه راهکارهای اصلاحی جهت بهبود نظام آموزشی کشور پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد نظام آموزش جهانگردی و واحدهای آموزشی، امکانات و تجهیزات آموزش و از همه مهم‌تر، معیارها و ضوابط نظارتی و چگونگی اعمال آن‌ها باید به سرعت متحول شوند و ایجاد این تحولات مستلزم ارائه تسهیلات و معافیت‌های مؤسسات آموزشی، گسترش مبادلات بین‌المللی در امر آموزشی و تربیت مدرسان مورد نیاز است. کاتانیان (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان داد، توسعه پایدار منابع انسانی می‌تواند منجر به توسعه گسترده‌تر سازمان و جامعه شود. احزاب مختلف مانند شرکت‌های گردشگری، دولت‌ها، نهادهای عمومی، مؤسسات آموزشی و سازمان‌های بین‌المللی در توسعه پایدار منابع انسانی در بخش گردشگری باید مشارکت کنند. همکاری بین سازمانی می‌تواند به توسعه پایدار منابع انسانی در بخش گردشگری کمک کند (Katunian, 2019). اسماعیل رابرتسون (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان می‌دهد که حوزه‌های قابل توجه جهت آموزش منابع انسانی عبارت‌اند از: آموزش‌های ابتدایی و پیشرفته در خصوص نوشیدنی‌ها؛

نگهداری پیشگیرانه؛ مهارت‌های ویژه غذایی و آشامیدنی؛ هنرهای آشپزی پیشرفته و زبان‌های خارجی. علاوه بر مهارت‌های مورد نیاز، یافته‌ها نشان داد که برخی کارهای قانونگذاری مانند پیش‌نویس سیاست گردشگری که به قانون تبدیل می‌شود، باید انجام شود (Ishmael-Robertson, 2018). اینگ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان می‌کنند که با توجه به اینکه تلفن‌های هوشمند معمولاً در جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرند، راه‌حل یادگیری زبان-های خارجی از طریق کاربرد تلفن‌های هوشمند به نوآوری در آموزش صنعت گردشگری تبدیل شده است (Ying et al, 2018). موهاتی و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی، هدف خود را کشف مهمترین چالش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی از منظر انستیتوی جهانگردی و مدیریت هتل (سريلانکا) با بودجه موسسه توسعه اقتصادی بیان کردند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که این مؤسسه ضرورت تجاری‌سازی در کل کشور، به منظور به حداقل رساندن میزان یارانه دولت و اطمینان از هماهنگی دوره‌های آن تا حد امکان با نیازهای صنعت مشخص کرده است (Mohotti et al, 2013). دای و همکاران (۲۰۱۳) به موضوع مسئولیت اجتماعی شرکت و استخدام کارکنان در راستای مهمان‌نوازی و صنعت گردشگری، پرداختند. نتایج آن‌ها حاکی از آن است که در حالی که کارفرمایان صنعت مهمان‌نوازی اهمیتی را به ارزشهای مسئول اجتماعی در متقاضیان در سطح دانشگاه می‌دهند، لزوماً اهمیتی بر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی متقاضیان سطح پردیس به عنوان یک عامل انتخاب نمی‌دهند (Day et al, 2013). جانسون و بارتلت (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که برنامه‌های توسعه دولتی به طور واضح گردشگری را به عنوان یک بخش اصلی برای رشد اقتصادی برای حمایت از اهداف توسعه اقتصادی و اجتماعی بزرگ‌تر مشخص می‌کند. علاوه بر این، توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری از اهمیت حیاتی سازمان‌های جهانگردی و تداوم توسعه جامائیکا برخوردار بوده است (Johnson & Bartlett, 2013).

### مجموعه فازی شهودی

در تئوری مجموعه‌های فازی ارائه شده توسط زاده<sup>۱</sup>، درجه عضویت اعداد  $\mu_A(x)$  در بازه  $[0,1]$  تعریف شده و درجه عدم عضویت تنها به صورت مکمل درجه عضویت از یک  $1 - \mu_A(x)$  بیان می‌گردد (خدیور، آذر و مجیبیان، ۱۳۹۵). هر چند نظریه مجموعه‌های فازی در کنترل عدم اطمینان‌های ناشی از ابهام یا تعلقات جزئی به یک مجموعه بطور موفق عمل کرده است، ولی نمی‌تواند همه حالات عدم اطمینان که غالباً در مسائل زندگی واقعی و مختلف وجود دارد مخصوصاً مسائلی که با اطلاعات ناکافی سروکار دارند را مدلسازی کند. در بسیاری از شرایط همانند میزان اهمیت استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری که تصمیم‌گیران معمولاً نمی‌توانند به دلیل وجود ابهام‌ها در شرایط تصمیم‌گیری و اطلاعات، به ارائه ترجیحات خود پردازند، مطالعه تصمیم‌گیری چندمعیاره در محیط فازی شهودی تا حد زیادی لازم است. آتاناسوف<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) تعمیمی از مجموعه‌های فازی را به نام مجموعه‌های فازی شهودی معرفی نمود که می‌تواند بُعد دیگری از تابع عضویت را نمایان سازد. مجموعه‌های فازی شهودی به وسیله سه مفهوم درجه عضویت، درجه عدم عضویت و درجه عدم قطعیت نشان داده می‌شوند. این مجموعه‌ها

<sup>۱</sup>. Zadeh

<sup>۲</sup>. Atanassov

ابزاری مناسب برای توصیف اطلاعات مبهم و نادقیق تصمیم و مواجهه با عدم قطعیت و ابهام موجود در فرآیند تصمیم‌گیری است (Wu & Zhang, 2010). به طوریکه یک مجموعه فازی شهودی A از مجموعه مرجع X به صورت زیر نشان داده می‌شود (Liu & Wang, 2007).

$$A = \{ \langle x, \mu_A(x), \nu_A(x) \rangle \mid x \in X \} \quad \text{رابطه (۱)}$$

توابع  $\mu_A: X \rightarrow [0,1]$  و  $\nu_A: X \rightarrow [0,1]$  به ترتیب درجه عضویت و درجه عدم عضویت عنصر  $x \in X$  نامیده می‌شود و همواره شرایط زیر برقرار می‌باشد:

$$0 \leq \mu_A(x) + \nu_A(x) \leq 1 \quad \text{رابطه (۲)}$$

برای هر عنصر  $x$  درجه عدم قطعیت یک مجموعه فازی شهودی A به صورت زیر تعریف می‌شود.

$$\pi_A(x) = 1 - \mu_A(x) - \nu_A(x) \quad \text{رابطه (۳)}$$

اگر مقدار  $\pi_A$  کوچک باشد، دانش راجع به متغیر  $x$  قطعی‌تر است. اگر بزرگ باشد، دانش درباره  $x$  مبهم‌تر است. بدیهی است برای تمامی عناصر مجموعه مرجع، زمانی که رابطه  $\mu_A(x) = 1 - \nu_A(x)$  برقرار باشد همان عدد فازی معمولی حاصل می‌گردد (Boran et al, 2009).

### فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی شهودی

به دلیل افزایش پیچیدگی محیط اجتماعی، اقتصاد و فقدان دانش و یا اطلاعات مربوط به یک مشکل، تصمیم‌گیرنده ممکن است ترجیحات خود در مورد هر شاخص را با مجموعه فازی شهودی بازه‌ای ارائه دهد. در این پژوهش جهت اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی گردشگری از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شده است که فرآیند آن مطابق با رویکرد وو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به شرح ذیل می‌باشد:

**مرحله اول:** ایجاد یک ساختار سلسله مراتبی برای مسئله مورد نظر

**مرحله دوم:** تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری مقایسات زوجی بر اساس اعداد فازی شهودی ارائه شده در جدول ۱

توسط تصمیم‌گیرنده و ایجاد یک رابطه ترجیحی فازی شهودی به صورت  $\tilde{R} = (\tilde{r}_{ij})_{n \times n}$

جدول ۱- متغیرهای زبانی و اعداد فازی شهودی بازه‌ای	
میزان ارجحیت در مقایسات زوجی	اعداد فازی شهودی بازه‌ای
ترجیح برابر	$[0/58, 0/22]$ , $[0/42, 0/38]$
ترجیح کم تا متوسط	$[0/58, 0/12]$ , $[0/41, 0/29]$
ترجیح متوسط	$[0/57, 0/03]$ , $[0/43, 0/1]$
ترجیح متوسط تا زیاد	$[0/53, 0/03]$ , $[0/47, 0/03]$
ترجیح زیاد	$[0/47, 0/07]$ , $[0/53, 0/13]$
ترجیح زیاد تا خیلی زیاد	$[0/38, 0/08]$ , $[0/62, 0/32]$
ترجیح خیلی زیاد	$[0/28, 0/08]$ , $[0/72, 0/52]$
ترجیح خیلی زیاد تا کاملاً زیاد	$[0/15, 0/05]$ , $[0/85, 0/72]$
ترجیح کاملاً زیاد	$[1, 1]$ , $[0, 0]$

Source: Abdullah and Najib, 2014

<sup>۱</sup>. Wu



مرحله سوم: ترکیب نظرات خبرگان با استفاده از رابطه ۴. در این فرمول، هر خبره با  $k$  و وزن هر خبره با  $q_k$  نشان داده می‌شود. در پژوهش حاضر، وزن هر خبره مساوی و برابر با  $0/125$  در نظر گرفته شده است.

$$r_{ij} = \left( \left[ 1 - \prod_{k=1}^h (1 - \mu_{ijk}^-)^{q_k}, 1 - \prod_{k=1}^h (1 - \mu_{ijk}^+)^{q_k} \right], \left[ \prod_{k=1}^h v_{ijk}^-^{q_k}, \prod_{k=1}^h v_{ijk}^+^{q_k} \right] \right) \quad \text{رابطه (۴)}$$

$j = C_1, C_2, \dots, C_n$

مرحله چهارم: محاسبه امتیاز ماتریس قضاوتی  $\tilde{S} = (\tilde{S}_{ij})_{n \times n}$ <sup>۱</sup> و ماتریس ضربی بازه‌ای  $\tilde{A} = (\tilde{a}_{ij})_{n \times n}$  جایی که  $\tilde{a}_{ij} = 10^{\tilde{S}_{ij}}$

مرحله پنجم: تعیین بردار اولویت ضربی بازه‌ای  $\tilde{A} = (\tilde{a}_{ij})_{n \times n}$

$$\tilde{w}_i = \frac{\sum_{j=1}^n \tilde{a}_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \tilde{a}_{ij}} = \left[ \frac{\sum_{j=1}^n \tilde{a}_{ij}^-}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \tilde{a}_{ij}^-}, \frac{\sum_{j=1}^n \tilde{a}_{ij}^+}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \tilde{a}_{ij}^+} \right] \quad \text{رابطه (۵)}$$

مرحله ششم: از آنجایی که  $\tilde{w}_i = (i \in N)$  به صورت اعداد بازه‌ای هستند، با استفاده از رابطه ۶ هر  $\tilde{w}_i$  با کل  $\tilde{w}_i$ ها مقایسه می‌شوند و  $p_{ij} = p(\tilde{w}_i \geq \tilde{w}_j)$  را قرار دهید. سپس ماتریس درجه امکان‌پذیری  $P = (p_{ij})_{n \times n}$  ساخته می‌شود که در آن  $p_{ij} \geq 0, p_{ij} + p_{ji} = 0, p_{ii} = \frac{1}{2}, i, j \in N$

$$p(a \geq b) = \frac{\min\{L_a + L_b, \max(a^+ - b^-, 0)\}}{L_a + L_b} \quad \text{رابطه (۶)}$$

مرحله هفتم: بدست آوردن رتبه  $P = (p_{ij})_{n \times n}$  با استفاده از رابطه ۷ و رتبه‌بندی  $w_i$ ها به ترتیب نزولی

$$w_i = \frac{1}{n} \left[ \sum_{j=1}^n p_{ij} + \frac{n}{2} - 1 \right] \quad \text{رابطه (۷)}$$

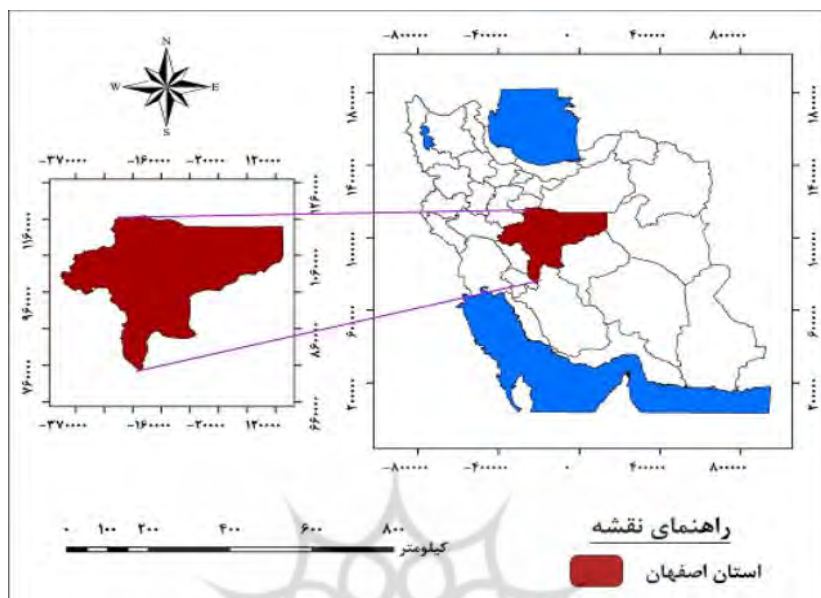
#### محدوده مورد مطالعه

استان اصفهان، استانی در قلب ایران به مرکزیت شهر اصفهان است. این استان، ششمین استان پهناور و سومین استان پرجمعیت ایران است. براساس آخرین تقسیمات کشوری، استان اصفهان ۲۴ شهرستان، ۱۰۶ شهر، ۵۱ بخش و ۱۳۱ دهستان دارد. این استان با مساحتی حدود ۱۰۷۰۴۵ (معادل ۶/۵۷ درصد از مساحت کشور) و موقعیت مکانی ویژه (قرارگرفتن در مرکز کشور و در مسیر راه‌های ترانزیتی شمال-جنوب و شرق-غرب و همجواری با ۹ استان) از شرق به استانهای یزد و خراسان جنوبی، از شمال به استانهای سمنان، قم و مرکزی، از غرب به استانهای لرستان و

<sup>۱</sup>. Score Judgement Matrix

<sup>۲</sup>. Interval Multiplicative Matrix

چهارم‌حال و بختیاری، از جنوب به استان‌های کهگیلویه و بویراحمد و فارس محدود است. در نقشه شماره ۱ موقعیت جغرافیایی استان اصفهان در کشور دیده می‌شود.



نقشه ۱- محدوده پژوهش در سطح کشور و استان Source: Authors

### تحلیل یافته‌های پژوهش

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

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

### گام اول: تنظیم سوال پژوهش

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

### گام دوم: انجام ادبیات نظام‌مند

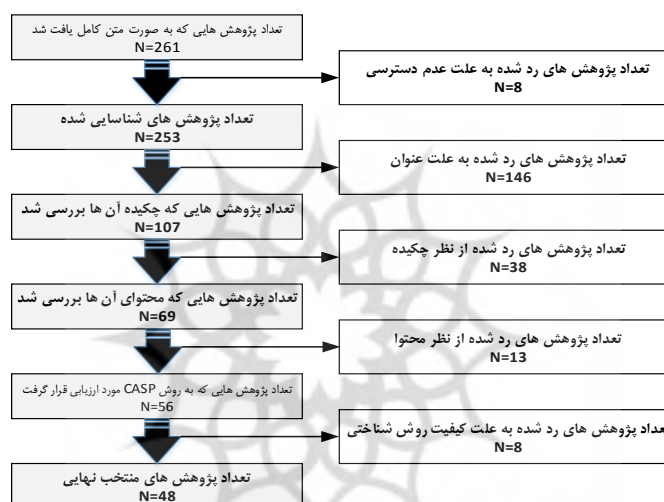
در این مرحله، همانطور که در فصل گذشته بیان شد، پژوهشگر بر جستجوی سیستماتیک یا نظام‌مند بر مقالات و کتب منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر متمرکز می‌شود و کلید واژه‌های مرتبط را انتخاب می‌نماید. در پژوهش حاضر، این کلید واژه‌ها عبارت‌اند از: توسعه منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، مدل‌های توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های 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

<sup>۱</sup>. Sandelowski

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. همچنین پایگاه‌های فارسی مورد بررسی عبارتند از: سایت‌های جهاد دانشگاهی، مقالات علمی کنفرانس-های کشور، پایگاه نشریات کشور، ایران داک، پایگاه مجلات تخصصی نور و پرتال جامع علوم انسانی و همچنین پایگاه‌های لاتین عبارتند از: سایت‌های ساینس دایرکت، امرال اینسایت، اسپرینگر.

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

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 ۱ نشان داده می‌شود.



شکل ۱- خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب منابع مناسب Source: Research findings, 2020

همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، تعداد ۴۸ منبع در فرآیند جستجو و انتخاب منابع، مناسب و قابل پذیرش 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 برنامه‌ی مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) 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 اینکه 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 استراتژی‌های توسعه منابع انسانی گردشگری، 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 استراتژی‌های 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 (Sohrabi Yurtchi et al, 2011). در طول تجزیه و تحلیل، محقق موضوعات یا تم‌هایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. سانلوسکی و همکاران (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 می‌دهند. در این پژوهش بعد از استخراج متون از مقالات منتخب، با توجه به هم‌معنی بودن واژه‌ها، همپوشانی لازم صورت گرفته شد به طوری 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 به عنوان عامل دسته‌بندی می‌شود که در نهایت ۹ استراتژی شناسایی شدند. پس از شناسایی استراتژی‌ها، این استراتژی‌ها در ۴ گروه (مولفه) و ۲ دسته اصلی (بُعد) 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 گردشگری و مدیریت منابع انسانی بود، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگر، اقدام به گروه‌بندی مفاهیم می‌کند. سپس گروه‌های ارائه شده توسط پژوهشگر با گروه‌های ارائه شده توسط خبره، مقایسه می‌شود. همانطور که در جدول ۱ 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، با توجه به جدول ۲ در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد و نتیجتاً، پایایی مدل تأیید می‌شود.

جدول ۱- نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد خبره

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

Source: Research findings, 2020

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

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{6}{8} \times \frac{7}{8} \times \frac{2}{8} \times \frac{1}{8} = 0.0205 \frac{A+C}{N}$$

$$\text{مقدار شاخص کاپا} = \frac{0.625 - 0.0205}{1 - 0.0205} = 0.617$$

جدول ۲- وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
مناسب	۰/۶ - ۰/۴۱	ضعیف	کمتر از ۰
معتبر	۰/۸ - ۰/۶۱	بی اهمیت	۰ - ۰/۲
عالی	۰/۸۱ - ۱	متوسط	۰/۲۱ - ۰/۴

Source: kiani et al, 2019

### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل گذشته ارائه می‌شود که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد.

جدول ۳- استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

بُعد	مولفه	استراتژی
		طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی
تخصصی	بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	
محوری	تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	
عمومی	تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی	
		ارائه آموزش‌های همگانی
پژوهشی	طراحی نظام به روز رسانی شایستگی‌های فعالین صنعت	
پشتیبانی	طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری	
زیرساختی	طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی	
		ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

Source: Research findings, 2020

### مرحله دوم: تدوین نقشه راه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

پس از استخراج استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، با بکارگیری مدلسازی تفسیری ساختاری، مدل فرآیندی یا نقشه راه توسعه منابع انسانی بدست می‌آید. بدین منظور ابتدا ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> استخراج می‌شود. 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 می‌گردد. پس از جمع‌بندی نظرات حاصل از خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت جدول ۴ استخراج گردید.

V عامل سطر  $i$  زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون  $j$

A عامل ستون  $j$  زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر  $i$

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

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

<sup>۱</sup>. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

جدول ۴- روابط موجود میان استراتژی‌ها توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

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

Source: Research findings, 2020

ماتریس دستیابی اولیه با توجه به ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها ایجاد می‌شود. پس از این که ماتریس دستیابی اولیه بدست 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 دستیابی 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 می‌شود 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 بدست آمد.

جدول ۵- ماتریس دستیابی نهایی

استراتژی‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت محرک بودن
۱) طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
۲) طراحی نظام به روز رسانی شایستگی‌های فعالین صنعت	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
۳) ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲
۴) بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
۵) تخصیص بارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
۶) ارائه آموزش‌های همگانی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
۷) طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۸) طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی	۱	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	۱
میزان وابستگی	۶	۶	۸	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۹

Source: Research findings, 2020

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

<sup>۱</sup>. Reachability Set

<sup>۲</sup>. Antecedent Set

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 سطح بندی 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 ۶ می‌باشد.

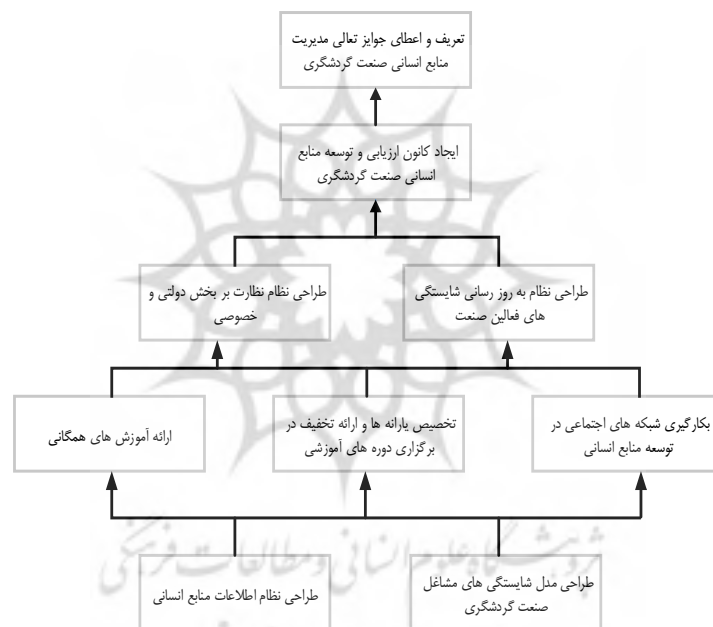
جدول ۶- سطوح استراتژی‌های توسعه منابع انسانی گردشگری

سطح استراتژی‌ها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	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

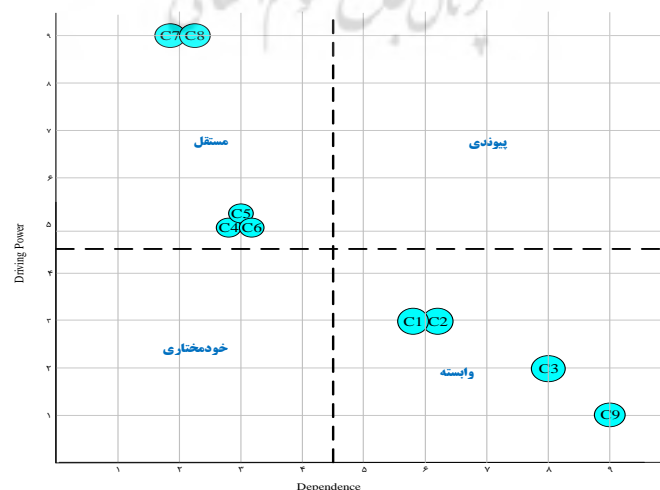
Source: Research findings, 2020

دیگرام نهایی بر اساس سطوح بدست آمده در گام قبلی و طبق ماتریس دستیابی نهایی ترسیم می‌گردد. با توجه به سطوح هر یک از استراتژی‌ها و همچنین ماتریس دسترس پذیری نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری با در نظر گرفتن انتقال پذیری‌ها رسم می‌شود. استراتژی‌هایی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند در واقع می‌توان بیان داشت که این استراتژی‌ها بیشتر برگرفته از استراتژی‌های سطوح پایین‌تر هستند. هر چه استراتژی‌ها در سطوح پایین‌تری قرار داشته باشند تأثیرات بیشتری بر کلیه عناصر سیستم دارند. شکل ۳ مدل مورد نظر را نشان می‌دهد. در پایین‌ترین سطح استراتژی‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر استراتژی‌ها دارند و در بالاترین سطح یعنی سطح پنجم تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری قرار گرفته است. هر چقدر استراتژی‌ها در سطح بالاتری قرار گیرند قدرت محرک بودن آنها کمتر و میران وابستگی بیشتر می‌شود. استراتژی‌های خودمختار تقریباً جدا از سیستم هستند ربع اول بیانگر جایگاه این گونه استراتژی‌هاست که هم قدرت تحریک-کنندگی پایین و هم وابستگی اندکی دارند. همان‌طور که در شکل ۴ مشخص است هیچ‌کدام از استراتژی‌های 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 استراتژی‌ها قدرت تبیین‌کنندگی پایینی در شکل‌گیری روابط در مدل سلسله مراتبی ندارند. در ربع دوم استراتژی‌هایی قرار می‌گیرند که وابستگی زیادی به بروز دیگر استراتژی‌ها دارند. استراتژی‌هایی مانند «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی»، «طراحی نظام به روز رسانی 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 استراتژی‌ها هستند که دارای بیشترین وابستگی

بوده و کاهش یا افزایش در سایر استراتژی‌ها می‌تواند سبب کاهش یا حذف آنها شود. در ربع سوم استراتژی‌هایی قرار می‌گیرند که هم قدرت تحریک‌کنندگی بالایی داشته و هم وابسته به رخ دادن دیگر استراتژی‌ها هستند. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی در این ربع قرار نگرفت. در نهایت ربع چهارم «بکارگیری 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 استراتژی‌های سیستم تأثیر می‌گذارند. این عناصر در واقع مهمترین استراتژی‌های 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 استراتژی‌ها مورد پایش قرار دهد و مکانیزم‌هایی را انتخاب نماید تا بتواند در دیگر استراتژی‌ها بهبود ایجاد نماید.



شکل ۳- مدل ISM 2020، یافته‌های پژوهش



شکل ۴- تحلیل MICMAC 2020، یافته‌های پژوهش



### مرحله سوم: اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

در این پژوهش جهت وزن‌دهی و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی شهودی استفاده شد. بدین منظور استراتژی‌های شناسایی شده در بخش کیفی پژوهش در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از ۸ نفر خبره حوزه گردشگری از طریق پرسشنامه مقیاسات زوجی، نظرسنجی بعمل آمد که نتایج آن تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری برای هر خبره است که در جدول ۷ برای استراتژی‌های مولفه «تخصصی» (دارای سه استراتژی) مدل مشاهده می‌شود.

جدول ۷- تشکیل ماتریس مقیاسات زوجی استراتژی‌های مولفه «تخصصی» بر اساس نظر خبرگان

خبره ۴			خبره ۳			خبره ۲			خبره ۱		
C4	C1	C9	C4	C1	C9	C4	C1	C9	C4	C1	C9
C4	۱	۳	۴	C4	۱	۳	۵	C4	۱	۲	۳
C1	۰/۳۳	۱	۲	C1	۰/۳۳	۱	۶	C1	۰/۳۳	۱	۲
C9	۰/۲۵	۰/۵	۱	C9	۰/۲۵	۰/۵	۱	C9	۰/۳۳	۰/۵	۱
خبره ۸			خبره ۷			خبره ۶			خبره ۵		
C4	C1	C9	C4	C1	C9	C4	C1	C9	C4	C1	C9
C4	۱	۳	۵	C4	۱	۲	۴	C4	۱	۲	۷
C1	۰/۳۳	۱	۳	C1	۰/۵	۱	۳	C1	۰/۵	۱	۵
C9	۰/۲۵	۰/۳۳	۱	C9	۰/۲۵	۰/۳۳	۱	C9	۰/۲۵	۰/۲	۱

Source: Research findings, 2020

در مرحله بعد، اعداد مربوط به عبارات‌های کلامی به اعداد فازی شهودی (بر اساس جدول ۱) تبدیل شد که برای خبره اول به شرح جدول ۸ است. اینکار برای همه خبرگان انجام گرفت.

جدول ۸- تبدیل عبارات کلامی به اعداد فازی شهودی برای خبره اول

استراتژی‌ها	منابع انسانی	طراحی سیستم‌های اجتماعی در توسعه	طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری
بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	[0/38, 0/42], [0/22, 0/58]	[0/29, 0/41], [0/12, 0/58]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]
طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/29, 0/41], [0/12, 0/58]	[0/29, 0/41], [0/12, 0/58]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]
تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]

Source: Research findings, 2020

پس از تبدیل عبارات‌های کلامی به اعداد فازی شهودی برای هر خبره، نظرات خبرگان با استفاده از رابطه ۴ ترکیب شد. لازم به ذکر است شاخص سازگاری برای همه جداول مقیاسات زوجی خبرگان کمتر از ۰/۱ بدست آمد که نشان از سازگاری ماتریس‌های تصمیم‌گیری است.

جدول ۹- ترکیب نظرات خبرگان

استراتژی‌ها	منابع انسانی	طراحی سیستم‌های اجتماعی در توسعه	طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری
بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	[0/38, 0/42], [0/22, 0/58]	[0/22, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]
طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/29, 0/41], [0/12, 0/58]	[0/29, 0/41], [0/12, 0/58]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]
تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]	[0/12, 0/58], [0/29, 0/41]

Source: Research findings, 2020

در مرحله بعد، پس از محاسبه امتیاز ماتریس قضاوتی، ماتریس مضربی بازه‌ای با استفاده از رابطه ۵ بدست می‌آید که در جدول ۱۰ برای ابعاد توسعه منابع انسانی گردشگری

محاسبه شده است.

جدول ۱۰- محاسبه ماتریس مضربی بازه‌ای برای استراتژی‌های مولفه «تخصصی»

استراتژی‌ها	منابع انسانی	خصوصی	صنعت گردشگری
بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه	0/63, 1/58	0/42, 2/29	0/46, 3/01
طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	0/45, 2/53	0/63, 1/58	0/47, 2/51
تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی	0/34, 2/64	0/41, 2/31	0/63, 1/58

Source: Research findings, 2020

در مرحله پنجم مطابق با رابطه ۶ ماتریس درجه امکان‌پذیری بدست آمد و سپس با بکارگیری رابطه ۷، امتیاز هر بُعد بدست آمد و در نهایت با تقسیم امتیاز هر استراتژی بر کل امتیازات، وزن نهایی هر استراتژی استخراج شد. نتایج این فرآیند را می‌توان در جدول ۱۱ مشاهده کرد. همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود استراتژی‌های بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی، طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی و تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری به ترتیب مهمترین استراتژی‌های مولفه تخصصی محسوب می‌شوند.

جدول ۱۱- محاسبه ماتریس درجه امکان‌پذیری و وزن استراتژی‌های مولفه «تخصصی»

استراتژی‌ها	بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	امتیاز نهایی	وزن	رتبه
بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	0/500	0/509	0/514	0/675	0/337	۱
طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	0/491	0/500	0/505	0/665	0/333	۲
تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	0/486	0/495	0/500	0/660	0/330	۳

Source: Research findings, 2020

به همین ترتیب، وزن همه استراتژی‌ها در هر یک از مولفه‌ها و ابعاد محاسبه شد. مطابق نتایج بدست آمده، استراتژی‌های طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری، ارائه آموزش‌های همگانی و تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی به ترتیب مهمترین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در استان اصفهان محسوب می‌شود.

جدول ۱۲- وزن استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در استان اصفهان

R	بُعد	وزن	مولفه	وزن	استراتژی	وزن نهایی
۱	تخصصی	0/541	تخصصی	0/236	بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	0/337
۲					طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	0/333
۳					تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	0/330
۴	عمومی	0/264	عمومی	0/264	تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی	0/489
۵					ارائه آموزش‌های همگانی	0/511
۶	پژوهشی	0/257	پژوهشی	0/257	طراحی نظام به روز رسانی شایستگی‌های فعالین صنعت	0/469
۷					طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری	0/531
۸					طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی	0/527
۹	زیرساختی	0/243	زیرساختی	0/243	ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری	0/473

Source: Research findings, 2020

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی و پژوهشی

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل استراتژی محور توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری و تدوین نقشه راه در استان اصفهان است. این پژوهش در سه مرحله انجام گرفت. در مرحله اول ادبیات و پیشینه تحقیق به طور سیستماتیک و با رویکرد کیفی و روش فراترکیب مورد بررسی قرار گرفتند که حاصل این بررسی شناسایی ۹ استراتژی توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در ۴ مولفه و ۲ بُعد بود. در مرحله دوم، با نظر خواهی از ۱۰ نفر از خبرگان حوزه گردشگری استان اصفهان و بکارگیری روش مدل‌سازی ساختاری و تفسیری، این استراتژی‌ها سطح-بندی و روابط بین آن‌ها مشخص گردید. در پایین‌ترین سطح استراتژی‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر استراتژی‌ها دارند و در بالاترین سطح یعنی سطح پنجم «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» قرار گرفته است. استراتژی‌هایی مانند «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی»، «طراحی نظام به روز رسانی شایستگی‌های فعالین صنعت»، «ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری» و «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» دارای بیشترین وابستگی بوده و کاهش یا افزایش در سایر استراتژی‌ها می‌تواند سبب کاهش یا حذف آنها شود. در نهایت «بکارگیری 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» بر کل استراتژی‌های سیستم تأثیر می‌گذارند. در مرحله سوم تحقیق، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی گردشگری با بکارگیری تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی شهودی اولویت‌بندی شدند. نتایج نشان داد طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری مهمترین استراتژی در توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری محسوب می‌شود. صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از بخش‌های اقتصادی مبتنی بر خدمات اتکای بسیار بر منابع انسانی و دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های آنان داشته و دستیابی به موفقیت و اهداف کلان تعیین‌شده در این صنعت بدون برخورداری از منابع و سرمایه‌های انسانی واجد شرایط ممکن نخواهد بود. از این رو، صنعت گردشگری به‌مانند هر صنعت دیگری می‌بایست نقشه شایستگی‌های منابع انسانی مخصوص خود را ترسیم کرده، از این طریق دسترسی به منابع انسانی و استعداد‌های لازم در حال و آینده و دستیابی به اهداف تعیین‌شده را تسهیل گرداند. بنابراین بر عهده سیاست‌گذاران و مدیران صنعت است که نسبت به تهیه نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری اقدام نمایند. از دیگر استراتژی‌های مهم، ارائه آموزش‌های همگانی در بخش‌های مختلف صنعت گردشگری است. آموزش همگانی به کلیه فعالیت‌ها و اقداماتی گفته می‌شود که به‌منظور توسعه آگاهی و دانش اقشار مختلف جامعه طراحی و به اجرا درمی‌آید. آموزش همگانی به معنی کوشش برای سنجش و ارزیابی اولیه نیازها و وضعیت موجود، طراحی و تلاش مداوم برای بنا کردن و نیز حفظ و پایدار ساختن تفاهم و درک متقابل بین ارائه‌کننده آموزش و جامعه می‌باشد. در این فرآیند درک متقابل و توانمندسازی جامعه، سرمایه اجتماعی ارتقا یافته و راه دستیابی به اهداف موردنظر هموارتر خواهد شد. چراکه، بهره‌برداری از

سرمایه‌گذاری‌ها و دستیابی به اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی‌شده، بستگی کامل به افراد توانمند، کارا و باانگیزه دارد که نسبت به اهداف، سیاست‌ها و راهبردها، شناخت کامل داشته باشند و البته با استفاده از یک نظام آموزشی صحیح و جامع به‌طور مستمر با دریافت آموزش‌های مورد نیاز ضمن افزایش دانش علمی بر مهارت‌های عملی خود بیفزایند. برنامه‌های آموزش همگانی از سطح دبستان شروع شده و تا مقطع عالی تحصیل ادامه می‌یابند، به انضمام یک سری فعالیت‌های آموزشی که برای ارتقاء سطح آگاهی عموم در جامعه صورت می‌پذیرند. تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی از دیگر استراتژی‌های مهم در توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری محسوب می‌شود. یکی از ضروریات ایجاد انگیزه و تحریک فعالان در صنعت گردشگری در راستای توسعه منابع انسانی، ارائه مشوق‌های مالی در ابعاد و سطوح فردی و سازمانی است. به عنوان نمونه، منابع مالی و غیرمالی لازم برای برگزاری دوره‌های آموزشی می‌بایست تأمین گشته و به پروژه‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی اختصاص یابد. همچنین امکان جذب اعتبار و منابع مالی منطقه‌ای و ملی برای سازمان‌ها و واحدهای فعال در توسعه منابع انسانی فراهم گردد.

با توجه به نتایج بدست آمده تحقیق حاضر، به منظور پیاده‌سازی هر یک از این استراتژی‌ها، راهکارهای عملیاتی به ترتیب اولویت هر استراتژی ارائه می‌شود:

#### طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری

- شناسایی مشاغل موجود در صنعت گردشگری استان اصفهان
- تجزیه و تحلیل مشاغل موجود
- تعریف شرح وظایف و پست‌های سازمانی در صنعت گردشگری استان به طور دقیق و جزئی
- شناسایی شایستگی‌ها و تجربیات منابع انسانی لازم برای موفقیت در سمت‌ها یا نقش‌های کلیدی در صنعت گردشگری

- ارزیابی افراد از نظر شایستگی‌های کلیدی و میزان انطباق و هماهنگی افراد با مشاغل توسط کانون‌های ارزیابی

#### ارائه آموزش‌های همگانی

- طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزش عمومی گردشگری به تفکیک اقشار مختلف جامعه
- اهتمام به آموزش امور مربوط به فعالیت و کارآفرینی در صنعت گردشگری از پایین‌ترین سطوح (مدارس ابتدایی)

- ایجاد مراکز کارآموزی صنعت گردشگری در سطح استان اصفهان
- برقراری ارتباط دانشگاه‌ها و مراکز علمی با سازمان‌ها و کسب‌وکارهای فعال در صنعت گردشگری استان اصفهان
- تخصیص اعتبارات مالی و افزایش سرانه آموزشی و تجهیزات آموزش گردشگری استان اصفهان
- پرورش مربیان باتجربه و آگاه برای هدایت و آموزش کارآموزان در دوران کارآموزی
- تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی

- برآورد میزان بودجه مورد نیاز و تخصیص بودجه‌ای مشخص و مناسب به این منظور
- اعمال معافیت‌های مالیاتی برای سازمان‌های سرآمد در امر برگزاری دوره‌های آموزشی
- پرداخت وام‌های بلندمدت با بهره کم به سازمان‌های گردشگری جهت برگزاری دوره‌های آموزشی
- اعطای بورس به سازمان‌ها جهت آموزش مدیران و کارکنان در خارج از کشور
- اعطای کمک هزینه آموزشی (بورس) به کارکنان و شاغلین برتر در امر تعالی و توسعه فردی

### طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی

- شناسایی و استخدام نیروی متخصص و خبره در زمینه طراحی، اجرا و بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی

- طراحی و توسعه سیستم یکپارچه اطلاعات منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان
- آشناسازی طراحان و اجراکنندگان سیستم اطلاعاتی منابع انسانی با نوع فعالیت‌های سازمان‌ها
- تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی فعال در گردشگری استان اصفهان
- برآورد دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در آینده با توجه به روندهای متغیر بازار و صنعت گردشگری
- تسهیل دسترسی تمامی مدیران، سیاست‌گذاران، فعالین و شاغلین صنعت گردشگری استان اصفهان به مخازن و منابع اطلاعاتی

### طراحی نظام به روز رسانی شایستگی‌های فعالین صنعت

- تهیه بانک اطلاعاتی فعالین صنعت گردشگری
- مطالعه و ارزیابی وضعیت موجود شایستگی‌های فعالین صنعت گردشگری
- شناسایی نیازهای صنعت گردشگری در زمینه شایستگی مورد نیاز فعالین آن
- مطالعه و شناسایی وضعیت مطلوب شایستگی‌های فعالین صنعت گردشگری
- طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزش برای ایجاد و بهبود شایستگی‌های فعالین
- اعطاء گواهی شایستگی حرفه‌ای به فعالین صنعت

### ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

- برنامه‌ریزی مالی و خدمات پشتیبانی مرکز (ایجاد مرکز هزینه برای مرکز ارزیابی، تدوین روش تبادلات مالی بین مرکز و شرکت‌ها و مدیریت‌های تابعه)
- تهیه مقررات و آیین‌نامه‌های موردنیاز مرکز توسعه (تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی مرکز، تهیه و تصویب روش پرداخت به ارزیابان، تهیه و تصویب مقررات مربوط به انتخاب، انتصاب و ترفیحات ارزیابی شوندگان)
- برنامه‌ریزی برای ارتقاء کیفیت مرکز (تهیه ابزارهای مورد نیاز، خرید، ترجمه و آماده‌سازی آزمون‌های جدید، طراحی و ساخت آزمون‌های جدید، خرید یا طراحی و آماده‌سازی بازی‌ها، قضایا و سایر ابزارهای مدیریتی)

- انتخاب و آموزش ارزیابان (تهیه روش و ابزارهای لازم برای انتخاب و اعتبارسنجی ارزیابان، انتخاب ارزیابان از داخل صنعت و از خارج از صنعت، تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی برای ارزیابان)

### **بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی**

- توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی صنعت گردشگری استان اصفهان  
- آشناسازی مدیران و کارکنان با روش‌های نوین برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی و چگونگی استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات

- ایجاد کانال‌ها و گروه‌های آموزشی با محوریت توسعه منابع انسانی در شبکه‌های اجتماعی  
- تشکیل انجمن‌های علمی در هر حوزه از صنعت گردشگری استان اصفهان به صورت مجازی و به اشتراک‌گذاری علم در این انجمن‌ها

- تشویق متخصصان، خبرگان و کارشناسان آگاه به توسعه منابع انسانی به فعالیت در کانال‌ها، گروه‌ها و انجمن‌های علمی مجازی

- انعقاد قرارداد با مراجع و سازمان‌هایی که مقالات و محتوای به‌روز و بین‌المللی حوزه گردشگری را تهیه و در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهند

### **طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی**

- ایجاد مراکز آموزش علمی - کاربردی برای تربیت نیروهای متخصص و توانمند در سطوح عملیاتی  
- ایجاد رشته‌های جدید در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری در بخش دولتی - دانشگاهی به منظور تربیت مدیران و سیاست‌گذاران مستعد و توانمند

### **تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری**

- شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های توسعه فردی (مدل تعالی / سرآمدی فردی) شاغلین صنعت گردشگری  
- آموزش و ترویج مفاهیم سرآمدی و تعالی به کارکنان و شاغلین صنعت گردشگری  
- ایجاد نظام رتبه‌بندی کارکنان بر اساس میزان شایستگی‌ها آن‌ها  
- برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته متناسب با هر یک از بخش‌های صنعت گردشگری  
- شناسایی، انتخاب و تقدیر از شاغلین سرآمد در صنعت گردشگری  
- شناسایی، انتخاب و تقدیر از سازمان‌های برتر در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی و اعطای نشان و جوایز در نظر گرفته شده به آنان

به عنوان پیشنهادی پژوهشی، به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود تحقیقی با همین عنوان و سطح، در دیگر استان‌های کشور انجام پذیرد و نتایج آن با تحقیق حاضر مقایسه شود تا بتوان نقشه راهی جامع برای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در سطح کشور ارائه شود. 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. مطالعات تطبیقی شناخت نظام مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری و به طور خاص توسعه منابع انسانی سایر کشورها نیز می‌تواند توسط پژوهشگران آینده صورت پذیرد و با مدل تحقیق حاضر مقایسه شود.

## References

- Abdullah, L., Najib, L. 2014. A new preference scale of intuitionistic fuzzy analytic hierarchy process in multi-criteria decision making problems. *Journal International Fuzzy System*, 26: 1039–1049.
- 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.
- Atanassov, K. 1986. Intuitionistic fuzzy sets. *Fuzzy Sets and Systems*, 20: 87–96.
- Barron, P. 2008. Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 730 – 742.
- Baum, T. 2016. *Human resource issues in international tourism*. Elsevier.
- Boran, F.E, Genç, S, Kurt, M., Akay, D. 2009. A multi-criteria intuitionistic fuzzy group decision making for supplier selection with TOPSIS method. *Expert Systems with Applications*, 36: 11363-11368.
- Cappelli, P, 2015. Why We Love to Hate HR and What HR Can Do About It, *Harvard Business Review*. Available online at: <http://www.hbr.org>
- 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.
- Grobler, P. A., Diedericks, H. 2009. Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13 (3): 1-27.
- 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.
- Ismagilova. G., Safiullin. L., Gafurov, I. 2015. Using historical heritage as a factor in tourism development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 188: 157 – 162.
- Jazani, N., Taheri, N., Ebili. 2011. Human Resource Development Strategies with the Development Approach of Staff. *Strategic Management Studies*, 2: 15-29.
- 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.
- Khadivar, A., Azar, A., Mojibian, F. 2017. Product pricing in two-echelon supply chain using game theory in intuitionistic fuzzy environment. *Industrial Management Studies*, 14(43): 1-25.
- Khanalizadeh, R., Kordnaiej, A., Fani, A. S., Moshabaki, A. 2011. Study of the relationship between organizational learning and empowerment. *Journal of Transformation Management*, 3: 20-45.
- Khodaei, Z., Kalantari Khalilabadi, H. 2012. Tourism development with emphasis on the role of workforce training. *Urban Management Studies*, 4(12): 47—59.

- Lashley, C. 2017. The Concept of Hospitableness. In edited book of Horner. S (2017). Talent Management in Hospitality and Tourism, Good fellow Publishers Limited: 52-68.
- Liu, H.W., Wang, G.J. 2007. Multi-criteria decision-making methods based on intuitionistic fuzzy sets. *European Journal of Operational Research*, 179: 220-233.
- Loo, C., Kwon, K. 1995. Importance of secondary impact of foreign tourism receipts on the South Korean economy. *Journal of travel research*, 34(2): 50-54
- Mahmoudi, A., Naeimi Majd, M. 2016. The place of tourism and hospitality education in the name of higher education in Iran (read: Students working in the tourism and hotel industry in Tehran), *hotel management and hosting studies*, 1(2): 57-73.
- Ministry of Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism of the Islamic Republic of Iran. 2018. Statistical Yearbook of 1397 Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organization, available at <https://www.mcth.ir/>.
- MOHAMMADI, M., HABIBI, L. 2017. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY WITH EMPLOYEE TALENT MANAGEMENT APPROACH. *HOSPITALITY STUDIES AND HOSTING*, 1(2): 45-56.
- 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.
- Nzonzo, J.C., Chipfuva, T. 2013. Managing Talent in the Tourism and Hospitality Sector: A Conceptual View Point. *International Journal of Academic Research in Accounting. Finance and Management Sciences*, 3 (2): 92-97.
- Oh, C.O. 2004. The contribution of tourism development to economic growth in the Korean economy. *Tourism management*, 26(1): 39-44
- Pulido-Fernández, J. I., Casado-Montilla, J., Carrillo-Hidalgo, I. 2019. Introducing olive-oil tourism as a special interest tourism. *Heliyon*, 5(12): 1-8.
- 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.
- SAREM, A. S., DANAEIFARD, H., GHOLIPOUR, A., FANI, A. S. 2017. HRD MATRIX: UNDERSTANDING THE DUALITY OF STRUCTURE AND AGENCY IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. *JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION*, 9(1): 137-168.
- Shamsoddini, A., Derakhshan, E., Karimi, B. 2017. The effect of empowerment of human resources in tourism development (Case Study: Kohgiluyeh & Boyer-Ahmad province), *Journal of Regional Planning*, 24: 89-100.
- Sohrabi Yurtchi, B., Aazami, A., Yazdani, H. R. 2011. The Pathology of the Research of Islamic Management based on Meta-Analysis. *Journal of Public Administration Perspective*, 2(6): 9-24.
- Suleiman. J. S. H., Mohamed, B. 2011. Factors Impact on Religious Tourism Market: The Case of the Palestinian Territories. *International Journal of Business and Management*, 6 (7): 254-260.
- Walmsley, A. 2017. Talent Management and Youth Employment. In edited book of Horner, S, (2017): Talent Management in Hospitality and Tourism, Good fellow Publishers Limited: 117-133.
- Weru, J., Iravo, M.A., Sakwa, M. 2014. The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9): 57-75.
- World Travel and Tourism Council. 2020. Iran: 2019 Annual Research: Key Highlights, available at <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/>.
- Wu, J., Huang, H.B., Cao, Q.W. 2013. Research on AHP with interval-valued intuitionistic fuzzy sets and its application in multi-criteria decision making problems. *Applied Mathematical Modelling*, 37: 9898-9906.
- Wu, J.Z., Zhang, Q. 2010. Multicriteria decision making method based on intuitionistic fuzzy weighted entropy. *Expert Systems with Applications*, 38(1): 916-922



- 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, 16-21.
- Zarei Matin, H., Seyedjavadein, S.R., Rahimpour, A., Bagheri, M. 2012. Explaining I.R. of Iran's Tourism Industry Challenges. Strategic Management Thought. 6(1): 73-106.
- Zhang, T., Kandampully, J., & Choi, H.Y. (2014). The role of employee wellness programme in the hospitality industry: a review of concepts, research and practice. Research in Hospitality Management, 4 (1-2): 45-54.
- Ziaei, M. 2004. Education and human resource condition in tourism segment (Emphasis upon Tehran province). Tourism Studies, 6: 19-37.



## **Designing a strategy-based model for Human Resources Development in the tourism industry and formulation a roadmap (Case study: Isfahan province)**

**Abdulmajid Mohammadi Najafabadi\***

Ph.D. of Management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch,  
Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Akbae Etebarian Khorasgani**

Associate Professor of Management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch,  
Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi**

Assistant Professor of Management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch,  
Islamic Azad University, Isfahan, Iran

---

### **Abstract**

The purpose of this study is to design a strategy-based model on the human resources development in the tourism industry of Isfahan province and to develop a roadmap for its implementation. In terms of purpose, this research is of applied and developmental research type and in terms of implementation method, it is considered as a descriptive research of survey type and in terms of research plan, it is of exploratory mixed type. In the first stage of the research, all published researches related to the research topic were analyzed using Meta-synthesis method which the results of this analysis were to identify and classify 9 human resource development strategies. Then, by consulting 10 experts and analyzing those using structural-interpretive modeling method, these strategies were Leveling and the relationships between them were determined. According to the results, at the lowest level, the strategy of "designing the model of job competencies of the tourism industry" and "designing the human resource information system" has the greatest impact on other strategies and at the highest level of the strategy "Tourism industry" was the most dependent. Finally, using the intuitive fuzzy AHP technique, human resource development strategies of Tourism industry were prioritized. The findings showed that designing the model of job competencies of the tourism industry, providing public education and subsidy allocation, and offering discounts on training courses are the most important strategies for the human resources development in the tourism industry in Isfahan province

**Keywords: Human Resource Development, Tourism Industry, Education, Meta-synthesis, Interpretive Structural Modeling, Intuitionistic fuzzy AHP (IFAHP)**

---

---

\* (Corresponding author) mohammadithesis@gmail.com