

## تدوین نقشه راه گردشگری شهری با رویکرد توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی: استان اصفهان)

عبدالمجید محمدی، دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران

اکبر اعتباریان\*، دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران

رضا ابراهیمزاده، استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۹۸/۳/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۸/۹/۲۵

**چکیده:** هدف از پژوهش حاضر تدوین نقشه راه گردشگری شهری استان اصفهان با رویکرد توسعه منابع انسانی است. در مرحله اول کلیه پژوهش‌های مرتبط با موضوع (۴۸ تحقیق) با استفاده از روش فراترکیب تحلیل گردید که نتیجه آن شناسایی و دسته‌بندی ۹ شاخص توسعه منابع انسانی بود. در مرحله دوم با بررسی ادبیات و مصاحبه با ۲۱ خبره صنعت گردشگری استان ۵۷ راهکار عملیاتی برای پیاده‌سازی شاخص‌ها شناسایی شد. در نهایت، در مرحله سوم با نظرخواهی از ۱۰ خبره و تحلیل اطلاعات آن با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، شاخص‌ها و راهکارهای عملیاتی سطح‌بندی و روابط بین آن‌ها تعیین و به عنوان نقشه راهی جهت توسعه منابع انسانی گردشگری شهری استان ارائه گردید. نتایج اینکه در پایین‌ترین سطح، شاخص‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر شاخص‌ها داشته و مهمترین شاخصها محسوب می‌شوند و در بالاترین سطح شاخص «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» است که دارای بیشترین وابستگی بود. در نهایت شاخص‌های «بکارگیری شبکه‌های اجتماعی»، «تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف دوره‌های آموزشی»، «ارائه آموزش‌های همگانی»، «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بر کل شاخص‌ها تأثیر داشته و مسئولان بایستی با توجه ویژه به این شاخص‌ها تأثیر آنها را بر دیگر شاخص‌ها مورد پایش قرار داده و با اتخاذ مکانیزم‌های مناسب در دیگر شاخص‌ها بهبود ایجاد نمایند. در پژوهش حاضر، این مکانیزم‌ها در قالب راهکارهای عملیاتی به همراه نقشه راه پیاده‌سازی آن‌ها ارائه گردید.

**کلمات کلیدی:** گردشگری شهری، توسعه منابع انسانی، نقشه راه، فراترکیب، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

### Formulation of Urban Tourism Roadmap with Human Resources Development Approach (Case Study: Isfahan Province)

Abdulmajid Mohammadi, PhD in Management, Department of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran, abmmohammadi@gmail.com

Akbar Etebarian \*, Associate Professor of Management, Department of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran, etebarian@ymail.com

Reza Ebrahimzadeh, Assistant Professor of Management, Department of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran, ebrahimzadeh2020@gmail.com

**Abstract:** The purpose of this study is to Formulation an urban tourism road map of Isfahan province with human resources development (HRD) approach. In the first phase, all related published research (48 research) was analyzed using Meta-synthesis method. The results were identified and categorized into 9 HRD indices. In the second, 57 operational strategies for implementation of indicators were identified by reviewing the literature and interviewing 21 experts in Industry. Finally, by surveying 10 experts and analyzing them using Structural-Interpretive Modeling Methodology, indicators and operational solutions of Leveling and relationships were determined and presented as a roadmap for HRD of urban tourism in Isfahan province. The results showed that at the lowest level, the indicators "Designing Competency Model of Tourism Industry Jobs" and "Designing Human Resources Information System (HRIS)" had the most impact on the other indicators and in fact the most important indicators of tourism HRD. Isfahan province is considered to be the highest index of "Definition and Award of Excellence in Human Resource Management Excellence in Tourism Industry", which was the most dependent. Finally, indicators such as "utilization of social networks", "allocation of subsidies and discounts in training", "provision of public education", "Designing Competency Model of Tourism Industry" and "Designing HRIS" affect all indicators, and authorities must pay special attention to them in order to monitor their impact on others and select mechanisms to improve on others. In the present study, these mechanisms were presented in the form of operational solutions along with a roadmap for their implementation

**Keywords:** Urban Tourism, Human Resource Development, Roadmap, Meta-synthesis, Interpretive Structural Modeling.

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

امروزه گردشگری یکی از اهرم‌های اقتصادی سودآور در جهان امروز می‌باشد (متقی، ۱۳۹۶). رشد چشمگیر فعالیت‌های گردشگری، آن را به یکی از برجسته‌ترین پدیده‌های اقتصادی و اجتماعی قرن اخیر بدل کرده است (باستیک و کوچکیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در ایران، صنعت گردشگری یکی از گزینه‌های مناسب و مطرح برای خروج از مشکل اتکای بیش از حد به درآمدهای نفتی و حل مشکل اشتغال است (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۴). بر اساس اطلاعات سازمان گردشگری و یونسکو، ایران جزو ۱۰ کشور اول دنیا به لحاظ دارا بودن جاذبه‌های گردشگری در زمینه‌های مختلف است. از دیر باز هدف دست‌اندرکاران صنعت گردشگری در ایران این بوده که بتوانند آن را جایگزین صنعت نفت کنند (شمس‌الدینی و همکاران، ۱۳۹۵). 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 (ورو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). 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 به‌مانند یک تفریح و سرگرمی بپندارد (لشلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). اشتغال در این صنعت، کارکنان را به‌منظور 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، فرادستان و فرودستان و نیازمند تمرکز در کار احساسی است (والمسلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). 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 (گیسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). از این رو، منابع انسانی در تمامی مناطق، ناحیه‌ها و سازمان‌های گردشگری به‌عنوان 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، کاپلی<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) آموزش و توسعه کارکنان را به عنوان یکی از مهمترین کلان فرآیندها و کارکردهای حوزه منابع انسانی معرفی می‌کند. 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 (ضیائی، ۱۳۸۳). بنابراین، با توجه به اهمیت منابع انسانی در صنعت گردشگری، لازم است تحقیقات گسترده‌تری انجام شود تا بتوان تبیین دقیق‌تری از توسعه صنعت گردشگری با تاکید بر منابع انسانی داشت که این پژوهش سعی در تدوین نقشه راه برای توسعه منابع انسانی در گردشگری شهری استان اصفهان دارد و برای این مهم، از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بهره برده است.

1. Bastic & Gojic
2. Weru
3. Lashley
4. Walmsley
5. Gibson
6. Cappelli

## ۲- سوالات پژوهش

محققان در این پژوهش در پی یافتن پاسخی برای پرسش‌های ذیل است:

مدل توسعه منابع انسانی گردشگری شهری اصفهان دارای چه شاخص‌ها و مولفه‌هایی است؟

روابط بین شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری شهری اصفهان چگونه است؟

نقشه راه توسعه منابع انسانی گردشگری شهری اصفهان کدام است؟

## ۳- پیشینه پژوهش

محمودی و حبیبی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان توسعه منابع انسانی صنعت هتلداری با رویکرد مدیریت استعداد کارکنان، 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. صمیمی و خبره (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به بررسی اثر گردشگری بر توسعه منابع انسانی پرداختند و جهت بررسی اثر گردشگری بر توسعه، از شاخص توسعه‌ی انسانی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد تعداد ورود گردشگران خارجی اثر مثبت و معناداری بر توسعه انسانی کشورها دارد. از این رو توسعه این صنعت جهت دستیابی به اهداف توسعه اقتصادی و انسانی برای هر کشوری ضروری به نظر می‌رسد. 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. ارائه آموزش اثر بخش در یک سازمان مدرن مستلزم تفکر جدید، مدل‌های جدید، رویکرد جدید و ابزارها و مکانیزم‌های جدید است. از آنجا که آموزش به عنوان بخش زیربنایی مدیریت منابع انسانی و مدیریت کیفیت در صنعت گردشگری مطرح است، برای اصلاح نظام ساختاری صنعت گردشگری کشور می‌توان کار را از اصلاح نظام آموزشی آغاز کرد. باوم و سزیواس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مقاله‌ای به موضوع توسعه منابع انسانی در جهانگردی در ۴۰ سال گذشته در کشور ایرلند پرداختند. آنها بیان می‌دارند، برای کشورهایی که امروزه در جهانگردی نابالغ هستند، دولت باید توجه ویژه‌ای به توسعه منابع انسانی داشته باشد. باوم و سزیواس اعتقاد دارند که بخش جهانگردی در همه جا ارتباط نزدیکی با بازار نیروی کار و مهارت‌های تراوش شده از آنجا دارد و وابستگی بین نیروی کار و کیفیت محصول و استانداردسازی خدمات نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی تجربه بازدیدکننده دارد.

1. Baum & Szivas

و ارتباط بسیار تنگاتنگ و یکپارچه بخش آموزش با نیازهای بخش صنعت بازار نیروی کار را بر قدرت نگه می‌دارد. بهسام<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) توانمندسازی زنان از طریق توسعه گردشگری را مورد بررسی قرار داده که نتیجه آن نشان‌دهنده نقش برجسته گردشگری در توانمندسازی زنان از طریق ایجاد اشتغال و بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی زنان در جامعه بوده است. در این پژوهش همانند بررسی‌های قبلی به بررسی شرایط اقتصادی و اجتماعی زنان و تأثیرات گردشگری بر این شرایط پرداخته شد. اما آن چه که در این پژوهش مطرح است تکیه بر سایر ابعاد مانند روان‌شناختی، فنی - آموزشی و ... است که از دید جامع‌تری به موضوع نگرسته و موجب دستیابی به نتایج بهتری از نظر زنان شده است؛ که می‌تواند به بهبود وضعیت کمک کند.

#### ۴- مبانی نظری

امروزه 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 (باوم، ۲۰۱۶). از آنجا که گردشگری صنعتی کارمحور است، منابع انسانی مشارکت‌کننده در این بخش، تأثیر بسیاری در افزایش کیفیت و کارایی خدمات برجای خواهند گذاشت (گروبلر و دیدریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، وجود نیروی کاری به خوبی آموزش‌دیده در گردشگری به منظور تأمین و پاسخگویی به تقاضای مشتریان از اهمیتی حیاتی برخوردار است (نانزو و چیفاوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). 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 استعدادها برتر مهمترین منبع در کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشند (بارون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). سازمان جهانی گردشگری در گزارش‌ها و گردهمایی‌های خود همواره بر این نکته تأکید کرده است که صنعت گردشگری نیازمند افراد شایسته و دارای مهارت‌های لازم می‌باشد و در این زمینه صنعت نقشی اساسی بر عهده دارد. مسئله آموزش و پرورش منابع انسانی، دستمزدها و همچنین فعالیت‌های انگیزشی و تشویق‌کننده و اعمال نظارت‌های جدی از جمله مواردی است که در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی حائز اهمیت بسیار است. در این برنامه‌ریزی، برآورد منابع انسانی موردنیاز و شناسایی نیازها و پیچیدگی‌های مربوط به این بخش و تدوین برنامه‌های آموزشی از ارکان اصلی می‌باشد (خدایی و کلانتری خلیل‌آبادی، ۱۳۹۱: ۵۰) که خود تحت تأثیر ماهیت گردشگری قرار دارد. تعریف توسعه منابع انسانی آسان نیست و تاکنون هیچ نقطه نظر خاص یا ساختار توسعه منابع انسانی بارزی ارائه نشده است. تعاریف توسعه منابع انسانی گوناگونی در آمریکا مورد تحقیق قرار گرفت و هیچ توافقی در تعریف این زمینه وجود ندارد و توسعه منابع انسانی بیشتر تلفیقی از چشم‌اندازهای چندگانه است (گوپتا و ساهو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). مجموعه فعالیت‌های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می‌شود (گیب<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (فدائی کیوانی و سادات اشکور، ۱۳۹۶). 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 فرایندی 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 (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). یکی از اهداف اصلی توسعه منابع انسانی، فراهم آوردن محیط و شرایطی است که افراد را به یادگیری و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های خویش ترغیب نماید (آرمسترانگ، ۲۰۰۸: ۱۷۶).

1. Behusan
2. Grolber & Diedricks
3. Nzonzo & Chipfuva
4. Barron
5. Gupta & Sahoo
6. Gibb

از این رو، هدف از توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری شهری اصفهان، توسعه چارچوبی یکپارچه و سیستمی جامع و نیز ارائه راهکارهایی عملی به منظور توسعه و پرورش کارکنان از مجرای ایجاد فرهنگ یادگیری و تدوین استراتژی‌های 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.

## ۵- روش‌شناسی پژوهش

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. جامعه آماری در مرحله اول پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی مرتبط با توسعه منابع انسانی گردشگری شهری، تا زمان انجام این پژوهش می‌باشد. در مرحله دوم پژوهش، جامعه آماری دربرگیرنده خبرگان حوزه گردشگری شهری در استان اصفهان است می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۱ نفر جهت استخراج راهکارهای توسعه منابع انسانی و ۱۰ نفر جهت تدوین نقشه راه (مدلسازی ساختاری تفسیری) انتخاب شدند. به طور 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 بررسی و استخراج شاخص‌ها و راهکارهای توسعه منابع انسانی گردشگری شهری اصفهان است. روش مدلسازی ساختاری-تفسیری جهت سطح‌بندی شاخص‌ها 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.

## ۶- 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<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، شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری شهری کدامند؟

#### گام دوم: انجام ادبیات نظام‌مند

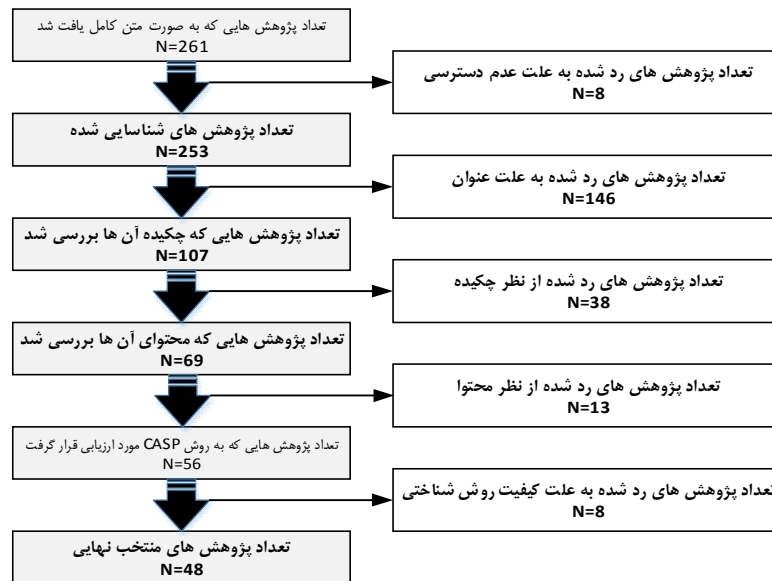
در این مرحله، همانطور که در فصل گذشته بیان شد، پژوهشگر بر جستجوی سیستماتیک یا نظام‌مند بر مقالات و کتب منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر متمرکز می‌شود و کلید واژه‌های مرتبط را انتخاب می‌نماید. در پژوهش حاضر، این کلید واژه‌ها عبارت‌اند از: توسعه منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، مدل‌های توسعه منابع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

1. Sandelowski

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 کنفرانس‌های 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 (منبع: یافته‌های پژوهش)

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 روش شناختی 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 شاخص‌های 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 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، ۱۳۹۰). 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 می‌کنند، به طوری که محقق تم‌ها یا موضوعاتی را مشخص می‌کند. به محض اینکه موضوعات شناسایی و مشخص شدند، بررسی-کننده 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 عامل شناسایی شدند. پس از شناسایی عوامل، این عوامل در ۴ گروه (مولفه) 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 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		
		مجموع کدگذار اول	خیر	بله
نظر خبره	بله	A=۵	B=۱	۶
	خیر	C=۲	D=۰	۲
	مجموع کدگذار دوم	۷	۱	N=۸

(منبع: یافته‌های پژوهش)

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

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{6}{8} \times \frac{7}{8} \times \frac{2}{8} \times \frac{1}{8} = 0/205$$

$$\text{مقدار شاخص کاپا} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0/625 - 0/205}{1 - 0/205} = 0/617$$

جدول (۲): وضعیت شاخص کاپا

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

(منبع: یافته‌های پژوهش)

## 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): چارچوب نظری پژوهش

ردیف	بُعد	مولفه	شاخص
۱	اصلی	تخصصی	طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی
۲			بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی
۳			تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری
۴	عمومی		تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی
۵			ارائه آموزش‌های همگانی
۶	پشتیبانی	پژوهشی	طراحی نظام به روز رسانی شایستگی‌های فعالین صنعت
۷			طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری
۸			طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی
۹	زیرساختی		ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

(منبع: یافته‌های پژوهش)

## مرحله دوم: استخراج راهکارهای عملیاتی برای هر یک از شاخص‌های توسعه منابع انسانی

پس از شناسایی شاخص‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد فراترکیب، از طریق بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان و اساتید حوزه گردشگری استان اصفهان، برای پیاده‌سازی هر یک شاخص‌ها، راهکارهای عملیاتی استخراج شد که محققان پس از گذراندن آن‌ها و حذف راهکارهای تکراری و همپوشانی برخی راهکارها، در نهایت برای هر یک از شاخص‌ها راهکارهایی ارائه دادند (۵۷ راهکار) که در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

جدول (۴): راهکارهای عملیاتی پیاده‌سازی شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری شهری استان اصفهان

کُد	راهکار عملیاتی	شاخص
A1	شناسایی مشاغل موجود در صنعت گردشگری استان اصفهان	طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری
A2	تجزیه و تحلیل مشاغل موجود	
A3	تعریف شرح وظایف و پست‌های سازمانی در صنعت گردشگری استان به طور دقیق و جزئی	
A4	شناسایی شایستگی‌ها و تجربیات منابع انسانی لازم برای موفقیت در سمت‌ها یا نقش‌های کلیدی در صنعت گردشگری	
A5	ارزیابی افراد از نظر شایستگی‌های کلیدی و میزان انطباق و هماهنگی افراد با مشاغل توسط کانون‌های ارزیابی	
A6	طراحی نظام توسعه و آموزش شایستگی‌های منابع انسانی صنعت گردشگری	
B1	شناسایی و استخدام نیروی متخصص و خیره در زمینه طراحی، اجرا و بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی	
B2	طراحی و توسعه سیستم یکپارچه اطلاعات منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان	
B3	آشناسازی طراحان و اجراکنندگان سیستم اطلاعاتی منابع انسانی با نوع فعالیت‌های سازمان‌ها	
B4	تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی فعال در گردشگری استان اصفهان	
B5	برآورد دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در آینده با توجه به روندهای متغیر بازار و صنعت گردشگری	
B6	طبقه‌بندی و دسته‌بندی اطلاعات به منظور تسهیل استفاده از آن	
B7	تسهیل دسترسی تمامی مدیران، سیاست‌گذاران، فعالین و شاغلین صنعت گردشگری استان اصفهان به مخازن و منابع اطلاعاتی	
C1	مطالعه و ارزیابی وضعیت موجود دانش و آگاهی ساکنین استان اصفهان در ارتباط با گردشگری و اهمیت آن و چگونگی فعالیت‌ها و کسب-وکارهای گردشگری	ارائه آموزش‌های همگانی
C2	مطالعه و شناسایی وضعیت مطلوب دانش و آگاهی ساکنین استان اصفهان در ارتباط با گردشگری و اهمیت آن و چگونگی فعالیت‌ها و کسب-وکارهای گردشگری	
C3	طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزش عمومی گردشگری به تفکیک اقشار مختلف جامعه	
C4	اهتمام به آموزش امور مربوط به فعالیت و کارآفرینی در صنعت گردشگری از پایین‌ترین سطوح (مدارس ابتدایی)	



C5	ایجاد مراکز کارآموزی صنعت گردشگری در سطح استان اصفهان	
C6	برقراری ارتباط دانشگاه‌ها و مراکز علمی با سازمان‌ها و کسب و کارهای فعال در صنعت گردشگری استان اصفهان	
C7	تخصیص اعتبارات مالی و افزایش سرانه آموزشی و تجهیزات آموزش گردشگری استان اصفهان	
C8	پرورش مربیان باتجربه و آگاه برای هدایت و آموزش کارآموزان در دوران کارآموزی	
C9	ملزم ساختن هتل‌ها و آژانس‌های مسافرتی و ... برای جذب افراد مستعد جهت کارآموزی	
C10	در نظر گرفتن واحد کارآموزی در طول دوره تحصیلی دانشجویان رشته گردشگری	
C11	اعطاء گواهی به کارآموزان و منظور کردن آن به عنوان یک رزومه	
C12	در نظر گرفتن سهمیه استخدامی برای مشارکت کنندگان در دوره‌های کارآموزی در نظر گرفته شده	
D1	برآورد میزان بودجه مورد نیاز و تخصیص بودجه‌ای مشخص و مناسب به این منظور	تخصیص یارانه ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره های آموزشی
D2	اعمال معافیت‌های مالیاتی برای سازمان‌های سرآمد در امر برگزاری دوره‌های آموزشی	
D3	پرداخت وام‌های بلندمدت با بهره کم به سازمان‌های گردشگری جهت برگزاری دوره‌های آموزشی	
D4	اعطای بورس به سازمان‌ها جهت آموزش مدیران و کارکنان در خارج از کشور	
D5	فراهم آوردن امکان شرکت رایگان یا با تخفیفات ویژه برای کارکنان و شاغلین برتر در امر تعالی و توسعه فردی	
D6	اعطای کمک هزینه آموزشی (بورس) به کارکنان و شاغلین برتر در امر تعالی و توسعه فردی	
E1	توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی صنعت گردشگری استان اصفهان	بکارگیری شبکه های اجتماعی در توسعه منابع انسانی
E2	آشناسازی مدیران و کارکنان با روش‌های نوین برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی و چگونگی استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	
E3	ایجاد کانال‌ها و گروه‌های آموزشی با محوریت توسعه منابع انسانی در شبکه‌های اجتماعی	
E4	تشکیل انجمن‌های علمی در هر حوزه از صنعت گردشگری استان اصفهان به صورت مجازی و به اشتراک‌گذاری علم در این انجمن‌ها	
E5	تشویق متخصصان، خبرگان و کارشناسان آگاه به توسعه منابع انسانی به فعالیت در کانال‌ها، گروه‌ها و انجمن‌های علمی مجازی	
E6	انعقاد قرارداد با مراجع و سازمان‌هایی که مقالات و محتواهای به‌روز و بین‌المللی حوزه گردشگری را تهیه و در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهند	
F1	ایجاد مراکز آموزش علمی- کاربردی برای تربیت نیروهای متخصص و توانمند در سطوح عملیاتی	طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی
F2	ایجاد رشته‌های جدید در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری در بخش دولتی- دانشگاهی به‌منظور تربیت مدیران و سیاست‌گذاران مستعد و توانمند	
G1	تهیه بانک اطلاعاتی فعالین صنعت گردشگری	طراحی نظام به روزرسانی شایستگی- های فعالین صنعت
G2	مطالعه و ارزیابی وضعیت موجود شایستگی‌های فعالین صنعت گردشگری	
G3	شناسایی نیازهای صنعت گردشگری در زمینه شایستگی مورد نیاز فعالین آن	
G4	مطالعه و شناسایی وضعیت مطلوب شایستگی‌های فعالین صنعت گردشگری	
G4	طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزش برای ایجاد و بهبود شایستگی‌های فعالین	
G6	اعطاء گواهی شایستگی حرفه‌ای به فعالین صنعت	
H1	برنامه‌ریزی مالی و خدمات پشتیبانی مرکز (ایجاد مرکز هزینه برای مرکز ارزیابی، تدوین روش تبادلات مالی بین مرکز و شرکت‌ها و مدیریت‌های تابعه)	ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری
H2	تهیه مقررات و آیین‌نامه‌های مورد نیاز 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)	
H3	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، قضا یا و سایر ابزارهای مدیریتی)	
H4	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)	
H5	تعریف و مدل‌سازی رفتارها و شایستگی‌هایی که برای موفقیت افراد در شغلشان کلیدی است	
H6	طراحی و تدوین ابزارهای ارزیابی برای سنجش شایستگی‌های منابع انسانی	
I1	شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های توسعه فردی (مدل تعالی/ سرآمدی فردی) شاغلین صنعت گردشگری	
I2	آموزش و ترویج مفاهیم سرآمدی و تعالی به کارکنان و شاغلین صنعت گردشگری استان اصفهان	
I3	ایجاد نظام رتبه‌بندی کارکنان بر اساس میزان شایستگی‌ها آن‌ها	تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری
I4	برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته متناسب با هر یک از بخش‌های صنعت گردشگری استان اصفهان	
I5	شناسایی، انتخاب و تقدیر از شاغلین سرآمد در صنعت گردشگری	
I6	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	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

### مرحله سوم: تدوین نقشه راه توسعه منابع انسانی گردشگری شهری استان اصفهان

پس از شناسایی شاخص‌ها و راهکارهای توسعه منابع انسانی، با بکارگیری مدل‌سازی تفسیری ساختاری، ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها 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 استخراج گردید.

V عامل سطر  $i$  زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون  $j$  O عدم وجود ارتباط بین دو عنصر  $i$  و  $j$   
 A عامل ستون  $j$  زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر  $i$  X ارتباط دوطرفه بین دو عنصر  $i$  و  $j$

ماتریس دستیابی اولیه با توجه به ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها بدست می‌آید. به منظور دستیابی به این ماتریس باید نمادهای فوق به صفر و یک تبدیل گردد از این طریق ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید. 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 برای شاخص‌ها نشان داده شده بدست آمد.

جدول (۵): ماتریس دستیابی نهایی

کد شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت محرک بودن
F طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
G طراحی نظام به روز رسانی شایستگی های فعالین صنعت	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
H ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲
E بکارگیری شبکه های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
D تخصیص یارانه ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره های آموزشی	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۵
C ارائه آموزش های همگانی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۵
A طراحی مدل شایستگی های مشاغل صنعت گردشگری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
B طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
I 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	۲	۹	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

در جدول ۶ سطوح هر یک از شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری استان اصفهان، مجموعه دستیابی، مجموعه پیش نیاز و مجموعه مشترک مشخص گردیده است. برای تعیین سطح متغیرها (شاخص‌ها) در مدل نهایی، به ازای هر یک از آنها، سه مجموعه دستیابی، پیش نیاز 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 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.

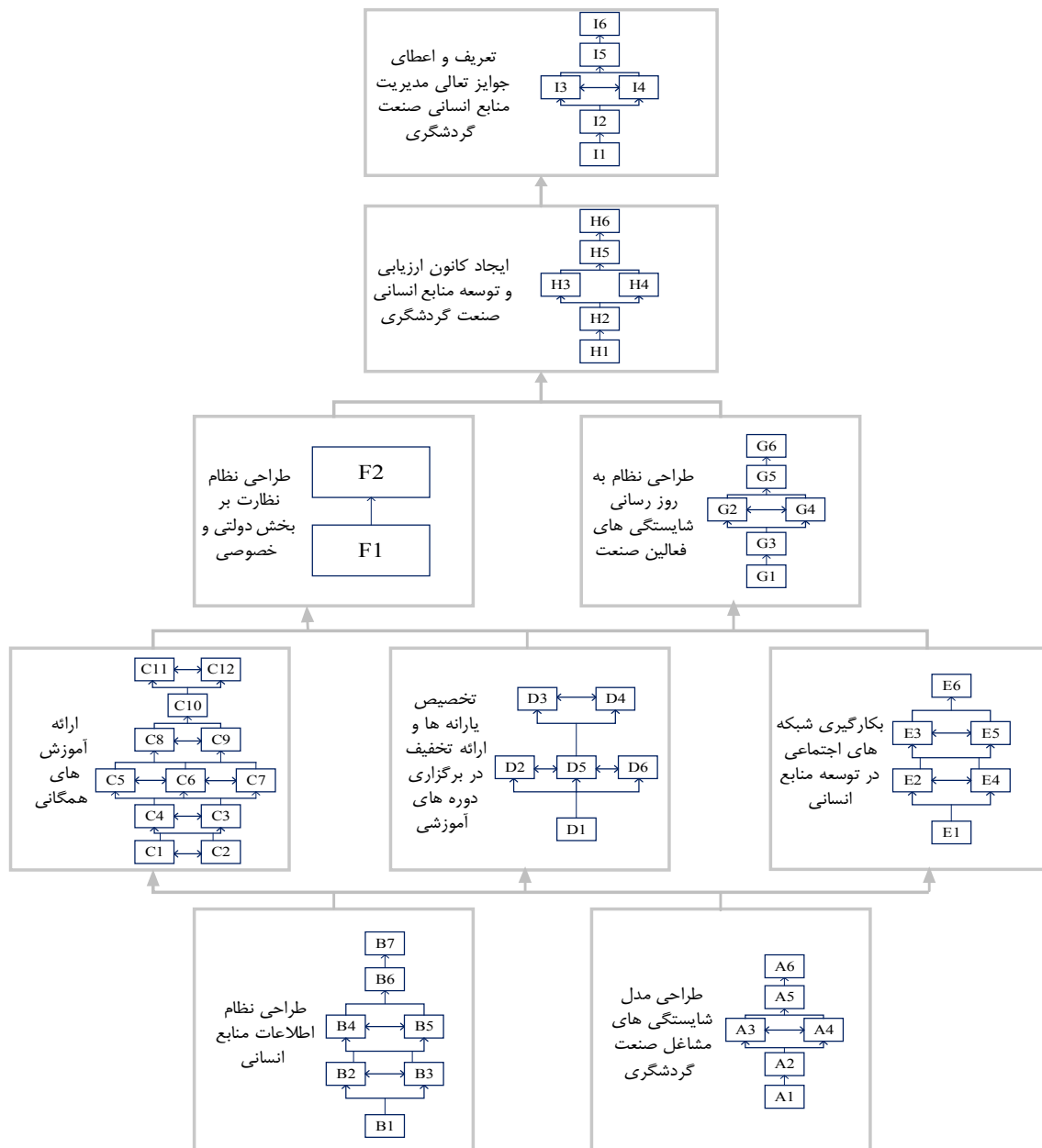
جدول (۶): سطوح شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری

شاخص‌ها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	مجموعه مشترک	سطح
F	۹، ۳، ۱	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۱	۱	۳
G	۹، ۳، ۲	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲	۲	۲
H	۹، ۳	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳	۲
E	۹، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷، ۴	۴	۴
D	۹، ۵، ۳، ۲، ۱	۸، ۷، ۵	۵	۴
C	۹، ۶، ۳، ۲، ۱	۸، ۷، ۶	۶	۴
A	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷	۸، ۷	۵
B	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷	۸، ۷	۵
I	۹	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۹	۱

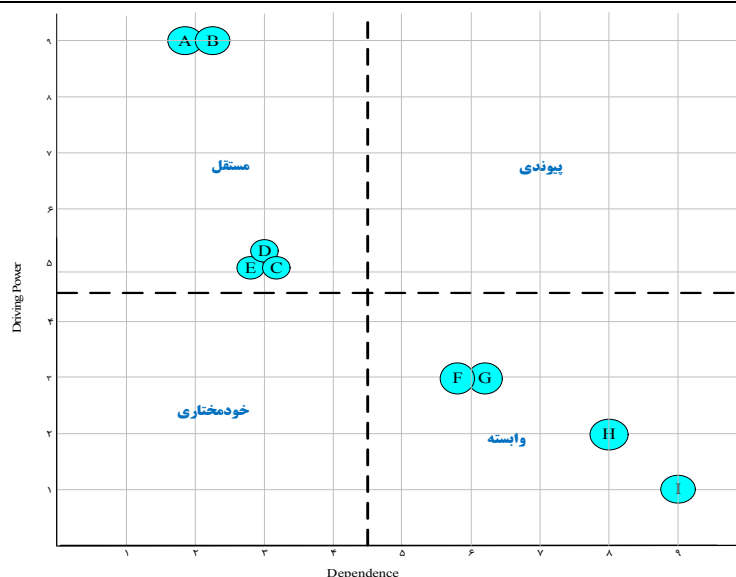
(منبع: یافته‌های پژوهش)

دیگرام نهایی بر اساس سطوح بدست 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 پایین‌تری قرار داشته باشند تأثیرات بیشتری بر کلیه عناصر سیستم دارند. شکل ۲ مدل مورد نظر را نشان می‌دهد. 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 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 میزان 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 ۳ مشخص است هیچ‌کدام 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، هیچ‌یک از شاخص‌ها قدرت تبیین‌کنندگی پایینی در شکل‌گیری روابط در مدل سلسله‌مراتبی 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 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 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 «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 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 مکانیزم‌هایی را انتخاب نماید تا بتواند در دیگر شاخص‌ها بهبود ایجاد نماید. فرآیند بیان شده برای راهکارهای عملیاتی هر یک از شاخص‌ها نیز تکرار شده است که نتایج آن در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

این نگاره می‌تواند راهنمای مناسبی جهت پیاده‌سازی شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری باشد. به عنوان مثال، در پایین‌ترین سطح، شاخص‌های طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری (A) و طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی (B) قرار دارند. برای طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری ۶ راهکار (مطابق جدول ۴ از A1 تا A6) وجود دارد که در ۵ طبقه سطح‌بندی شدند. ابتدا مشاغل موجود در صنعت گردشگری استان اصفهان شناسایی شده (A1)، سپس مشاغل موجود تجزیه و تحلیل می‌شوند (A2). در گام بعد شرح وظایف و پست‌های سازمانی در صنعت گردشگری استان به طور دقیق و جزئی تعریف و شناسایی شایستگی‌ها و تجربیات منابع انسانی لازم برای موفقیت در سمت‌ها یا نقش‌های کلیدی در صنعت گردشگری به طور همزمان صورت می‌گیرد (A3 و A4). سپس افراد از نظر شایستگی‌های کلیدی و میزان انطباق و هماهنگی افراد با مشاغل توسط کانون‌های ارزیابی، بررسی می‌شوند (A5) و در نهایت نظام توسعه و آموزش شایستگی‌های منابع انسانی صنعت گردشگری طراحی می‌شود (A6). تحلیل دیگر شاخص‌ها نیز به همین شیوه انجام می‌شود.



شکل (۲): نقشه راه شاخص‌ها و راهکارهای عملیاتی توسعه منابع انسانی گردشگری شهری استان اصفهان (ترسیم: نگارندگان)



شکل (۳): تحلیل MICMAC (ترسیم: نگارندگان)

## ۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر تدوین نقشه راه توسعه منابع انسانی گردشگری شهری استان اصفهان بود. 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 شاخص توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در ۴ مولفه و ۲ بُعد بود. در مرحله دوم، با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان و اساتید حوزه گردشگری در استان اصفهان، ۵۷ راهکار عملیاتی جهت پیاده‌سازی هر یک از شاخص‌ها استخراج گردید. در نهایت با نظر خواهی از ۱۰ نفر از خبرگان حوزه گردشگری استان اصفهان و بکارگیری روش مدلسازی ساختاری و تفسیری، این شاخص‌ها و راهکارها سطح‌بندی و روابط بین آن‌ها مشخص گردید. 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 بالاترین سطح یعنی سطح پنجم «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» قرار گرفته است. شاخص‌هایی مانند «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی»، «طراحی نظام به روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت»، «ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری» و «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» شاخص‌هایی هستند که دارای بیشترین وابستگی بوده و کاهش یا افزایش در سایر شاخص‌ها 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 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 نمایند تا بتوانند تأثیر آنها را بر دیگر شاخص‌ها مورد پایش قرار دهد و مکانیزم‌هایی را انتخاب نماید تا بتواند در دیگر شاخص‌ها بهبود ایجاد نماید. در پژوهش حاضر، این مکانیزم‌ها در قالب راهکارهای عملیاتی ارائه گردید. به عنوان مثال، برای پیاده‌سازی شاخص بکارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی صنعت گردشگری استان اصفهان توسعه یابند. همچنین آشناسازی مدیران و کارکنان با روش‌های نوین برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی و چگونگی استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و تشکیل انجمن‌های علمی در هر حوزه از صنعت گردشگری به صورت مجازی و به اشتراک‌گذاری و مرزگستری دانش در این انجمن‌ها پیشنهاد می‌شود. از دیگر شاخص‌های مهم می‌توان به تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در

برگزاری دوره‌های آموزشی صنعت گردشگری اصفهان اشاره کرد که شمس‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵)، منشگر و عباسی (۱۳۹۵)، دلگشایی و همکاران (۱۳۸۶) و محمودی کوچکسرای و همکاران (۱۳۹۴) نیز به آن اشاره کردند. برآورد میزان بودجه مورد نیاز و تخصیص بودجه‌ای مشخص و مناسب، اعمال معافیت‌های مالیاتی برای سازمان‌های سرآمد در امر برگزاری دوره‌های آموزشی، پرداخت وام‌های بلندمدت با بهره کم به سازمان‌های گردشگری جهت برگزاری دوره‌های آموزشی و اعطای بورس به سازمان‌ها جهت آموزش مدیران و کارکنان در خارج از کشور از جمله پیشنهادهایی است که می‌توان برای پیاده‌سازی این شاخص ارائه کرد. ارائه آموزش‌های همگانی نیز به عنوان یکی از شاخص‌های مهم شناخته شد که در برخی از پژوهش‌ها نیز به آن اشاره شده است. به عنوان مثال حسین پور و قربانی پاچی (۱۳۹۶)، محمودی و نعیمی مجد (۱۳۹۵)، خدایی و کلاتری خلیل‌آباد (۱۳۹۱)، لشلی (۲۰۱۷)، ناما و همکاران (۲۰۰۸) به طور مستقیم یا غیر مستقیم به نقش آموزش‌های همگانی به عنوان یکی از عوامل موثر در توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اشاره کردند. از جمله راهکارهایی که می‌توان برای پیاده‌سازی این شاخص معرفی نمود می‌توان به مطالعه و ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب دانش و آگاهی ساکنین استان اصفهان در ارتباط با گردشگری و اهمیت آن و چگونگی فعالیت‌ها و کسب‌وکارهای گردشگری، طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزش عمومی گردشگری به تفکیک اقشار مختلف جامعه و اهتمام به آموزش امور مربوط به فعالیت و کارآفرینی در صنعت گردشگری از پایین‌ترین سطوح (مدارس ابتدایی) اشاره کرد. به طور کلی به مدیران و دست‌اندرکاران صنعت گردشگری استان اصفهان پیشنهاد می‌شود به راهکارهای عملیاتی و چگونگی ارتباط این راهکارها با یکدیگر توجه نمایند تا بتوانند در زمینه توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان موفق عمل نمایند و در نهایت باعث رشد و ترقی این صنعت در سطح کشور شوند. به پژوهشگران آینده نیز توصیه می‌شود پژوهشی با همین عنوان و سطح، در دیگر استان‌های کشور انجام پذیرد و نتایج آن با پژوهش 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.

## منابع

۱. حسین پور، داوود و قربانی پاچی، 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)، صص ۴۵-۷۵.
۲. حقیقی، محمد، روشندل اربطانی، طاهر و صالحی، علی (۱۳۹۴)، بررسی مشکلات و موانع توسعه صنعت گردشگری در شهر اصفهان از دیدگاه گردشگران، نشریه مدیریت بازرگانی، شماره ۴، صص ۸۶۵-۸۸۰.
۳. خدایی، زهرا، کاتری خلیل‌آباد، حسین (۱۳۹۱): توسعه گردشگری با تأکید بر نقش آموزش نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، شماره ۴(۱۲)، صص ۴۷-۵۹.
۴. دلگشایی، بهرام، طیبی، سید جمال‌الدین و پهلوان، پریسا (۱۳۸۶): ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان، پژوهش در پزشکی (مجله پژوهشی دانشکده پزشکی) دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی، شماره ۳۱ (۴)، صص ۳۱۷-۳۲۵.

۵. سهرابی، بابک، اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۰): آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۶، صص ۹-۲۴.
۶. شمس‌الدینی، علی، درخشان، الهام و کریمی، ببرز (۱۳۹۵): ارزیابی اثرات توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه صنعت گردشگری (مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد)، فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، شماره ۲۴، صص ۸۹-۱۰۰.
۷. صمیمی، احمد و خبره، شیما (۱۳۹۲): اثر گردشگری بر توسعه انسانی، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال ۲، شماره ۷، صص ۱۱-۲۴.
۸. ضیائی، محمود (۱۳۸۳): وضعیت نیروی انسانی و آموزش در بخش گردشگری (با تأکید بر استان تهران)، مطالعات گردشگری، شماره ۶، صص ۱۹-۳۷.
۹. غفاری، غلامرضا و مستولی‌زاده، سیدعلی (۱۳۹۲): نظام اداری-مدیریتی و توسعه اجتماعی-فرهنگی پایدار در بخش گردشگری ماسوله، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، شماره ۷، صص ۱۰۶-۱۲۵.
۱۰. فدائی کیوانی، رضا و سادات اشکور، سیده زلیخا (۱۳۹۶): جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر محور، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، شماره ۵، صص ۱-۹.
۱۱. متقی، سمیرا (۱۳۹۶): مدیریت راهبردی اقتصاد گردشگری (مورد مطالعه: استان چهارمحال و بختیاری)، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۶، صص ۹۷-۱۱۰.
۱۲. محمدی، مصطفی و حبیبی، لیلا (۱۳۹۵): توسعه منابع انسانی صنعت هتلداری با رویکرد مدیریت استعداد کارکنان، مطالعات هتلداری و میزبانی، شماره ۱ (۲)، صص ۴۵-۵۶.
۱۳. محمودی، علیرضا، نعیمی مجد، محبوبه (۱۳۹۵): جایگاه آموزش‌های 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)، صص ۵۷-۷۳.
۱۴. منشگر، مریم و عباسی، اسدالله (۱۳۹۵): آسیب‌شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۳ (۸)، صص ۵۶-۲۹.
15. Agarwal, A., Shankar, R. & Tiwari, M, (2007): Modeling Agility of Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 36, 443-457.
16. Armstrong, M, (2008): Strategic human resource management: a guide to action, Kogan Page Limited.
17. Armstrong, M, (2010): Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management, Kogan Page Limited.
18. Barron, P, (2008): Education and talent management: implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 730 – 742.
19. Bastic, M., Gojcic, S, (2012): Measurement scale for eco-component of hotel service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1012-1020.
20. Baum, T (2016). Human resource issues in international tourism. Elsevier.
21. Baum, T., Szivas, E, (2008): HRD in tourism: A role for government?. *Tourism Management*, 29, 783-794.
22. Bhusan, H., & Mohanty, K, (2015): Empowering Women through Tourism Development. *Odisha Review*.
23. 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>
24. Gibb, S, (2015): Human Resource Development, Edinburgh Business School.
25. Gibson, P, (2017): Talent Management in the Hospitality and Tourism Context, in Horner. S (eds), *Talent Management in Hospitality and Tourism*, 17-31.
26. Grobler, PA., & Diedericks, H, (2009): Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13 (3), 1-27.

27. Gupta, R., & Sahoo, P, (2017): HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365.
28. 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.
29. 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.
30. Nzonzo, JC., & 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.
31. Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, CI, (2007): Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
32. 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.
33. Weru, J., Iravo, MA., & 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.