

## Identifying and Prioritizing Strategies for the Development of Human Resources in the Tourism Industry of Isfahan Province

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

1- PhD of Management, Management Department , Faculty of management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran mohammadithesis@gmail.com

2- Associate Professor of Management, Management Department , Faculty of management, etebarian@ymail.com Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran

3- Assistant Professor of Management, Management Department, Faculty of management, Islamic Azad University, Isfahan, Iran ebrahimzadeh2020@gmail.com

### Abstract

**Statement of the Problem:** According to the report of the World Economic Forum in 2019, Iran is not in a good position in terms of tourism competitiveness. Existing statistics also do not show a significant annual number of foreign tourists visiting Iran. On the other hand, human resources and how to manage and develop them today is one of the key factors in the success of tourism use as a factor in sustainable economic development and increasing employment opportunities, earning income and profits from tourism operations in any region.

**Purpose:** The purpose of the present study was to identify and prioritize human resources development strategies in the Isfahan tourism industry.

**Method:** This study was applied in terms of the purpose and survey in terms of the implementation method. In this study, the qualitative content analysis method was used to identify and extract strategies for human resource development of the tourism industry. Then, by distributing a questionnaire among 20 experts in the field of tourism and analyzing it, these strategies were prioritized using the TOPSIS method.

**Results:** The research findings showed 11 strategies in 3 dimensions of executive, educational, and incentive strategies. According to the results of the TOPSIS method, strategies for providing public education, enriching and targeting internship courses, designing retraining courses and continuous development of professional skills, preparing and compiling a map of human resource competencies in the tourism industry, and developing and monitoring of public and private scientific centers in the tourism industry in the province were the most important strategies for the development of human resources in the tourism industry in Isfahan province.

**Innovation:** In this study, for the first time, human resource development solutions in the tourism industry of Isfahan province were identified and classified using the qualitative content analysis and were prioritized using the TOPSIS technique.

**Keywords:** Tourism Industry, Human Resources, Human Resource Development, Qualitative Content Analysis.



## مقاله پژوهشی

### شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

عبدالمجید محمدی نجف‌آبادی<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان خوراسگانی<sup>۲\*</sup>، رضا ابراهیم‌زاده دستجردی<sup>۳</sup>

۱- دکترای تخصصی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران

mohammadihthesis@gmail.com

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران etebarian@ymail.com

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران

ebrahimzadeh2020@gmail.com

## چکیده

**طرح مسئله:** امروزه منابع انسانی و نحوه مدیریت و توسعه آن، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در صنعت گردشگری به‌مثابه عامل توسعه اقتصادی پایدار و افزایش فرصت‌های اشتغال، کسب درآمد و سود حاصل از عملیات گردشگری در هر منطقه است؛ این در حالی است که براساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۱۹، ایران از نظر رقابت‌پذیری گردشگری وضعیت مناسبی ندارد و آمارهای موجود نیز رقم سالیانه چشمگیری از گردشگر خارجی بازدیدکننده نشان نمی‌دهد. **هدف:** هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، پیمایشی است. در این پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی برای شناسایی و استخراج راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استفاده شد؛ سپس با توزیع پرسش‌نامه بین ۲۰ نفر از خبرگان حوزه گردشگری و تجزیه و تحلیل آن با بهره‌گیری از روش تاپسیس<sup>۱</sup>، این راهکارها اولویت‌بندی شد. **نتایج:** یافته‌های پژوهش یازده راهکار را در سه بعد اجرایی، آموزشی و تشویقی نشان داد. براساس نتایج روش تاپسیس، ارائه آموزش‌های همگانی، غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی، طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای، تهیه و تدوین نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری و توسعه و نظارت بر مراکز علمی دولتی و خصوصی صنعت گردشگری در استان، مهم‌ترین راهکارهای توسعه منابع انسانی این صنعت در استان اصفهان است. **نوآوری:** در این پژوهش برای نخستین‌بار راهکارهای توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان با بهره‌گیری از تحلیل محتوای کیفی شناسایی و دسته‌بندی و با به‌کارگیری تکنیک تاپسیس اولویت‌بندی شد. **واژه‌های کلیدی:** صنعت گردشگری، منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، تحلیل محتوای کیفی.

<sup>1</sup> TOPSIS



## مقدمه

امروزه گردشگری، یکی از پرسودترین و کارآمدترین فعالیت‌های اقتصادی در سطح جهان است که سهم بسزایی در توسعه پایدار یک سرزمین، منطقه و جهان در ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی دارد (Ishmael- 2018: 606). کشورهای مختلفی در عصر حاضر به دنبال استفاده از قابلیت‌های گردشگری در سرزمین خود به منظور جذب گردشگر، اشتغال‌زایی، کسب سود اقتصادی و درآمد، جذب ارز، تقویت زیرساخت‌های اجتماعی، ارتقای فرهنگی و... هستند (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱: ۴۸)؛ این موضوع، یکی از دلایل اصلی توجه به گردشگری به مثابه مبنای توسعه پایدار در نقاط مختلف و افزایش اهمیت آن در سطح جهان است (Tisdell, 2013: 3). درحقیقت گردشگری در دوران حاضر، صنعتی بدون دود در نظر گرفته می‌شود که از قابلیت‌ها و توانمندی‌های بسیاری برخوردار است (دیزج و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۰۲). در این زمینه، گزارش‌های سازمان بین‌المللی کار<sup>۱</sup> گویای این است که گردشگری ۹ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۸ درصد از کل اشتغال جهان را به خود اختصاص داده است (Gibson, 2017: 20). اندیشمندان نیز بر این باورند که گردشگری در سال ۲۰۲۰ به بزرگ‌ترین صنعت صادراتی دنیا تبدیل خواهد شد (نوربخش و اکبرپور سراسکانرود، ۱۳۸۹: ۲۱).

با توجه به نقش آفرینی گسترده صنعت گردشگری در اشتغال و استخدام، موضوع منابع انسانی و توسعه آن در این صنعت اهمیت بسیار یافته و توجه دانشگاهیان، کارورزان و شاغلان در این بخش را جلب کرده است. توسعه منابع انسانی دربرگیرنده معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، جهت دهی و راهنمایی فرایندها 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: 175) و رویکردی آینده‌نگر به آموزش منابع انسانی است که رشد و توسعه شخصی آنان را دنبال می‌کند (DeCenzo and Robbins, 2005: 205)؛ توسعه منابع انسانی همچنین مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی است که به منظور کسب اطمینان از توسعه توانایی شخصی و شکوفایی استعدادهای افراد طراحی و اجرا می‌شود و فرایندی پویاست 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: 217). از سویی، ماهیت خاص گردشگری کارکنانی را می‌طلبد که در برقراری ارتباط با سایر افراد و حل مشکلات آنان توانا و به خرسندسازی دیگران، خیرخواهی و ابراز محبت به سایرین علاقه‌مند باشند؛ همچنین از انگیزه لازم به منظور تأمین نیازها و انتظارات دیگران برخوردار باشند، سایر افراد را گرمی بدارند و پذیرایی کردن از دیگران را همانند یک تفریح و سرگرمی بپندارند (Lashley, 2017: 53)؛ بنابراین آموزش و توسعه منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری است و توجه به این موضوع در قالب و رویکردی راهبردی، نقشی بسیار مهم در دستیابی به اهداف راهبردی سازمانی، محلی، ملی و بین‌المللی و نیز ایجاد و توسعه مزیت رقابتی دارد.

استان اصفهان با توجه به داشتن آب و هوای مناسب و اقلیم خوشایند و همچنین وجود جاذبه‌های متعدد طبیعی و فرهنگی در مرکز توجه گردشگران بسیاری در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی قرار دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد با توجه به توانمندی‌های بالقوه و بالفعل در صنعت گردشگری استان اصفهان، جذب گردشگران خارجی

<sup>1</sup> International Labour Organization (ILO)

باید دهها و بلکه صدها برابر رقم موجود باشد؛ در حالی که آمارهای موجود، رقم سالیانه در خور توجهی را از گردشگران خارجی بازدیدکننده از آثار تاریخی و طبیعی استان نشان نمی‌دهد.

با وجود شکاف بین وضع موجود و مطلوب در حوزه گردشگری استان و این موضوع که رمز موفقیت در گردشگری و بهره‌مندی از آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و...، وجود منابع انسانی شایسته و بهره‌برداری از آن است، پژوهش‌های اندکی در حوزه راهکارهای توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری انجام شده است. توجه به پیشینه پژوهش و مراجعه به منابع، پایگاهها و جست‌وجو در فضای مجازی و بررسی‌ها و کنکاش‌های لازم صورت گرفته نیز، این امر را تأیید می‌کند.

به نظر می‌رسد طی دهه‌های اخیر، استان اصفهان در حوزه گردشگری، برنامه‌هایی مدون برای توسعه منابع انسانی نداشته است. این مسئله بیشتر خلأ اجرایی و سیاست‌گذاری را در این حوزه نشان می‌دهد؛ بنابراین با توجه به اهمیت، ضرورت و نقش پررنگ و بی‌بدیل توسعه منابع انسانی در گردشگری و ضرورت استفاده از قابلیت‌های بی‌نظیر و کمیاب این منابع در بهبود وضعیت گردشگری استان، اهداف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در استان اصفهان است.

#### پیشینه پژوهش

محمدی و حبیبی (۱۳۹۵) در پژوهش خود مدیریت استعداد را در صنعت هتلداری بررسی کردند. یافته‌های آنها نشان داد مدیریت استعداد بر توسعه منابع انسانی، مؤلفه‌های مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها) و سطح ارتباط و مهارت و دانش منابع انسانی تأثیر دارد. در ادامه پژوهش بر مبنای نتایج، پیشنهادهایی درباره جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی داده شده است.

محمودی و نعیمی مجد (۱۳۹۵) بیان کردند با توجه به اینکه گردشگری و هتلداری، فعالیتی خدماتی است و افراد ارائه‌دهنده خدمت بخشی از محصول به شمار می‌آیند، توسعه منابع انسانی از ارکان توسعه مقاصد، رضایت گردشگران و پیرو آن، حفظ و بقای عملکرد سیستم است و آموزش، مهم‌ترین نقش را در این زمینه دارد. یافته‌ها نشان داد آموزش‌های تخصصی صنعت گردشگری و هتلداری موجب ارتقای نظام آموزش عالی، توانمندسازی پرسنل شاغل در این صنعت و در نهایت رضایت شغلی این افراد خواهد شد.

شمس‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی را با هدف ارزیابی آثار توانمندسازی نیروی انسانی بر توسعه صنعت گردشگری انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد 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 معناداری وجود دارد؛ در ضمن نتایج حاصل از تحلیل مسیر حاکی از این بود که متغیر توانمندسازی نیروی انسانی با توسعه گردشگری رابطه معناداری دارد.

جعفری صمیمی و خبره (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای اثر گردشگری را بر توسعه منابع انسانی بررسی و برای این هدف از شاخص توسعه انسانی استفاده کردند. نتایج پژوهش نشان داد تعداد ورود گردشگران خارجی اثر مثبت و معناداری بر توسعه انسانی کشورها دارد؛ از این رو توسعه این صنعت به منظور دستیابی به اهداف توسعه اقتصادی و انسانی برای هر کشوری ضروری به نظر می‌رسد.

خدایی و کلانتری خلیل‌آباد (۱۳۹۱) در پژوهشی توسعه گردشگری را با تأکید بر نقش آموزش نیروی انسانی بررسی کردند. 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 معافیت‌ها به مؤسسات آموزشی، گسترش مبادلات بین‌المللی در امر آموزشی و تربیت مدرسان مورد نیاز است.

کاتانیان<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان داد توسعه پایدار منابع انسانی به توسعه گسترده‌تر سازمان و جامعه می‌انجامد. احزاب مختلف مانند شرکت‌های گردشگری، دولت‌ها، نهادهای عمومی، مؤسسات آموزشی و سازمان‌های بین‌المللی باید در توسعه پایدار منابع انسانی در بخش گردشگری مشارکت کنند. همکاری بین سازمانی به توسعه پایدار منابع انسانی در بخش گردشگری کمک می‌کند.

اسماعیل رابرتسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان داد حوزه‌های جالب توجه برای آموزش منابع انسانی عبارت‌اند از: آموزش‌های ابتدایی و پیشرفته درباره نوشیدنی‌ها، نگهداری پیشگیرانه، مهارت‌های ویژه غذایی و آشامیدنی، هنرهای آشپزی پیشرفته و زبان‌های خارجی؛ علاوه بر مهارت‌های لازم، یافته‌ها نشان داد بعضی کارهای قانون‌گذاری باید انجام شود؛ مانند پیش‌نویس سیاست گردشگری که به قانون تبدیل می‌شود.

اینگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان کردند با توجه به اینکه گوشی‌های هوشمند معمولاً در جامعه استفاده می‌شوند، راه‌حل یادگیری زبان‌های خارجی با کاربرد گوشی‌های هوشمند به نوآوری در آموزش صنعت گردشگری تبدیل شده است.

موهاتی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی، هدف خود را کشف مهم‌ترین چالش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی از منظر انستیتوی جهانگردی و مدیریت هتل (سریلانکا) با بودجه مؤسسه توسعه اقتصادی بیان کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد این مؤسسه ضرورت تجاری‌سازی را در کل کشور به‌منظور به حداقل رساندن میزان یارانه دولت و اطمینان از هماهنگی دوره‌های آن را تا حد امکان با نیازهای صنعت مشخص کرده است.

دای و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) موضوع مسئولیت اجتماعی شرکت و استخدام کارکنان را در زمینه میهمان‌نوازی و صنعت گردشگری مدنظر قرار دادند. نتایج حاکی است با اینکه کارفرمایان صنعت میهمان‌نوازی در استخدام افراد به ارزش‌های مسئولیت اجتماعی متقاضیان دانشگاهی اهمیت می‌دهند، این مهم برای متقاضیان غیردانشگاهی صدق نمی‌کند و لزوماً اهمیتی به فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی متقاضیان شغلی در سطح پردیس نمی‌دهند.

جانسون و بارتلت<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند برنامه‌های توسعه دولتی به‌طور واضح گردشگری را به‌مثابه یک بخش اصلی به‌منظور رشد اقتصادی برای حمایت از اهداف توسعه اقتصادی و اجتماعی بزرگ‌تر مشخص می‌کند؛ علاوه بر این توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری نتیجه اهمیت حیاتی سازمان‌های جهانگردی و تداوم توسعه جامائیکا بوده است.

<sup>1</sup> Katunian

<sup>2</sup> Ishmael-Robertson

<sup>3</sup> Ying et al.

<sup>4</sup> Mohotti et al.

<sup>5</sup> Day et al.

<sup>6</sup> Johnson & Bartlett

خان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود نشان داد موفقیت یک سازمان گردشگری به توانایی آن در تأثیرگذاری مستمر و ارائه محصولات و خدمات باکیفیت به مشتری بستگی دارد. این امر به پرسنل برخوردار از دانش، مهارت و نگرش لازم نیاز خواهد داشت. برای تعیین نیازهای آموزشی، دو سطح نظارت مشخص می‌شود؛ هر سطح نظارت باید برنامه‌ای درسی داشته باشد که صلاحیت‌های مورد نیاز در آن سطح را برطرف کند. اگر فرصتی برای شناخت و برآوردن نیازهای کارکنان فراهم شود، کار منبعی برای ایجاد رضایت است.

### مبانی نظری پژوهش

#### توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری

توسعه منابع انسانی به طور شفاف در کنوانسیون توسعه منابع انسانی (۱۹۷۵) به سیاست‌ها و برنامه‌هایی اشاره دارد که تمام افراد را تشویق می‌کند و توانمند می‌سازد تا براساس مبانی برابر و بدون هیچ‌گونه تبعیض، قابلیت‌های خود را توسعه دهند و به نفع خود و براساس آرمان‌های خود از آن بهره ببرند. توسعه منابع انسانی شامل محدوده وسیعی از مسائل است که مدیریت منابع انسانی بر این مسائل تأثیر می‌گذارد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۲۹). توسعه منابع انسانی، نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است که به‌طور عمده به عملکرد انسان در سازمان‌ها، چگونگی تلاش آنها برای رسیدن به قابلیت‌های بالقوه و ارتقای عملکرد با یادگیری مرتبط است. براساس 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. درحقیقت توسعه منابع انسانی حاصل تلاقی سه سازه انسان، سازمان و یادگیری است (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۸). توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان و شاغلان این بخش اقتصادی طراحی می‌شود و مهم‌ترین اهداف آن، حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است.

همچنین توسعه منابع انسانی، یکی از فرایندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷) و به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است و ویژگی اصلی آن، هم‌سو کردن اهداف فردی و سازمانی است (خان‌علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۵).

از سوی دیگر، کیفیت به‌مثابه یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت در هر کسب‌وکاری در هر شکل و اندازه و در هر صنعتی مطرح است. در گردشگری نیز، نحوه اجرای تک‌تک وظایف کاری است که کیفیت ارائه خدمات به میهمانان و تجربیات و خاطراتی دلپذیر را در آنان ارتقا می‌بخشد. زمانی که میهمان وارد اتاق خود در هتل می‌شود، می‌باید احساس کند در بهترین مکان برای استراحت و اقامت قرار دارد؛ زمانی که وی به رستورانی وارد می‌شود، هدف این است که بهترین احساس و تجربه در او به وجود آید و صرف غذا می‌باید بهترین وعده غذایی را در ذهن میهمان تداعی کند؛ این مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی است که به‌مثابه عنصری حیاتی در به‌وجودآوردن این نوع تجربیات ایفای نقش می‌کند (Chesser, 2016: 92)؛ زیرا گردشگری، صنعتی خدماتی است و موفقیت ارائه

<sup>1</sup> Khan

خدمات به مشتریان و میهمانان در آن به چگونگی برقراری ارتباطات دوطرفه میزبان و میهمان بستگی دارد و بی‌شک محصول این ارتباط، تجربه‌ای فراموش‌نشده خواهد بود که تصمیم‌گیری درباره تجربه دوباره و استفاده از خدمات ارائه شده در یک مکان، مقصد و سازمان خاص یا تکرارنشدن تجربه پیشین را متأثر خواهد ساخت (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱: ۵۰)؛ بنابراین آموزش و توسعه منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری است و بررسی این موضوع در قالب رویکردی راهبردی، نقشی بسیار مهم در دستیابی به اهداف راهبردی سازمانی، محلی، ملی و بین‌المللی و نیز ایجاد و توسعه مزیت رقابتی دارد.

سازمان جهانی گردشگری (UNWTO) در گزارش‌ها و گردهمایی‌های خود همواره بر این نکته تأکید کرده که صنعت گردشگری نیازمند افراد شایسته و دارای مهارت‌های لازم است 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 مسائلی است که در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی حائز اهمیت بسیار است. در این برنامه‌ریزی، برآورد منابع انسانی مورد نیاز و شناسایی نیازها و پیچیدگی‌های مربوط به این بخش و تدوین برنامه‌های آموزشی از ارکان اصلی است (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱: ۵۰) که خود متأثر از ماهیت گردشگری است.

یکی از اهداف اصلی توسعه منابع انسانی، فراهم‌آوردن محیط و شرایطی است که افراد را به یادگیری و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های خویش ترغیب کند (Armstrong, 2008: 176)؛ از این رو هدف از توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان، توسعه چهارچوبی یکپارچه و سیستمی جامع و نیز ارائه راهکارهایی عملی به منظور توسعه و پرورش کارکنان از مجرای ایجاد فرهنگ یادگیری و تدوین راهبردهای یادگیری در سطح فردی، سازمانی، صنعت، بخش و منطقه است و هدف آن، افزایش شایستگی منابع انسانی به صورتی است که آنان را به‌مثابه منبعی بسیار مهم در ایجاد مزیت رقابتی مطرح سازد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا جزو پژوهش‌های توصیفی از نوع پیمایشی است. همچنین از لحاظ افق زمانی، مقطعی است؛ زیرا فقط در یک مقطع زمانی مشخص پژوهش صورت گرفته است و طی دوره‌های زمانی دیگر تکرار نخواهد شد.

جامعه آماری این پژوهش در مرحله اول (استخراج راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری)، کتاب‌ها و مقالات منتشرشده در مجلات حوزه گردشگری است که با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی داده‌های گردآوری‌شده تحلیل شدند؛ در مرحله دوم (اولویت‌بندی راهکارها)، خبرگان حوزه گردشگری در استان اصفهان است. به روش هدفمند از ۲۰ نفر از این افراد با پرسش‌نامه نظرخواهی و در ادامه، این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روش تاپسیس تحلیل شد.

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 به کار می‌برد (باقری و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۳). پژوهش آمیخته به‌مثابه 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 فرایند پژوهش راهنمایی می‌کند. پژوهش آمیخته در مقام یک

روش بر گردآوری، تجزیه و تحلیل و ترکیب دو نوع داده کمی و کیفی در یک پژوهش واحد تأکید می‌کند. فرض اساسی پژوهش این است که کاربست ترکیبی رویکردهای کمی و کیفی در مقایسه با زمانی که هر یک از رویکردها به‌تنهایی استفاده می‌شود، فهم بهتری درباره پرسش‌های پژوهش ایجاد می‌کند (مبینی دهکردی، ۱۳۹۰: ۲۱۸).

طرح‌های پژوهش آمیخته به سه نوع آمیخته به‌هم‌تنیده، آمیخته تشریحی و آمیخته اکتشافی تقسیم می‌شود. در طرح‌های پژوهش آمیخته به‌هم‌تنیده، پژوهشگر به هر دو مجموعه داده‌های کمی و کیفی وزن (اهمیت) مساوی می‌دهد؛ در طرح‌های پژوهش آمیخته تشریحی، پژوهشگر به‌منظور تشریح یک پدیده، وزن اصلی را به داده‌های کمی اختصاص می‌دهد؛ اما در طرح‌های آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» است (بازرگان هرندی، ۱۳۸۷: ۲۸). برای این منظور نخست داده‌های کیفی را گردآوری می‌کند که انجام این مرحله، او را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه درباره بروز پدیده مدنظر فراهم می‌شود. در مرحله بعدی، پژوهشگر با داده‌های کمی، فرضیه‌ها را می‌آزماید (بازرگان هرندی، ۱۳۸۷: ۲۸).

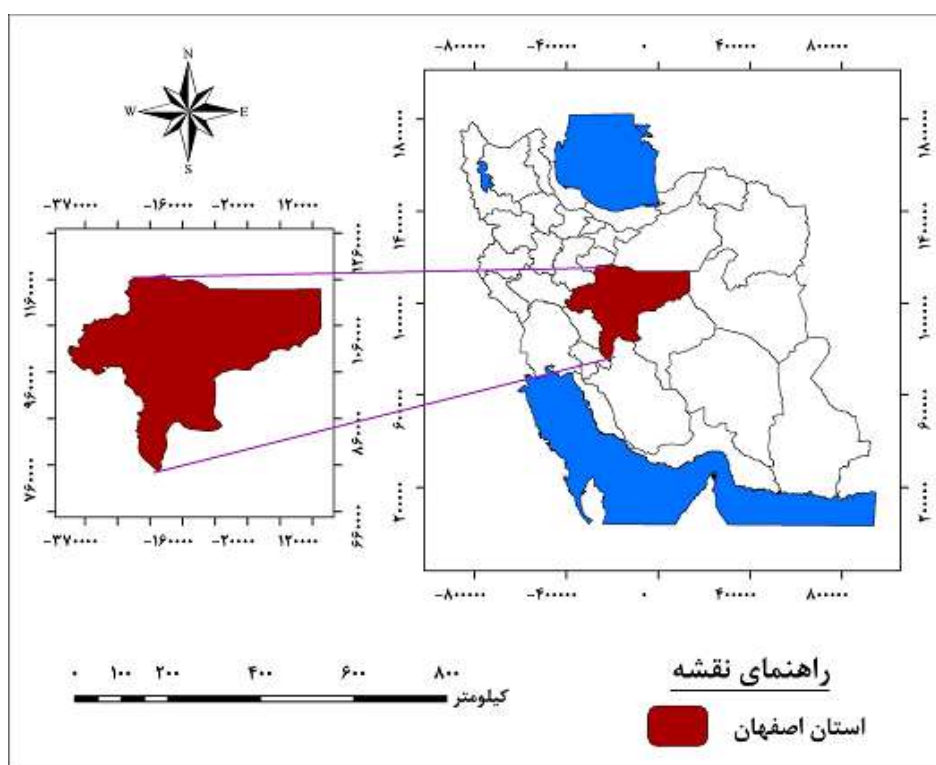
در پژوهش حاضر، رویکرد کیفی به بررسی و مدل‌سازی راهکارهای توسعه منابع انسانی گردشگری اصفهان مربوط است. روش تاپسیس برای اولویت‌بندی راهکارها نیز، یک رویکرد کمی به شمار می‌رود. این روش ساده و با سرعتی مناسب است و برای تعداد زیادی معیار به‌خوبی پاسخگوست. در روش تاپسیس امکان کمی کردن معیارهای کیفی به‌راحتی وجود دارد و تصمیم‌گیری با وجود معیارهای کیفی و کمی میسر است. خروجی این روش به‌صورت کمی است و علاوه بر تعیین گزینه برتر، رتبه سایر گزینه‌ها به‌صورت عددی بیان می‌شود. این مقدار عددی، همان نزدیکی نسبی است که پایه قوی این روش را بیان می‌کند. روش تاپسیس، پایه‌های ریاضی مناسب و با فاصله‌ها سروکار دارد. تاپسیس، گزینه‌ای که بیشترین فاصله را از بدترین گزینه و کمترین فاصله را از بهترین گزینه دارد به‌مثابه گزینه بهینه انتخاب می‌کند و به همین دلیل و پایه ریاضی‌اش بر سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برتری دارد (مؤمنی، ۱۳۹۵: ۲۱).

با وجود استفاده از هر دو رویکرد کیفی و کمی، در این پژوهش رویکرد کیفی در مقایسه با رویکرد کمی غالب است؛ زیرا یافته‌های حاصل از روش کیفی تحلیل محتوای کیفی، زیربنای سایر روش‌های استفاده‌شده در این پژوهش است. تحلیل محتوای کیفی، روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از راه فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده است (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰: ۱۸). در تحلیل محتوای کیفی بیشتر به مضامین نهان متن و مصاحبه‌ها توجه می‌شود و استنباط و استخراج معنا از آن مدنظر است. در تحلیل محتوای کیفی، هر نوع محتوای ارتباطی طبقه‌بندی‌شده (سخنرانی، متن‌های کتاب‌ها و مقالات، روزنامه‌ها، تصاویر، مصاحبه‌ها، سایت‌ها و...) امکان تحلیل دارد (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹۵).

مراحل تحلیل محتوای کیفی در پژوهش حاضر بدین صورت بوده که پس از مشخص‌ساختن مسئله پژوهش، داده‌های خام (راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری) از راه متن مقالات و کتب گردآوری و سپس کدبندی و مقوله‌بندی شده‌اند. گفتنی است از نرم‌افزار Topsis Solver برای انجام روش تاپسیس استفاده شده است.

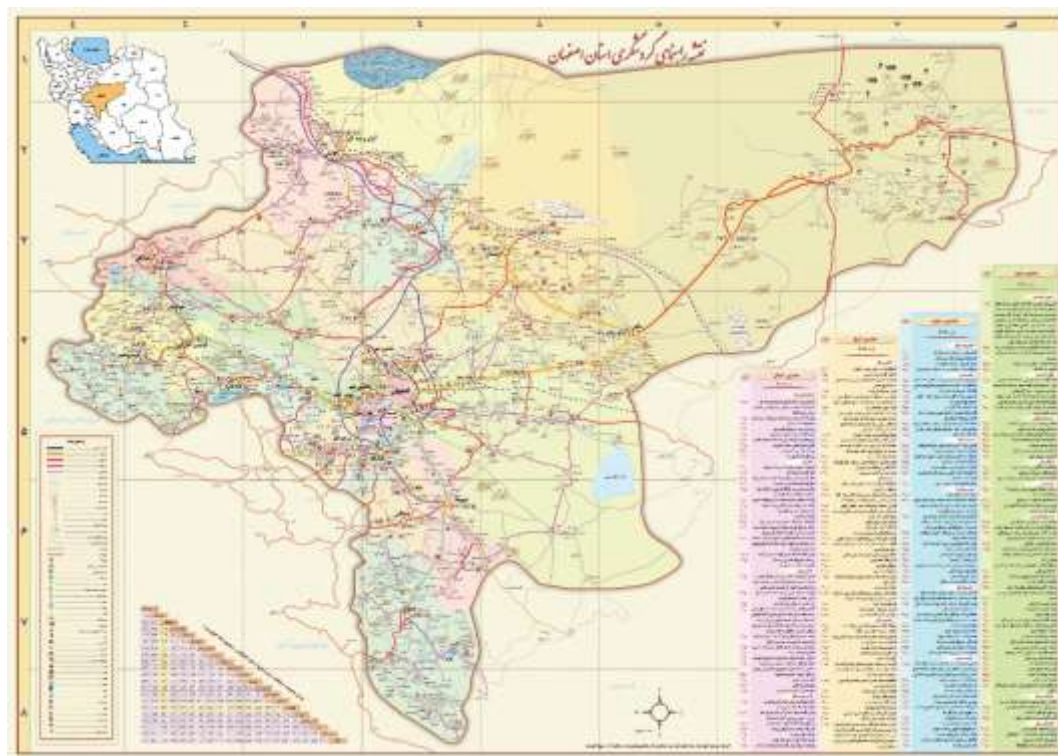


استان اصفهان، استانی در قلب ایران به مرکزیت شهر اصفهان است. این استان، ششمین استان پهناور و سومین استان پرجمعیت ایران به شمار می‌آید. براساس آخرین تقسیمات کشوری، استان اصفهان ۲۴ شهرستان، ۱۰۶ شهر، ۵۱ بخش و ۱۳۱ دهستان دارد (استانداری اصفهان<sup>۱</sup>، ۱۳۹۸). این استان با مساحتی حدود ۱۰۷۰۴۵ (معادل ۶/۵۷ 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 چهارمحال و بختیاری و از جنوب به استان‌های کهگیلویه و بویراحمد و فارس محدود است (حجازی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۶۲). در شکل ۱، موقعیت جغرافیایی استان اصفهان در کشور دیده می‌شود. شکل ۲، نقشه راهنمای استان اصفهان را نشان می‌دهد.



شکل - ۱: محدوده پژوهش در سطح کشور و استان (منبع: نگارندگان)

<sup>1</sup> <https://www.ostan-es.ir>



شکل - ۲: نقشه راهنمای گردشگری استان اصفهان (منبع: سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری)

### یافته‌های پژوهش

#### مرحله نخست: استخراج و دسته‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

در این پژوهش به منظور استخراج عبارات‌های کلیدی مرتبط با توسعه منابع انسانی در گردشگری، متن کامل مقالات، کتاب‌ها و سایر منابع علمی بررسی شده است. در گام اول با توجه به توصیفات و مطالب ارائه شده در ارتباط با این مفاهیم، ۱۰۷ عبارت از متون منابع پژوهش استخراج و در گام دوم سعی شده است این عبارات با توجه به بررسی‌های انجام شده در حوزه توسعه منابع انسانی به مفاهیم مناسب علمی برگردانده شود. در مرحله سوم از تحلیل محتوای کیفی نیز، مفاهیم به دست آمده در قالب یازده گروه (راهکار) تنظیم شده‌اند. جدول ۱، بخشی از این عبارات، مفاهیم و گروهها را نشان می‌دهد.

جدول - ۱: بخشی از عبارات، مفاهیم و گروههای نتایج تحلیل محتوای کیفی

شماره	عبارت مستخرج از متن منبع	منبع	مفهوم علمی	راهکار
۱	ارتقای سطح علمی شاغلان در این صنعت	خدایی و کلاتری خلیل‌آباد (۱۳۹۱)	توسعه علمی شاغلان	طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای
۲	برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در صنعت	شمس‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵)	نظام ارزیابی عملکرد در صنعت	تعریف جوایز توسعه منابع انسانی در صنعت
۳	ارائه طرح‌های تشویقی به مدیران بر مبنای آموزش و توسعه کارکنان	منشگر و عباسی (۱۳۹۵)	تشویق مدیران	تعریف جوایز توسعه منابع انسانی در صنعت

شماره	عبارت مستخرج از متن منبع	منبع	مفهوم علمی	راهکار
۴	آموزش، مهم‌ترین نقش را در توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند	محمودی و نعیمی مجید (۱۳۹۵)	آموزش توسط صنعت	ارائه آموزش‌های همگانی
۵	توسعه چشم‌انداز، راهبرد و بیانیه هدف مشخص درباره توسعه منابع انسانی	اصغری صارم و همکاران (۱۳۹۶)	برنامه‌ریزی راهبردی	تهیه نقشه شایستگی‌های منابع انسانی
۶	تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان	جزنی و همکاران (۱۳۸۹)	تدوین راهبردهای مناسب توسعه منابع انسانی	تهیه نقشه شایستگی‌های منابع انسانی
۷	طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی کاربردی، به‌روز و متناسب با نیاز صنعت، سازمان‌ها، شغل، فرد و در مقاطع زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت	خراسانی، عموزاده و ملامحمدی (۱۳۹۵)	به‌روزرسانی محتوای آموزشی	طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای
۸	به‌روزرسانی استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی	داستانی (۱۳۸۸)	به‌روزرسانی استانداردهای آموزش	طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای
۹	دعوت از متخصصان به‌منظور سخنرانی و انتقال دانش و اطلاعات لازم و تخصصی به مدیران	شن‌پی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)	برپایی جلسات سخنرانی در سازمان برای مدیران	طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای
۱۰	تمامی اقدامات مربوط به توسعه منابع انسانی می‌باید به‌صورت منسجم و در ارتباط با یکدیگر طراحی و اجرا شود	گاروان <sup>۲</sup> (۱۹۹۱)	توسعه رویکرد سیستمی	توسعه مراکز علمی دولتی و خصوصی و نظارت بر آنها
۱۱	تدوین و اجرای راهبردهای توسعه فرهنگ یادگیری	آرمسترانگ <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	توسعه فرهنگ یادگیری	تعریف جوایز تعالی فردی برای شاغلان در صنعت
۱۲	مربیگری که به‌مثابه راهبردی مناسب به‌منظور پرورش متخصصان در سطوح مدیریتی استفاده می‌شود	واگن <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)	تربیت مدیران	توسعه مراکز علمی دولتی و خصوصی و نظارت بر آنها
۱۳	توسعه تشکلهای حرفه‌ای و تسهیل شرایط عضویت افراد در آن از مجرای توسعه استانداردهای فنی، اخلاقی و حرفه‌ای و حمایت از این استانداردها، موجبات توسعه دانش و مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی را فراهم می‌آورد	گرین <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)	ایجاد تشکلهای حرفه‌ای	ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری
۱۴	مشارکت در دوره‌های کارآموزی، فرصت شناخت و کسب تجربه در دنیای واقعی کار را برای جوانان فراهم می‌آورد و فرصت آزمون آموخته‌های نظری را در دانشگاهها و سایر	کارناراتن و پررا <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)	ارائه برنامه‌های کارآموزی	غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی

<sup>۱</sup> Shen-Pie et al.

<sup>۲</sup> Garavan

<sup>۳</sup> Armstrong

<sup>۴</sup> Wagen

<sup>۵</sup> Green

<sup>۶</sup> Karunaratne & Perera

شماره	عبارت مستخرج از متن منبع	منبع	مفهوم علمی	راهکار
	مؤسسات آموزشی برای آنان ایجاد می‌کند			
۱۵	کارآموزی، سرمایه‌گذاری در آینده افراد جوان است و به سازمان کمک می‌کند استعدادهای مورد نیاز خود را در آینده توسعه دهد و امکان کسب مهارت‌های لازم را برای کسب‌وکار فراهم آورد	مؤسسه عالی منابع انسانی و توسعه <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	توسعه مهارت با کارآموزی	غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی
۱۶	تمامی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی از آموزش گرفته تا مربیگری، طراحی شغل و... باید کار خود را با توجه به راهبردهای کلان صنعت و سازمان آغاز کنند	چسر <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	اتخاذ رویکرد راهبردی	توسعه مراکز علمی دولتی و خصوصی و نظارت بر آنها
۱۷	توسعه شبکه‌های یادگیری، امکان دسترسی به تجربیات و دانش دیگران را برای مشارکت‌کنندگان فراهم می‌آورد و شرایط مناسب را به منظور حمایت از یادگیری مستمر ایجاد می‌کند	ادواردز <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	توسعه شبکه‌های یادگیری	توسعه شبکه‌های اجتماعی در صنعت با محوریت توسعه منابع انسانی
۱۸	ارائه آموزش‌های مستمر، امکان کسب دانش و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها را برای مدیران فراهم می‌آورد و آنان را در عملکرد کاری بهتر توانا می‌سازد	هوآدو <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)	آموزش مستمر مدیران	طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای
۱۹	ایجاد مرکز، مؤسسه یا کمیته‌ای برای ارزیابی و توسعه منابع انسانی	ناما و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۰۸)	ایجاد مرکز توسعه منابع انسانی	ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری
۲۰	برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی گردشگری	گیبسون <sup>۶</sup> (۲۰۱۷)	ارتباط با دانشگاه	توسعه شبکه‌های اجتماعی در صنعت با محوریت توسعه منابع انسانی
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
۱۰۷	استفاده از آموزش‌های عملی در دوره‌های آموزش گردشگری در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی	لشلی <sup>۷</sup> (۲۰۱۷)	ارائه آموزش عملی در مؤسسات آموزشی	توسعه مراکز علمی دولتی و خصوصی و نظارت بر آنها

سپس در گام چهارم، راهکارهای یازده‌گانه به سه دسته (بعد) تقسیم شد. جدول ۲، این دسته‌بندی را نشان می‌دهد.

#### جدول - ۲: مرحله چهارم تحلیل محتوای کیفی

ردیف	راهکار	ابعاد
------	--------	-------

<sup>۱</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

<sup>۲</sup> Chesser

<sup>۳</sup> Edwards

<sup>۴</sup> HoaDo

<sup>۵</sup> Naama et al.

<sup>۶</sup> Gibson

<sup>۷</sup> Lashley

آموزشی	ارائه آموزش‌های همگانی	۱
آموزشی	توسعه شبکه‌های اجتماعی در صنعت با محوریت توسعه منابع انسانی	۲
اجرایی	تهیه نقشه شایستگی‌های منابع انسانی	۳
آموزشی	ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری	۴
اجرایی	تهیه بانک اطلاعات منابع انسانی صنعت	۵
آموزشی	غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی	۶
اجرایی	طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای	۷
تشویقی	تعریف جوایز تعالی فردی برای شاغلان در صنعت	۸
تشویقی	تعریف جوایز توسعه منابع انسانی در صنعت	۹
آموزشی	توسعه مراکز علمی دولتی و خصوصی و نظارت بر آنها	۱۰
تشویقی	تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف‌های برگزاری دوره‌های آموزشی	۱۱

در گام پنجم و پایانی، دسته‌های شکل گرفته به سه بُعد اصلی (آموزشی، اجرایی و تشویقی) تقسیم‌بندی شد (جدول ۳).

جدول ۳- راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

عنوان	بعد (دسته)	راهکارهای پیشنهادی
راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری	اجرایی	تهیه نقشه شایستگی‌های منابع انسانی
		تهیه بانک اطلاعات منابع انسانی صنعت
	آموزشی	توسعه شبکه‌های اجتماعی در صنعت با محوریت توسعه منابع انسانی
		طراحی و اجرای دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای
		توسعه مراکز علمی دولتی و خصوصی و نظارت بر آنها
		ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری
		ارائه آموزش‌های همگانی
	تشویقی	غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی
		تعریف جوایز توسعه منابع انسانی در صنعت
		تعریف جوایز تعالی فردی برای شاغلان در صنعت
		تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف‌های برگزاری دوره‌های آموزشی

در این پژوهش برای بررسی کنترل کیفیت یا به بیان دیگر، پایایی مدل، از شاخص کاپا استفاده شده است؛ اینگونه که خبره دیگری که متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی و گردشگری بود، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم پژوهشگران، مفاهیم را گروه‌بندی می‌کند؛ سپس گروه‌های ارائه‌شده پژوهشگر با گروه‌های ارائه‌شده خبره، مقایسه می‌شود. همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، پژوهشگر، سه گروه و خبره دیگر، چهار گروه ایجاد کرده‌اند که از این تعداد، سه گروه مشترک هستند. بر مبنای محاسبات صورت‌گرفته، مقدار شاخص کاپا با ۰/۷۵ برابر است که با توجه به جدول ۵، در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد و در نتیجه پایایی مدل تأیید می‌شود.

جدول ۴- نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و خبره

	نظر پژوهشگر		
	بله	خیر	مجموع کدگذار اول

نظر خبره	بله	A=۳	B=۰	۳
	خیر	C=۱	D=۰	۱
	مجموع کدگذار دوم	۴	۰	N=۴

$$\text{توافقات مشاهده شده} \frac{A+D}{N} = \frac{۳}{۴} = ۰,۷۵ =$$

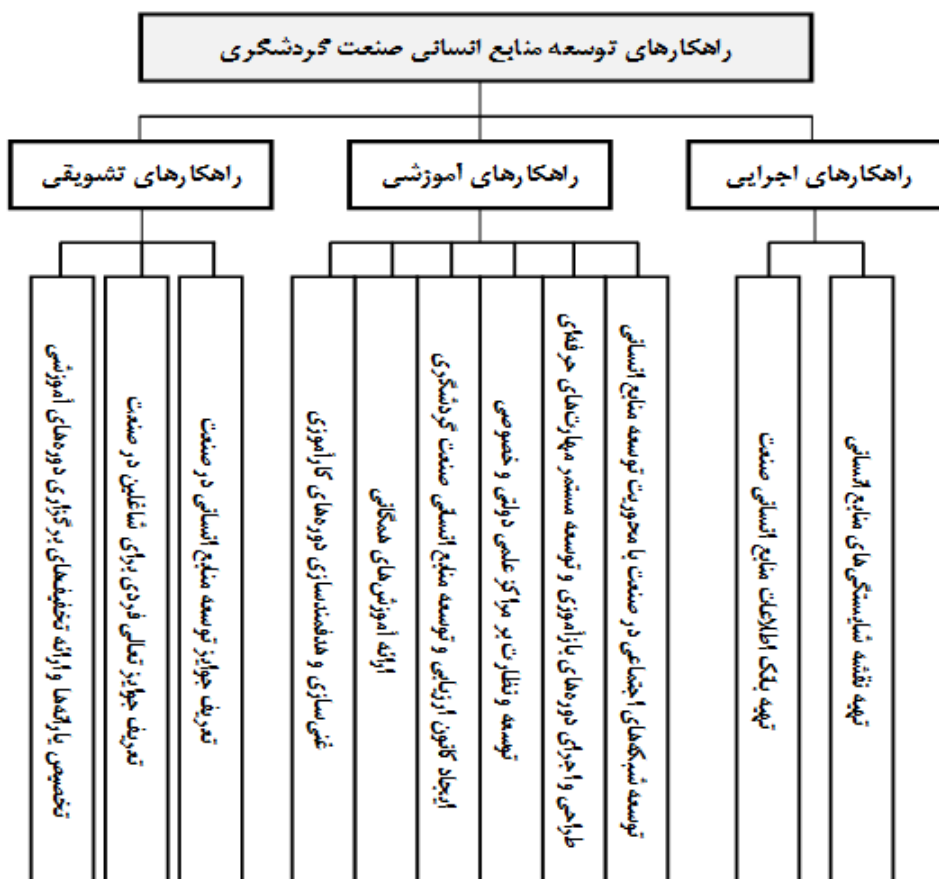
$$\text{توافقات شانسی} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{۳}{۴} \times \frac{۴}{۴} \times \frac{۱}{۴} \times \frac{۰}{۴} = ۰, \frac{A+C}{N} \times \frac{A+B}{N} =$$

$$\text{مقدار شاخص کاپا} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - ۰} = \frac{۰,۷۵ - ۰}{۱ - ۰} = ۰,۷۵$$

### جدول ۵: 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	بی‌اهمیت	۰/۸ - ۰/۶۱	معتبر
۰/۲۱ - ۰/۴	متوسط	۰/۸۱ - ۱	عالی

با توجه به تأیید مدل استخراج شده حاصل از روش تحلیل محتوای کیفی، شکل ۳ نشان‌دهنده مدل نهایی پژوهش است و یازده راهکار را در سه بُعد اجرایی، آموزشی و تشویقی نمایش می‌دهد



### شکل - ۳: مدل راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

#### مرحله دوم: اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری

پس از استخراج راهکارهای توسعه منابع انسانی، برای اولویت‌بندی این راهکارها با پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته و نظرخواهی از ۲۰ نفر از خبرگان صنعت گردشگری استان اصفهان و تحلیل آنها، از روش تاپسیس استفاده شد که نتایج آن در ادامه مشاهده می‌شود.

برای انجام روش تاپسیس، نخست باید ماتریس تصمیم نرمالیزه شده به دست آید. برای نرمال‌سازی مقادیر از روش برداری براساس رابطه ۱ استفاده شده است؛ به این ترتیب که هریک از مقادیر بر اندازه بردار مربوط به همان شاخص تقسیم می‌شود.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n a_{ij}^2}} \quad \text{رابطه ۱}$$

در مرحله دوم، ماتریس نرمال‌شده موزون به دست می‌آید. ماتریس نرمال موزون با ضرب ماتریس نرمال‌شده حاصل از مرحله اول در وزن متناظر هر خبره (در این پژوهش وزن همه خبرگان برابر فرض شد) به دست می‌آید (رابطه ۲). نتایج این مرحله در جدول ۶ دیده می‌شود.

$$V = [v_{ij}]$$

$$v_{ij} = w_j \times r_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m; \quad j = 1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه ۲}$$

که در آن  $w_j$ ، وزن  $j$  امین خبره است.

جدول - ۶: محاسبه ماتریس تصمیم نرمال‌شده موزون

راهکار / خبره	راهکار ۱	راهکار ۲	راهکار ۳	راهکار ۴	راهکار ۵	راهکار ۶	راهکار ۷	راهکار ۸	راهکار ۹	راهکار ۱۰	راهکار ۱۱
خبره ۱	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۲	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴
خبره ۲	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶
خبره ۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶
خبره ۴	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۰۱۳	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱	۰/۰۱
خبره ۵	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۳	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱۵
خبره ۶	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۲	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	۰/۰۱۴
خبره ۷	۰/۰۱۶	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶
خبره ۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	۰/۰۱۸	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱۵	۰/۰۰۸
خبره ۹	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۰۶	۰/۰۲۲	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۰۶	۰/۰۱	۰/۰۰۶	۰/۰۱۶
خبره ۱۰	۰/۰۱۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸
خبره ۱۱	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۰۱۲	۰/۰۱۷	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	۰/۰۱۲
خبره ۱۲	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴
خبره ۱۳	۰/۰۱۹	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۶	۰/۰۱۴
خبره ۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴

خبره ۱۵	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳
خبره ۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۹	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳
خبره ۱۷	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۱	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵
خبره ۱۸	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۲	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷
خبره ۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶
خبره ۲۰	۰/۰۱۶	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳

در مرحله سوم، راه‌حل ایدئال مثبت ( $A^+$ ) و راه‌حل ایدئال منفی ( $A^-$ ) برای هر خبره به دست می‌آید که نتایج آن در جدول ۷ دیده می‌شود. برای به دست آوردن ایدئال‌های مثبت و منفی از روابط ۳ و ۴ استفاده می‌شود.

$$A^+ = \{v_1^+, v_2^+, \dots, v_n^+\} = \{(\max v_{ij} | j \in B), (\min v_{ij} | j \in C)\} \quad \text{رابطه ۳}$$

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\} = \{(\min v_{ij} | j \in B), (\max v_{ij} | j \in C)\} \quad \text{رابطه ۴}$$

مجموعه  $B$ ، مجموعه شاخص‌هایی از جنس سود و مجموعه  $C$ ، مجموعه شاخص‌هایی از جنس هزینه است. در پژوهش حاضر با توجه به اینکه همه راهکارها جنبه مثبت دارند، فقط از مجموعه  $B$  استفاده شده است.

جدول ۷: محاسبه ایدئال مثبت و ایدئال منفی

خبره	$A^-$	$A^+$	خبره	$A^-$	$A^+$
۱۱	۰/۰۱۲	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۱	۰/۰۲
۱۲	۰/۰۱۱	۰/۰۱۷	۲	۰/۰۱	۰/۰۱۸
۱۳	۰/۰۱۴	۰/۰۱۹	۳	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶
۱۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۷	۴	۰/۰۱	۰/۰۱۸
۱۵	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	۵	۰/۰۱	۰/۰۱۸
۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۹	۶	۰/۰۰۹	۰/۰۲
۱۷	۰/۰۱	۰/۰۱۸	۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۶
۱۸	۰/۰۱۱	۰/۰۲	۸	۰/۰۰۸	۰/۰۱۸
۱۹	۰/۰۱۱	۰/۰۱۹	۹	۰/۰۰۶	۰/۰۲۲
۲۰	۰/۰۱۱	۰/۰۱۹	۱۰	۰/۰۱۱	۰/۰۱۸

در مرحله چهارم، فاصله هر راهکار از ایدئال مثبت و ایدئال منفی با فرمول  $\Pi$  بُعدی اقلیدسی محاسبه می‌شود. فاصله تا راهکار ایدئال مثبت با  $D_I^+$  و فاصله تا راهکار ایدئال منفی با  $D_I^-$  نمایش داده می‌شود. این فواصل براساس روابط ۵ و ۶ محاسبه می‌شود.

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}; \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه ۵}$$



$$D_i^- = \sqrt{\sum_{i=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}; \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه ۶}$$

در نهایت برای هر راهکار، یک عدد معرف نزدیکی نسبی به راهکار ایدئال بر مبنای رابطه ۷ به دست می‌آید؛ سپس این اعداد به ترتیب رتبه‌بندی می‌شوند. این عدد با  $Cc_i$  نمایش داده شده که برای هر راهکار محاسبه شده است؛ مقدار عددی بین صفر و یک خواهد بود. هرچه مقدار آن بیشتر باشد، واضح است که راهکار بهتری خواهد بود. نتایج مراحل چهارم و پنجم روش تاپسیس در جدول ۸ دیده می‌شود.

$$Cc_i = \frac{D_i^-}{D_i^+ + D_i^-} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه ۷}$$

جدول ۸: محاسبه فاصله راهکارها از ایدئال مثبت و منفی و شاخص شباهت

رتبه	$Cc_i$	$D_i^-$	$D_i^+$	راهکار
۴	۰/۶۲	۰/۰۲۶	۰/۰۱۶	تهیه و تدوین نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری
۳	۰/۶۴۵	۰/۰۲۶	۰/۰۱۴	طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای
۷	۰/۵۲۲	۰/۰۲۳	۰/۰۲۱	ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری
۲	۰/۶۴۷	۰/۰۲۹	۰/۰۱۶	غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی
۶	۰/۵۹۲	۰/۰۲۵	۰/۰۱۸	توسعه شبکه‌های اجتماعی در صنعت با محوریت توسعه منابع انسانی
۵	۰/۵۹۵	۰/۰۲۵	۰/۰۱۷	توسعه مراکز علمی دولتی و خصوصی صنعت گردشگری در استان و نظارت بر آنها
۱	۰/۶۵۱	۰/۰۲۶	۰/۰۱۴	ارائه آموزش‌های همگانی
۱۱	۰/۲۹۱	۰/۰۱۲	۰/۰۲۹	تعریف جوایز تعالی و توسعه منابع انسانی در سطح صنعت
۱۰	۰/۳۳	۰/۰۱۴	۰/۰۲۸	تعریف جوایز تعالی و توسعه فردی برای شاغلان در صنعت
۹	۰/۳۸۶	۰/۰۱۷	۰/۰۲۷	تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف‌ها و پاداش‌های مالی در برگزاری دوره‌های آموزشی
۸	۰/۴۸۲	۰/۰۲	۰/۰۲۱	تهیه بانک اطلاعات منابع انسانی صنعت

همان‌طور که در جدول ۸ دیده می‌شود، راهکارهای «ارائه آموزش‌های همگانی»، «غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی»، «طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای» و راهکار «تهیه و تدوین نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری» به ترتیب در رتبه‌های اول تا چهارم قرار گرفتند و در واقع مهم‌ترین راهکارهای توسعه منابع انسانی گردشگری در استان اصفهان هستند.

### جمع‌بندی و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان است. در این زمینه پس از بررسی متن کتب و مقالات و استخراج راهکارها و دسته‌بندی آنها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، یازده راهکار در سه بُعد اجرایی، آموزشی و تشویقی شناسایی شد. در مرحله دوم با نظرخواهی از خبرگان حوزه گردشگری استان اصفهان، این راهکارها با بهره‌گیری از روش تاپسیس اولویت‌بندی

شد. نتایج نشان داد راهکار ارائه آموزش های همگانی در اولویت قرار دارد. حسین پور و قربانی پاچی (۱۳۹۶)، ناما و همکاران (۲۰۰۸) و لشلی (۲۰۱۷) نیز در پژوهش های خود به این راهکار اشاره کرده بودند.

آموزش همگانی به همه فعالیت ها و اقداماتی گفته می شود که به منظور توسعه آگاهی و دانش قشرهای مختلف جامعه طراحی می شود و به اجرا درمی آید. آموزش همگانی به معنی کوشش برای سنجش و ارزیابی اولیه نیازها و وضعیت موجود، طراحی و تلاش مداوم برای بناکردن و نیز حفظ و پایدارساختن تفاهم و درک متقابل بین ارائه کننده آموزش و جامعه است. برنامه های آموزش همگانی از سطح دبستان شروع می شود و تا مقطع عالی تحصیل ادامه می یابد؛ به انضمام بعضی فعالیت های آموزشی که برای ارتقای سطح آگاهی عموم در جامعه صورت می پذیرد. این آموزش ها همچنین ارتقای دانش و آگاهی ساکنان مناطق گردشگری را دربرمی گیرد؛ زیرا اگر بناست گردشگری به مثابه یک نیروی مثبت در زندگی ساکنان منطقه مطرح باشد، می بایست مشارکت و پشتیبانی ساکنان منطقه را نیز داشته باشد.

یکی دیگر از راهکارهای مهم که در رتبه دوم قرار گرفت، غنی سازی و هدفمندسازی دوره های کارآموزی بود که گاراوان و مورفی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، کولینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، کارناراتن و پرا (۲۰۱۵) و بینن و مروسو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز به این راهکار در پژوهش های خود اشاره کردند. از راهبردهای شناخته شده به منظور توسعه استعدادها در صنایع مختلف، استفاده از دوره های کارآموزی و فراهم آوردن امکان مشارکت جوانان در این برنامه ها و دوره هاست. مشارکت در دوره های کارآموزی، فرصت شناخت و کسب تجربه را در دنیای واقعی کار برای جوانان فراهم می آورد و فرصت آموزش آموخته های نظری را در دانشگاهها و سایر مؤسسات آموزشی برای آنان ایجاد می کند.

وضعیت فعلی دوره های کارآموزی برگزار شده در صنعت گردشگری استان اصفهان نشان دهنده اثربخشی کم این دوره ها در فراهم آوردن فرصت آزمون آموخته ها توسط دانش آموختگانی است که به منزله کارآموز به صنعت وارد می شوند؛ به همین دلیل دوره های کارآموزی فعلی قابلیت لازم را برای توسعه استعدادها و انتقال تجربیات عملی و کاربردی به مشارکت کنندگان ندارد. با توجه به این واقعیت، به سیاست گذاران صنعت گردشگری استان اصفهان به ویژه فعالان در مباحث توسعه منابع انسانی پیشنهاد می شود به غنی سازی و هدفمندسازی دوره های کارآموزی در این صنعت اهتمام ورزند.

راهکار سوم، طراحی دوره های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت های حرفه ای بود که محمودی کوچک سرایی و همکاران (۱۳۹۴)، عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵) و هوآدو (۲۰۱۶) نیز در پژوهش های خود به آن اشاره کرده اند.

یکی از مسائل و مشکلاتی که مانعی بر سر راه توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری محسوب می شود، رویکردی به آموزش و انتقال دانش و مهارت های لازم به داوطلبان فعالیت در این بخش اقتصادی است که آموزش ها را یک بار و برای یک عمر کاری ارائه می کند. در این رویکرد، ارائه آموزش ها و انتقال مهارت های حرفه ای به داوطلبان صنعت گردشگری به صورت مقطعی انجام می گیرد و صرفاً به شروع فعالیت و اخذ مجوزها و گواهینامه های آموزشی ضروری محدود است؛ برای نمونه داوطلبان و علاقه مندان به فعالیت به مثابه راهنمایان تور برای آغاز فعالیت حرفه ای خویش نیازمند طی دوره های آموزشی طراحی شده در آغاز ورود به فعالیت حرفه ای

<sup>1</sup> Garavan & Murphy

<sup>2</sup> Collins

<sup>3</sup> Beenen & Mrousseau

خویش هستند و پس از گذراندن دوره‌های از پیش تعیین شده و اخذ گواهی‌ها و مجوزهای لازم، با هیچ نوع الزام و قانونی برای شرکت در دوره‌های تجدید دانش و بازآموزی مهارت‌های حرفه‌ای روبه‌رو نخواهند شد. این موضوع با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون فعالیت اقتصادی در این صنعت به مثابه مانعی جدی در مسیر توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان است و پیامدهای اقتصادی و غیراقتصادی بسیاری به دنبال دارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود دوره‌هایی آموزشی به صورت سالیانه طراحی شود و تمامی افراد برخوردار از گواهینامه‌های حرفه‌ای و استاندارد به شرکت در این دوره‌ها و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های خویش ملزم شوند.

با عنایت به مطالب بیان شده و نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر برای عملیاتی کردن راهکارهای مهم ارائه می‌شود.

برای پیاده‌سازی راهکار «ارائه آموزش‌های همگانی» که مهم‌ترین راهکار شناخته شد، پیشنهاد می‌شود وضعیت موجود و مطلوب دانش و آگاهی ساکنان استان اصفهان در ارتباط با گردشگری و اهمیت آن و چگونگی فعالیت‌ها و کسب و کارهای گردشگری بررسی و ارزیابی شوند. طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزش عمومی گردشگری به تفکیک قشرهای مختلف جامعه، برقراری ارتباط دانشگاه‌ها و مراکز علمی با سازمان‌ها و کسب و کارهای فعال در صنعت گردشگری استان اصفهان، تخصیص اعتبارات مالی و افزایش سرانه آموزشی و تجهیزات آموزش گردشگری استان اصفهان، از دیگر پیشنهادها اجرایی در حوزه ارائه آموزش‌های همگانی است. دومین راهکار مهم، «غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی» است. در این زمینه ایجاد مراکز کارآموزی صنعت گردشگری در سطح استان، پرورش مربیان باتجربه و آگاه برای هدایت و آموزش کارآموزان در دوران کارآموزی، جذب افراد مستعد برای کارآموزی در هتل‌ها و آژانس‌های مسافرتی و در نظر گرفتن واحد کارآموزی در طول دوره تحصیلی دانشجویان رشته گردشگری پیشنهاد می‌شود.

راهکار «طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای» به مثابه سومین راهکار مهم شناخته شد. به همین منظور پیشنهاد می‌شود ابزارهای ارزیابی برای سنجش شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی و برنامه‌ها و دوره‌های آموزش برای ایجاد و بهبود مهارت‌های فعالان صنعت گردشگری طراحی و تدوین شوند. در نهایت بر مبنای نتایج به دست آمده، راهکار «تهیه و تدوین نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری» نیز مهم شناخته شد؛ بنابراین ضروری است صنعت گردشگری به مانند هر صنعت دیگری، نقشه شایستگی‌های منابع انسانی مخصوص خود را ترسیم و از این راه دسترسی به منابع انسانی و استعدادها لازم در حال و آینده و دستیابی به اهداف تعیین شده را فراهم کند. این مهم بر عهده سیاست‌گذاران و مدیران صنعت است که نقشه شایستگی‌های منابع انسانی را در صنعت گردشگری تهیه کنند.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده پژوهشی را با همین عنوان در دیگر استان‌های کشور اجرا کنند و در پژوهش‌های بعدی علاوه بر پرسش‌نامه، روش‌های پژوهش کیفی نظیر مصاحبه نیز به کار رود تا بر غنای اطلاعات افزوده شود. در پژوهش‌های آتی می‌توان برای طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی اقدام کرد؛ همچنین اولویت‌بندی راهکارهای شناسایی شده با بهره‌گیری از روش‌های ریاضی دیگر همانند تحلیل سلسله‌مراتبی، فرایند تحلیل شبکه‌ای، روش بهترین-بدترین و... صورت پذیرد.

## منابع

- ۱- استانداری اصفهان، <https://www.ostan-es.ir>.
- ۲- اصغری صارم، علی، دانایی‌فرد، حسن، قلی‌پور، آرین، فانی، علی‌اصغر، (۱۳۹۶)، ماتریس توسعه منابع انسانی فهم دوسویگی عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی، مجله مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۱، تهران، ۱۳۷-۱۶۸.
- ۳- اکبری، مرتضی، حسینی، سید محمود، حجازی، سید یوسف، رضوان‌فر، سید یوسف، (۱۳۹۲)، اعتبارسنجی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی: مطالعه اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۴، شماره ۴، تهران، ۶۲۹-۶۴۴.
- ۴- ایمان، محمدتقی، نوشادی، محمودرضا، (۱۳۹۰)، تحلیل محتوای کیفی، فصلنامه پژوهش، دوره ۳، شماره ۲، قم، ۱۵-۴۴.
- ۵- بازرگان هرنندی، عباس، (۱۳۸۷)، روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۴، تهران، ۱۹-۳۶.
- ۶- باقری، مسلم، ابراهیمی، ابوالقاسم، کیانی، مهرداد، (۱۳۹۵)، طراحی مدلی برای شناسایی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در دانشگاهها؛ مورد مطالعه: دانشگاه شیراز، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۲۷، تهران، ۱۲۳-۱۴۳.
- ۷- جزنی، نسرین، طاهری، نادر، ایلی، خدایار، (۱۳۸۹)، تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱، شماره ۲، تهران، ۱۵-۲۹.
- ۸- جعفری صمیمی، احمد، خیره، شیما، (۱۳۹۲)، اثر گردشگری بر توسعه انسانی، برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، دوره ۲، شماره ۷، مازندران، ۱۱-۲۴.
- ۹- حجازی‌زاده، زهرا، کربلایی‌درئی، علیرضا، کربلایی، محمدرضا، (۱۳۹۷)، برآورد تابش خورشیدی دریافتی سطح زمین در استان اصفهان با مدل برد و هول استورم، جغرافیا و توسعه، دوره ۱۶، شماره ۵۱، سیستان و بلوچستان، ۱۵۹-۱۷۴.
- ۱۰- حسین‌پور، داوود، قربانی‌پاجی، 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، دوره ۲۳، شماره ۶۵، تهران، ۴۵-۷۵.

- ۱۱- خان‌علیزاده، رقیه، کردنایبج، اسدالله، فانی، علی‌اصغر، مشبکی اصفهانی، اصغر، (۱۳۸۹)، رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی؛ مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس، پژوهشنامه مدیریت تحول، دوره ۲، شماره ۳، مشهد، ۲۰-۴۵.
- ۱۲- خدایی، زهرا، کلانتری خلیل‌آباد، حسین، (۱۳۹۱)، توسعه گردشگری با تأکید بر نقش آموزش نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، پیاپی ۱۲، شماره ۴، تهران، ۴۷-۵۹.
- ۱۳- خراسانی، اباصلت، عموزاده، محمد، ملامحمدی، اعظم، (۱۳۹۵)، اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۸، تهران، ۱-۲۷.
- ۱۴- داستانی، معصومه، (۱۳۸۸)، استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی گامی در جهت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پیشرو، رشد فناوری، دوره ۵، شماره ۱۹، تهران، ۵۳-۵۷.
- ۱۵- سید تقی دیزج، عاطفه، شجاعی، عطیه، موسوی‌نژاد، سیده فاطمه، (۱۳۹۵)، بررسی نقش گردشگری شهری در رشد و توسعه اقتصادی شهرها، اولین همایش بین‌المللی اقتصاد شهری (با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل)، ۳۰ اردیبهشت‌ماه، انجمن علمی اقتصاد ایران.
- ۱۶- شمس‌الدینی، علی، درخشان، الهام، کریمی، ببرز، (۱۳۹۵)، ارزیابی اثرات توانمندسازی نیروی انسانی بر توسعه صنعت گردشگری؛ مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد، فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، پیاپی ۲۴، شماره ۶، مردادشت، ۸۹-۱۰۰.
- ۱۷- عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد، (۱۳۹۵)، تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب در حوزه بانکی و پولی؛ مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۱۱، تهران، ۱-۲۰.
- ۱۸- مبینی دهکردی، علی، (۱۳۹۰)، معرفی طرح‌ها و مدل‌ها در روش تحقیق آمیخته، نشریه راهبرد، دوره ۲۰، شماره ۶۰، تهران، ۲۱۷-۲۳۴.
- ۱۹- محمدی، مصطفی، حبیبی، لیلا، (۱۳۹۵)، توسعه منابع انسانی صنعت هتلداری با رویکرد مدیریت استعداد کارکنان، مطالعات هتلداری و میزبانی، پیاپی ۲، شماره ۱، تهران، ۴۵-۵۶.
- ۲۰- محمودی کوچ‌سرای، علی‌اصغر، فراهانی، مهدی، رسته‌مقدم، آرش، (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۵، تهران، ۲۷-۵۱.
- ۲۱- 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، پیاپی ۲، شماره ۱، تهران، ۵۷-۷۳.

- ۲۲- منشگر، مریم، عباسی، اسدالله، (۱۳۹۵)، **آسیب‌شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی**، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۸، تهران، ۲۹-۵۶.
- ۲۳- مؤمنی راد، اکبر، علی آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم، مزینی، ناصر، (۱۳۹۲)، **تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج**، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، دوره ۴، شماره ۱۴، تهران، ۱۸۷-۲۲۲.
- ۲۴- مؤمنی، منصور، (۱۳۹۵)، **مباحث نوین تحقیق در عملیات**، انتشارات مهربان، چاپ هفتم، تهران، ۳۵۲ صفحه.
- ۲۵- نوربخش، سید مرتضی، اکبریور سراسکانرود، محمد، (۱۳۸۹)، **نقش گردشگری شهری در توسعه اقتصادی کلان‌شهرها**، ویژه‌نامه اقتصاد گردشگری شهری، ۲۱-۳۴.
- 26- Armstrong, M., (2008). **Strategic human resource management: a guide to action**, Kogan Page Limited.
- 27- Armstrong, M., (2010). **Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management**, Kogan Page Limited.
- 28- Beenen, G., Mrousseau, D.M., (2010). **Getting the Most from MBA Internships: Promoting Intern Learning and Job Acceptance**, Human Resource Management, Vol 49, No 1, Pp 3-22.
- 29- Chesser, J.W., (2016). **Human Resource management in a Hospitality Environment**, Apple Academic Press, Inc.
- 30- CIPD., (2013). **Learning and Talent Development**, available at [cipd.co.uk/learning and talent development survey](http://cipd.co.uk/learning-and-talent-development-survey).
- 31- Collins, A.B., (2009). **Gateway to the real world, industrial training: dilemmas and problems**, Tourism Management, Vol 23, Pp 93-96.
- 32- 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, Vol 12, No 1, Pp 71-90
- 33- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., (2005). **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons.
- 34- Edwards, C., (2002). **Implementing networked learning with HRD professionals internationally**, in McGoldrick J., Stewart J., Watson S., Understanding Human Resource Development a research-based approach, (eds), Routledge, Pp 273-292.
- 35- Garavan, T.V., (1991). **Strategic Human Resource Development**, International Journal of Manpower, Vol 12, No 6, Pp 21-34.
- 36- Garavan, T.V., Murphy, C., (2001). **The co-operative education process and organisational socialization: a qualitative study of student perceptions of its effectiveness**, Education and Training, Vol 43, No 6, Pp 281-302.
- 37- Gibson, P., (2017). **Talent Management in the Hospitality and Tourism Context**, in Horner. S (Eds), Talent Management in Hospitality and Tourism, Pp 17-31.
- 38- Green, B., (2015). **Understanding the Value of Professionals and Professional Bodies**, Chartered Institute of Building (CIOB).
- 39- HoaDo, A., (2016). **High Performance Work Systems and organizational performance: Evidence from the Vietnamese Service Sector**, Thesis of Doctor of Philosophy. Aston University.

- 40- 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, Vol 10, No 5, Pp 605-610.
- 41- Johnson, K.R., Bartlett, K.R., (2013). **The role of tourism in national human resource development: A Jamaican perspective**, Human Resource Development International, Vol 16, No 2, Pp 205-219.
- 42- Karunaratne, K., Perera, N., (2015). **Students' Perception on the Effectiveness of Industrial Internship Programme. Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB15\_Thai Conference)**, Bangkok, Thailand.
- 43- Katunian, A., (2019). **Sustainability as a new approach for the human resource development in tourism sector**, Public Policy and Administration, Vol 18, No 4, Pp 405-417.
- 44- Khan, N.A., (2008). **Human Resource Development in Tourism Industry in India: A Case Study of Air India Ltd.**, New Delhi, El Periplo Sustentable, Vol 14, Pp 89-116.
- 45- Lashley, C., (2017). **The Concept of Hospitableness**, In edited book of Horner. S (2017). Talent Management in Hospitality and Tourism, Good fellow Publishers Limited, Pp 52-68.
- 46- 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, Vol 5, No 5, Pp 456-463.
- 47- 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, Vol 10, Pp 481-492.
- 48- Peterson, S.L., (2008). **Creating and Sustaining a Strategic Partnership**, Journal of Leadership Studies, Vol 2, No 2, Pp 83-97.
- 49- Shen-Pie, H., Gupta, A., Kanimozhi, R., (2005), **Human Resource Development Professionals**, Human resource development Quarterly, Vol 14, No 3, Pp 349- 368.
- 50- Tisdell, CA., (2013). **Analysis, New Applications and Case Studies**, Publisher: World Scientific Publishing Co.
- 51- Wagen, M.V.D., (2007). **Human Resource Management for Events**, Elsevier.
- 52- 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, Pp 16-21.

