

مدل ایجاد ثروت انسانی - سازمان محور (مورد مطالعه: صنعت گردشگری)

محمود ساعتچی *

سعیده امیدی **

چکیده

در مطالعات و تحقیقات مدیریت در جهان به ویژه در مدیریت منابع انسانی همواره بر نقش کلیدی کارکنان شایسته، با استعداد و توانمند در موفقیت سازمانها تأکید شده است به گونه‌ای که تلاش بسیار زیاد مدیران سازمانها در پیشی گرفتن از یک دیگر به منظور جذب و به کارگیری این افراد، جنگ استعداد نامیده شده است. امروزه مدیریت استعدادها یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمانهاست و برای کسب موفقیت، کارایی و بقای آنها ضروری است (فیلیپس و ادواردز^۱، ۲۰۰۹، ۱).. بخش مهمی از مدیریت استعدادها مربوط به حفظ کارکنان با استعداد^۲ در سازمان

* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

1- Philips & Edwards
2- Talent Retention

تاریخ پذیرش: ۹۱/۲/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۰/۳/۸

یعنی ایجاد ثروت انسانی است. در این مقاله به این موضوع از منظر شناسایی ماهیت عناصر سازمانی به عنوان بستر و زمینه^۱ مؤثر در ماندگاری منابع انسانی توانمند و شایسته در صنعت گردشگری به دلیل ماهیت خدماتی صنعت مذکور و نقش و جایگاه ویژه ارائه دهندگان خدمات به عنوان بخشی از محصول نهایی پرداخته شده است. در این پژوهش، از روش تحقیق ترکیبی^۲ استفاده شده است. در تحقیق کیفی از روش نظریه مبنایی^۳ به منظور شناسایی ماهیت عناصر سازمانی استفاده شده و نتایج حاصل با استفاده از روش تحقیق کمی از طریق مدل یابی معادلات ساختاری مورد آزمون مجدد قرار گرفته است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که انواع ساختار ارگانیک / دینامیک، رهبری مشارکتی / تفویضی، فرهنگ قومی / ادهوکراسی، استراتژی منابع انسانی پدران / متعهدانه دارای تأثیر مثبت بر حفظ سرمایه انسانی با استعداد و توانمند می‌باشند.

واژگان کلیدی: حفظ کارکنان با استعداد، عناصر سازمانی، گردشگری، تحقیق ترکیبی

مقدمه

اگر موفقیت را از دو منظر فردی و سازمانی در نظر بگیریم، موفقیت فردی می‌تواند شامل عملکرد، جبران خدمات (حقوق و مزایا)، رضایت شغلی و تعهد کاری و سلامت روانی فرد شود و موفقیت سازمانی که منتج از موفقیت فردی است در برگیرنده عملکرد سازمان، حفظ استعدادها و تحول سازمانی خواهد بود (جو، ۲۰۰۵، ۴۸۲). شواهد بیان‌گر آن است که کارکنان ماهر و مجرب به دلیل ویژگی‌های خاص خود از قبیل توانایی انجام کارهای خاص، خلاق بودن، مشتری مداری و غیره مورد توجه و جستجوی بسیاری از کارفرمایان هستند. این گونه افراد کمتر تحمل مدیریت ضعیف، پاداش نامناسب و فرصتهای اندک رشد را در زندگی

1- Context
2- Mixed Method Research
3- Grounded Theory
4- Joo

کاری داشته و بنابراین به راحتی سازمان‌ها را ترک می‌کنند (هالیچ^۱، ۲۰۰۱، ۱۷۶). تحقیقات انجام شده در این خصوص، عمدتاً متمرکز بر راه‌های جذب استعدادها و به عبارتی تعیین راهبرد مناسب توسط یک سازمان به منظور پیروزی و غلبه بر رقبای در جنگ استعدادها بوده است و به موضوع راه‌های حفظ استعدادها در سازمان بسیار محدود و صرفاً با رویکرد فردی اعم از میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی و از این قبیل پرداخته شده است. هم‌چنین در زمینه نقش و اهمیت عناصر سازمانی با توجه به ماهیت هر یک از آنها به عنوان بستر مؤثر در ماندگاری منابع انسانی توانمند و شایسته در سازمان‌ها، تحقیقی مشاهده نگردید. به تعبیر دیگر، به این موضوع عموماً در سطح خرد (فردی) و نه در سطح کلان (سازمانی) پرداخته شده است.

عناصر اصلی سازمان شامل فرهنگ، رهبری و ساختار و راهبرد در نظریه‌های مختلف برای مواجهه با شرایط متفاوت داخلی و خارجی در شکل‌های چندگانه و بعضاً روی پیوستاری آورده شده است. نظریه پردازان مختلف مدیریت از جمله دفت، اسکات، هال، جون وودوارد، گالبرایت، مک کینزی در نظریه‌های خود از راهبرد، ساختار، رهبری، فرهنگ و فناوری به عنوان عناصر سازمانی یاد کرده‌اند. با توجه به تقسیم‌بندی سازمان‌ها از نظر نوع فناوری به سازمان‌های تولید کالا و تولید خدمات، در فناوری خدماتی، کار و یا به عبارت بهتر انسان هسته مرکزی و عامل محوری است که با توجه به تولید و مصرف هم‌زمان خدمات - برخلاف کالاها که قابل نگهداری در انبار هستند - (اعرابی، ۱۳۸۲، ۴۷) و جایگاه ویژه ارائه دهندگان خدمات به عنوان بخشی از محصول نهایی و به عبارتی اهمیت بیشتر سرمایه انسانی در سازمان‌های خدماتی نسبت به سازمان‌های تولیدی، جامعه مورد بررسی در این تحقیق، سازمان‌های با فناوری خدمات بوده است. با توجه به تقسیم‌بندی سازمان‌های خدماتی و طبقه‌بندی خدمات توسط راجر شمندر^۲ (سیمونز، ۱۳۸۲، ۳۴) به چهار نوع: تولید خدمات (خطوط هوایی، حمل و نقل، هتل‌ها و مراکز تفریحی)، فروش خدمات (بیمارستان‌ها، خدمات تعمیر)، خدمات حرفه‌ای (پزشکان، حقوق‌دانان، حسابداران، معماران) و خدمات انبوه (خرده‌فروشی، عمده‌فروشی، مدارس،

1- Holbeche

2- Roger Schmenner

بانکداری تجاری)، به دلیل گستردگی بخش خدمات و ضرورت محدود نمودن تحقیق، به لحاظ قرار گرفتن بخشی از صنعت گردشگری در گروه نخست یعنی تولید خدمات و بخش دیگری از آن در گروه آخر (دفاتر و آژانس‌های مسافرتی)، صنعت مذکور مورد مطالعه قرار گرفته است.

در این مقاله تلاش شده است ماهیت عناصر سازمانی شامل رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ و راهبرد سازمانی مؤثر در ماندگاری و نگهداشت کارکنان شایسته و توانمند و به عبارتی ایجاد ثروت انسانی در سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری در ایران (به عنوان نمونه مورد مطالعه در صنعت خدماتی) به عنوان عوامل زمینه ساز مشخص و شناسایی شوند. شایان ذکر است که صنعت یاد شده به دلیل ماهیت خدماتی آن و نقش و اهمیت ارائه دهندگان خدمات به عنوان بخشی از محصول نهایی، انتخاب شده است. بر این اساس سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از: «ماهیت عناصر سازمانی مؤثر بر ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری چیست؟».

مرور ادبیات

سرمایه انسانی - بنا به تعریف بوتیس^۱ و همکاران (۱۹۹۹)، سرمایه انسانی نشان دهنده عامل انسان در سازمان مرکب از هوش، مهارت‌ها و تخصصی است که به سازمان ویژگی و شخصیت متمایزی می‌دهد. عناصر انسانی سازمان، عبارت از قابلیت و توانایی یادگیری، تغییر، نوآوری و فراهم آوردن نیروی خلاق است که اگر به نحو مناسبی برانگیخته شود می‌تواند بقای بلند مدت سازمان را تضمین کند (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۵، ۵۶). بارنی در تئوری خود یعنی سازمان مبتنی بر منابع، منابع را زیربنای شایستگی‌ها مطرح می‌کند. او معتقد است که مزیت رقابتی پایدار، ناشی از تحصیل و استفاده کارا و صحیح از مجموعه‌ای از منابع متمایز است که رقبا قادر به تقلید و کپی آنها نیستند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ۵۱). بر اساس نظریه مبتنی بر منابع

1- Bontis
2- Armstrong

(بارنی^۱، ۱۹۹۱؛ پراهالاد و همیل^۲، ۱۹۹۰) منابعی برای سازمان می توانند مزیت رقابتی پایدار به وجود آورند که کمیاب و بی جانشین بوده و نتوان نسخه دومی از آنها را تهیه کرد. رایت^۳ و بارنی با استفاده از معیارهای ارزشمند بودن، کمیاب بودن و عدم قابلیت تقلید، استدلال نموده اند منابع انسانی در عمل می توانند به عنوان منبع مزیت رقابتی لحاظ شده و تحقیقات خرد انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز دلالت بر ایجاد ارزش افزوده از طریق منابع انسانی و افزایش سود آوری دارد. هم چنین منابع انسانی ارزشمند، کمیاب هستند به گونه ای که دانش، مهارت ها و توانایی ها به طور طبیعی در بین مردم جوامع توزیع شده اند. سرمایه انسانی یک سازمان با توجه به تاریخچه و فرهنگ درون یک سازمان می تواند منحصر به فرد باشد (دلری^۴، ۱۹۹۸، ۲۹۰). مهم ترین معیار در این زمینه، غیر قابل تقلید بودن منابع انسانی با استعداد در یک سازمان است. بارنی (۱۹۹۵) متذکر می شود شرکت ها از طریق کارکنان شان، قادر به کسب مهارت ها و توانایی ها در طول زمان گردیده و می توانند فرهنگ شبکه های اجتماعی و ساختار مدیریتی / سازمانی را به وجود آورند که آن مهارت ها و توانایی ها را مدیریت نماید به گونه ای که تقلید از آنها برای رقبا مشکل باشد. بخش اعظم تحقیقات انجام شده در مورد نگرش مبتنی بر منابع تمرکز بر سازمان هایی داشته اند که اقدامات یا فرایندهای مبتنی بر منابع انسانی را توسعه بخشیده اند. بنابراین نظریه یاد شده، نظریه زیربنایی در مدیریت راهبردی منابع انسانی است (لویس و هکمن^۵، ۲۰۰۶، ۱۴۵). بارنی، اولریش و لیک^۶ (۱۹۹۱)، اصطلاح ارزش راهبردی سرمایه انسانی را به کار می برند که اشاره به توانایی بالقوه بهبود بخشیدن کارایی و اثربخشی سازمان، استفاده از فرصت های بازار، و یا بی اثر نمودن تهدیدهای بالقوه دارد. نظریه پردازانی هم چون بارنی (۱۹۹۱) و کوین^۷ (۱۹۹۲) مطرح می کنند با افزایش ارزش راهبردی سرمایه انسانی، احتمال استفاده از نیروهای

1- Barney
2- Prahalad & Hamel
3- Wright
4- Delery
5- Lewis & Heckman
6- Ulrich & Lake
7- Quinn

داخلی توسط سازمان‌ها افزایش می‌یابد (لیپک و اسنل^۱، ۲۰۰۲، ۵۱۹). برخلاف این که نگرش مبتنی بر منابع زمینه خوبی را به منظور تشریح اهمیت منابع انسانی در موقعیت رقابتی یک شرکت فراهم می‌آورد ولی به طور مشخص بیان نمی‌کند که یک سازمان چگونه می‌تواند منابع انسانی مورد نیاز خود برای کسب مزیت رقابتی را جذب نموده، توسعه داده و حمایت و حفظ کند. بکر سرمایه انسانی را مجموعه مهارت‌ها و دانشی تعریف می‌کند که به لحاظ اقتصادی به دلیل توان بالقوه بهره‌وری، کسب شده و ارزشمند هستند. مهم‌ترین متغیرهای سرمایه انسانی عبارتند از (سال‌های) تحصیل و (میزان) تجربه کاری. در مرکزیت این تعریف، مدل سرمایه انسانی قرار دارد که در آن افرادی با سرمایه انسانی بیشتر، دارای بهره‌وری بیشتری بوده و بنابراین برای کارفرمایان بالقوه از جذابیت بیشتری برخوردار می‌باشند (ترین^۲، ۲۰۰۷، ۱). بر اساس این نظریه، سازمان‌ها بیشتر روی تحصیل، آموزش و توسعه مهارت‌ها در زمانی سرمایه‌گذاری می‌کنند که قابل انتقال نباشند (لیپک و اسنل^۳، ۲۰۰۲، ۵۱۹). کاموچ^۴ (۱۹۹۶) نگرش منبع - قابلیت در سازمان را به عنوان نگرشی توصیف می‌کند که یک چارچوب منحصر به فرد برای حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی فراهم می‌آورد. چارچوب مبتنی بر منبع مربوط به اقدامات، فرایندها و تلاش‌های رفتاری ضروری، برای کسب یک جایگاه رقابتی است. شولر و جکسون^۵ (۱۹۹۹) خاطرنشان می‌سازند که "درون این چارچوب، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق توسعه قابلیت‌های متمایز (شایستگی‌ها) به مزیت رقابتی دست یابند که حاصل روابط سازمان با عرضه کنندگان، مشتریان و کارکنان می‌باشد". رویکرد منبع - قابلیت مرتبط با کسب، توسعه و نگهداشت و حفظ سرمایه انسانی است. این رویکرد متمرکز بر نحوه کسب ارزش افزوده از طریق رفتار با کارکنان به عنوان دارایی‌های راهبردی است که فعالیت‌هایی می‌کنند که منجر به ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای خاصی می‌شود. این نگرش تأکید بر اهمیت مدیریت دانش در افزایش سرمایه فکری سازمان دارد (آرمسترانگ، ۲۰۰۵، ۸۴). مفهوم مزیت سرمایه انسانی که توسط

1- Lepak & Snell

2- Thrane

3- Lepak & Snell

4- Kamoche

5- Schuler & Jackson

بکسال^۱ (۱۹۹۶) ابداع شد مبتنی بر این باور است که مزیت رقابتی پایدار هنگامی حاصل می‌گردد که سازمان دارای مجموعه منابع انسانی باشد که توسط رقبا قابل تقلید و جایگزینی نباشد (بارنی، ۱۹۹۱). استعدادهای منحصر به فرد در بین کارکنان شامل عملکرد برتر، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، نوآوری و توانایی ارائه سطوح بالای خدمات مشتری، راه‌هایی هستند که از آن طریق کارکنان یک ترکیب مهم در جهت توسعه جایگاه رقابتی یک سازمان را فراهم می‌آورند. از دید گرن^۲ (۱۹۹۱) «وقتی محیط بیرونی، دائماً در حال تغییر است؛ منابع و قابلیت‌های یک شرکت می‌تواند مبنای با ثبات‌تری برای تعریف هویت آن شرکت باشد. بنابراین، تعریف شرکت از زاویه توانایی‌هایش، مبنایی با دوام‌تر برای راهبرد ارائه می‌دهد تا تعریف شرکت بر اساس نیازهایی که باید به دنبال تأمین آنها باشد». مدیریت سرمایه انسانی و راهبرد منبع محور وجوه مشترک زیادی دارند. هر دو آنها بر راهبرد کسب و کاری تأکید دارند که مبتنی بر جذب و تملک، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنانی با کیفیت بالا است که سرمایه انسانی را فراهم آورده و بنابراین منجر به مزیت رقابتی می‌گردند (بارون^۳ و آرمسترانگ، ۲۰۰۷، ۲۷). گراتن و گوشال^۴ (۲۰۰۳) سه عنصر برای سرمایه انسانی قائلند: سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و سرمایه عاطفی (شکل ۱). سرمایه فکری به مشخصه‌های فردی بنیادین هم چون پیچیدگی شناختی و ظرفیت یادگیری، همراه با دانش ضمنی، مهارت‌ها و تخصصی که در فرد در طول زمان بوجود می‌آید اشاره دارد. طی سال‌های اخیر، عمده توجه مدیریت معطوف به سرمایه فکری به ویژه دانش به عنوان عنصر اصلی آن بوده است (گراتن و گوشال، ۲۰۰۳، ۲). دومین عنصر سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی است که مرتبط با میزان شناخت دیگران از فرد و شناخت فرد از دیگران می‌باشد و هم چون پیچیدگی شناختی و ظرفیت یادگیری، مبنایی برای رفتارها و خصایص فردی به دست می‌دهد که دانش و مهارت‌های تخصصی زمینه ساز آن هستند. هم چنین توانایی اجتماعی شدن و قابلیت اعتماد، پایه‌هایی برای توسعه و حفظ شبکه ارتباطات فراهم

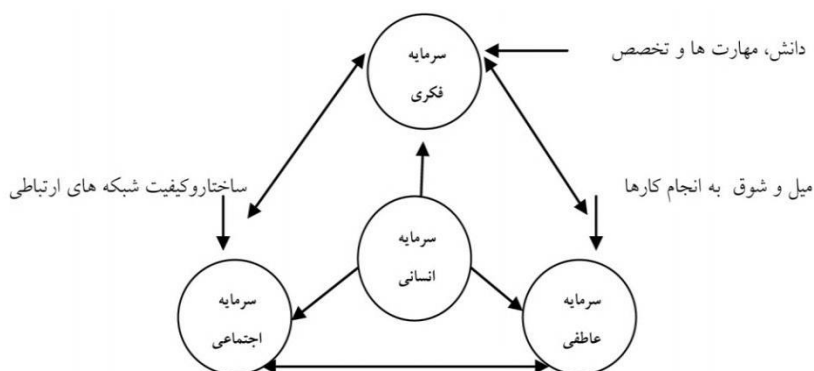
1- Boxall

2- Grant

3- Baron

4- Gratton & Ghoshal

می‌آورد. این شبکه‌های ارتباطی شکلی از سرمایه را به وجود می‌آورند زیرا آنها امکان دسترسی به منابعی را که اعضاء، مالک آنها بوده و یا دسترسی به آنها را دارند فراهم می‌آورند. عمق و غنای این ارتباطات و نقاط اهرمی بالقوه، مجموعه‌های با اهمیتی از دانش و فرصت‌ها برای قضاوت در مورد ارزش حاصله را فراهم می‌آورند. با این وجود دانش تخصصی و شبکه بزرگی از دوستان به تنهایی کافی نیستند - برای انجام امور، افراد نیاز به سرمایه عاطفی دارند. هم چون وجوه سرمایه فکری، سرمایه عاطفی فرد مبتنی بر خصایص بنیادین چون خودآگاهی، عزت نفس و کمال شخصی است. افراد نیاز به اعتماد به نفس، میل و شوق برای تبدیل دانش و ارتباطات خود به اقدامات مؤثر دارند.



شکل ۱. سرمایه انسانی: سرمایه‌های فکری، اجتماعی و عاطفی افراد و سازمان‌ها

منبع: گراتن و گوشال، ۲۰۰۳، ۲

عناصر تشکیل دهنده سرمایه انسانی دارای ارتباط درونی بسیار بالایی هستند. سرمایه اجتماعی به صورت وسیع از طریق دسترسی به دانش و مهارت‌هایی که افراد دارای آنها هستند به توسعه سرمایه فکری افراد کمک می‌کند. سرمایه عاطفی منجر به کمال و خودآگاهی می‌شود که باعث به وجود آمدن روابط آزاد و مبتنی بر اعتمادی می‌شود که مبنای خلق سرمایه اجتماعی می‌شود. تمایل به یادگیری در سرمایه فکری می‌تواند محرک و برانگیزاننده‌ای برای توسعه و بهبود خود - نشأت گرفته از خودآگاهی حاصله از سرمایه عاطفی شود. در این دور بازخورد تقویت کننده، دانش فردی از طریق ارتباطات آزاد و معنادار حاصل گشته و خودآگاهی و

عزت نفس را نیز افزایش می‌دهد (گراتن و گوشال، ۲۰۰۳، ۳).

مدیریت استعدادها - بنا به نظر اولریش چالش فراروی سازمان‌ها، تضمین این است که آنها قابلیت کشف، شبیه‌سازی (پرورش)، جبران (پرداخت) و تملک افراد و کارکنان مستعد مورد نیاز خود را دارند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ۸۶ به نقل از همل و پراهلاد). هدف مدیریت استعدادها، تامین جریان استعدادها تحت این تفکر است که استعدادها، منبع مهم و اصلی یک شرکت هستند. مدیریت استعدادها دربرگیرنده برنامه ریزی جانشینی مدیریت و فعالیت‌های توسعه و بهسازی مدیریت است، همچنین به عنوان مجموعه فعالیت‌های یکپارچه و جامعی در نظر گرفته می‌شود که این اطمینان را فراهم می‌آورد که سازمان، کارکنان مستعد و توانمند مورد نیاز برای حال و آینده را جذب کرده؛ حفظ می‌کند و توسعه می‌بخشد. چنانچه ساراتوگا^۱ (۲۰۰۵) بیان کرده است: "محتویات کلیدی یک سیستم مدیریت منظم استعدادها [عبارتند از] شناسایی، جذب، نگهداری، بهسازی و توسعه، به کارگیری و بهره‌برداری از استعدادها" (بارون و آرمسترانگ، ۲۰۰۷، ۱۰۱). بر اساس آخرین مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت استعدادها، برخلاف فرایند سنتی آن که تمرکز بر جذب و حفظ استعدادها بوده است امروزه این فرایند بر اساس یک رویکرد سیستمی، موضوعات بیشتری اعم از برنامه ریزی، جذب، توسعه، مدیریت عملکرد و پاداش، و حفظ و نگهداشت را دربر می‌گیرد (فیلیس و ادواردز^۲، ۲۰۰۹، ۱۱). در تحقیق پیمایشی انجام شده توسط آکسلرود، هندفیلد - جونز و ولش^۳ مشخص شد از ۳۳۰۰۰ کارفرما در ۲۳ کشور، ۴۰ درصد از آنها در یافتن و استخدام افراد شایسته و با استعداد با مشکل مواجه‌اند و نزدیک به ۹۰ درصد از حدود ۷۰۰۰ مدیر، اذعان داشتند که به کارگیری و حفظ نیروهای با استعداد و توانمند به مراتب دشوارتر از جستجو و یافتن آنهاست (پلایه‌هارت^۴، ۲۰۰۶، ۸۶۹-۸۶۸). باید توجه داشت که جذب و نگهداری کارکنان اثربخش در سازمان، از طریق فراهم آوردن محیط کاری که منجر به تأمین نیازها و ترجیحات آنان گردد می‌تواند به نحو

1- Saratoga

2- Philips & Edwards

3- Axelrod, Handfield-Jones & Welsh

4- Ployhart

موفقیت آمیزی مدیریت گردد (گیل^۱، ۲۰۱۰، ۱۲۱). در مطالعاتی که در مورد بهترین کارفرما در سال ۲۰۰۵ نیز انجام شد از جمله معیارهای بسیار مهم در انتخاب بهترین ها، توانایی جذب، برانگیختن، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد در نظر گرفته شده بود. هم چنین شهرت خوب سازمانها با توجه به جذب بیشتر کارکنان با استعداد، کاهش خروج از خدمت، و بهبود روابط با مشتریان، کارکنان و سهامداران مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته بود (جو و مک لین^۲، ۲۰۰۶، ۲۳۲).

عناصر سازمانی - کوزلوسکی و کلین^۳ (۲۰۰۰) در تئوری چند سطحی بیان می کنند اساساً سازمانها به صورت سلسله مراتبی و آشیانه ای هستند، برای مثال، افراد درون واحدهای کسب و کار همچون واحدها یا فروشگاه هایی آشیان گرفته اند که آنها نیز درون سازمان جای دارند. نظریه چند سطحی بحث می کند که نادیده گرفتن چنین ساختارهای سلسله مراتبی می تواند موجب گمراهی و به بیراهه رفتن تفاسیر و تعمیم یافته های تحقیق درون سطحی شود. یکی از مهم ترین دلایل آن است که مشاهدات (به عنوان مثال کارکنان) در یک واحد (مثل فروشگاه، سازمان) به لحاظ تفاوت های فردی اعم از دانش، مهارت ها، توانایی ها، و سایر خصوصیات ویژه مشابهت هایی دارند. به منظور ایجاد ارتباط بین سطوح، نظریه چند سطحی، فرایندهای نظری را برای اثرات زمینه ای و اثرات برآینده توضیح می دهد. اثرات زمینه ای اثرات "بالا- پایین" از سطوح بالاتر به پایین تر هستند به عنوان مثال تغییر اقدامات منابع انسانی یک سازمان، رفتار فردی کارکنان را تغییر می دهد. اثرات برآینده اثرات "پایین - بالا" از سطوح پایین تر به سطوح بالاتر هستند (به نقل از پلایهات، ۲۰۰۶، ۸۸۵). بنابراین، به منظور شناسایی اثرات زمینه ای در سازمان، عناصر سازمانی با توجه به ادبیات موضوع انتخاب شدند.

عناصر اصلی سازمان شامل فرهنگ، رهبری و ساختار و راهبرد در نظریه های مختلف برای مواجهه با شرایط متفاوت داخلی و خارجی در شکل های چندگانه و بعضاً روی پیوستاری آورده شده است. کشف تناظر بین پیوستار مؤلفه های مزبور با

1- Gill

2- Joo & Mclean

3- Kozlowski & Klein

استفاده از نظریه‌های تدوین شده و نیز شرایط ذکر شده در توضیح ایجاد ثروت انسانی در سازمان، می‌تواند به پژوهشگر در کشف روابط بین آنها و سپس تبیین مدل مربوطه کمک نماید. دفت بر مبنای دیدگاه سیستمی به تعریف ابعاد سازمانی می‌پردازد. بر این اساس برای درک سازمان باید به ابعادی از سازمان توجه شود که بیان‌کننده ویژگی‌های خاص سازمان هستند. این ابعاد به همان صورت سازمان را تشریح می‌کنند که شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی معرف افراد هستند. ابعاد سازمانی به دو دسته تقسیم می‌شوند: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری، بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی، معرف کل سازمان هستند مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فناوری، محیط و هدف‌های آن. آنها معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند. ابعاد محتوایی می‌توانند مبهم باشند زیرا آنها نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری درون آن قرار می‌گیرند. برای ارزیابی و درک سازمان، هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است. ابعاد سازمان با یک دیگر تعامل دارند (دفت، ۱۳۷۸، ۱۸). اسکات با بهره‌گیری از الگوی لوزی لویت، عناصر سازمان‌ها را در بستر محیط خود، چهار عنصر می‌داند: ساختار، کارکنان (عوامل فرهنگ)، اهداف (و راهبردها) و فناوری سازمان (اسکات، ۱۳۸۰، ۳۲). بنا به نظر هال، دو عامل عمده بر ساختار اثر می‌گذارند. عامل نخست محتوایی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. "عوامل محتوایی" عبارت‌اند از: اندازه یا بزرگی سازمان، تکنولوژی، فرهنگ داخلی (یا جو سازمانی)، محیط و عوامل فرهنگ ملی. در اینجا مقصود از محتوا، وضع یا شرایطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. این شرایط به صورت هم‌زمان تحت کنترل و خارج از کنترل است. "طرح سازمانی" دومین مقوله‌ای است که بر ساختار اثر می‌گذارد (هال، ۱۳۷۶، ۱۴۰). جون وودوارد در تحقیقات خود در خصوص ویژگی‌های سازمان‌ها و علل متفاوت بودن آنها با یکدیگر دریافت سه عنصر اصلی در هر سازمانی عبارت از راهبرد، ساختار و فناوری هستند. در واقع بین این عناصر در هر سازمانی باید هماهنگی و سازگاری وجود

داشته باشد تا سازمان بتواند در تطابق با شرایط یا اوضاع رقابتی موفق گردد. بر این اساس سازمانی که نتواند از فناوری مناسب استفاده کند و یا نتواند بین راهبرد و ساختار سازمانی هماهنگی لازم برقرار نماید، نمی تواند موفق شود. ساختارهای سازمانی و فرایندهای مدیریت باید هماهنگ شوند زیرا ساختار مکانیکی مانع از انعطاف پذیری می شود و اجازه نمی دهد که شرکت از مزیت وره آوردهای فناوری نوین بهره مند گردد (دفت، ۱۳۷۸، ۱۳۶). گنگ البرایت نیز در مدل خود رابطه بین فرهنگ، ساختار، راهبرد، محیط، فناوری و اندازه سازمان را مطرح می کند (دفت، ۱۳۷۸، ۱۴۰). مک کینزی، الگوی مبتنی بر هفت عامل (برای اثر بخشی سازمان) را ارائه کرد که شامل ساختار، راهبرد، سیستم، سبک، کارکنان، مهارت و اهداف عالی سازمان می شوند. مشاوران مک کینزی دریافتند توجه نکردن به هر یک از این هفت عامل اصلی می تواند تلاش هایی را که سازمان در مسیر تغییر انجام می دهد با مانعی روبه رو سازد، اقداماتش را پر دردسر نموده و گاهی این فرایند محکوم به شکست می گردد. آنها اهمیت یک سانی دارند و با یکدیگر روابط متقابل بر قرار کرده اند. شرایط مختلف مشخص می کند که کدام یک از این عوامل دارای نیروی پویاست و در اجرای راهبردهای خاص، کدام یک را باید بیشتر مورد توجه قرار داد (استونر، ۱۳۷۹، ۴۸۴).

صنعت گردشگری - گردشگری یک نوع فعالیت خدماتی است و تعداد زیادی از افرادی که یک گردشگر با آنها رو به رو می شود و برای تأمین نیازهای اساسی و تفریحاتی خود به آنها تکیه می کند، در موفق شدن یک مکان یا منطقه (مقصد مسافر) نقش مهمی دارند. گردشگری نوعی فعالیت میهمان پذیری و میهمان نوازی است؛ بنابراین هنگامی که خدمتی ارائه می شود مسئله صمیمیت و لطف ارائه کننده آن اهمیت زیادی پیدا می کند. تخصص، مهارت های اثربخش بر کارایی و رعایت احترام به هنگام ارائه خدمت از جمله چیزهایی نیستند که در خلأ رخ دهند، بلکه نتیجه سرمایه گذاری هایی هستند که در زمینه آموزش و پرورش افراد ایجاد می شود. تردیدی نیست که کارکنان خدمات را ارائه می کنند و این موضوع یکی از رمزهای اصلی تضمین کننده موفقیت صنعت گردشگری می باشد (گی، ۱۳۸۲،

صنعت گردشگری همچون اکثر صنایع خدماتی، کاربر است. در مطالعه گردشگری رویکردهای مختلفی وجود دارد از جمله رویکرد سازمانی (نهادی)، محصول، تاریخی، مدیریتی، اقتصادی، جامعه شناسی و جغرافیایی که با توجه به مفهوم رویکرد مدیریتی "رویکرد سازمان محور (در سطح اقتصاد خرد) که دارای تمرکز بر فعالیتهای مدیریتی مورد نیاز برای اداره یک موسسه گردشگری همچون برنامه ریزی، تحقیق، قیمت گذاری، تبلیغات، کنترل و مشابه آن بوده و رویکردی متداول است که از بینش حاصله از سایر رویکردها و رشته‌ها بهره می‌گیرد" (گولدنر و ریچی^۱، ۲۰۰۶، ۲۲) از این رویکرد در این تحقیق استفاده شده است. کوپر و همکاران در زمینه اهمیت منابع انسانی در صنعت گردشگری معتقدند مقابله موفقیت آمیز با چالش‌هایی که صنعت گردشگری با آن مواجه است صرفاً از طریق نیروی کاری که به خوبی آموزش دیده باشند، هوشمند، پرانرژی، آشنا به چندین زبان خارجی و کارآفرین باشند امکان پذیر است. نیرویی که ماهیت گردشگری را درک کرده و دارای آموزش حرفه‌ای باشند. منابع انسانی متبحر و حرفه‌ای در گردشگری، به سازمان اجازه کسب حاشیه رقابتی و ایجاد ارزش افزوده در ارائه خدمات را می‌دهند. گردشگری صنعتی است که به لحاظ تماس با مردم، فناوری و مشارکت افراد از سطح بالایی برخوردار است و این کارکنان و افراد درگیر و فعال در این صنعت هستند که تمایز ایجاد می‌نمایند. بدون تردید صنعت گردشگری تحت فشار است. بازارهای در حال تغییر، تجدید ساختار صنعت و رقابتی تر شدن بازارهای داخلی و بین‌المللی محدودیت‌های بسیار زیادی را برای متخصصین و کارشناسان در این صنعت به وجود می‌آورند. توانایی کسب موفقیت و عملکرد آینده گردشگری و فعالیت‌های وابسته به آن به میزان زیادی بستگی به مهارت‌ها، کیفیت‌ها و دانشی دارد که مدیران را قادر به اداره کسب و کارشان می‌سازد (کوپر^۲، ۱۹۹۸، ۴۵۸).

با در نظر گرفتن موارد فوق، پژوهشگر در این تحقیق به منظور تبیین الگویی جهت شناسایی ماهیت عناصر سازمانی موثر در نگهداری سرمایه انسانی و یا به عبارتی ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری به عنوان اثرات زمینه‌ای بر اساس

1- Goeldner & Ritchie
2- Cooper

تئوری چند سطحی با استفاده از نظرات خبرگان و کارشناسان در سازمان‌های مورد مطالعه به تحقیق پرداخت تا از این طریق بتوان مانع از خروج و از دست رفتن این سرمایه‌ها در سازمان شد. همچنین در این پژوهش، تمرکز بر عوامل و منابع داخلی و درونی بوده و در زمینه عوامل خارجی تأثیر گذار منجمله محیط، تحقیقات جداگانه‌ای می‌تواند انجام پذیرد.

روش شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت پدیده‌های مورد مطالعه در حوزه سازمان و مدیریت به ویژه پدیده‌هایی که با رفتار انسانی سروکار دارند استفاده از هر یک از روش‌های تحقیق کمی و یا کیفی به تنهایی نمی‌تواند محقق را در دستیابی به واقعیت پدیده‌های مورد مطالعه در حوزه‌های مذکور یاری رساند. لذا در این تحقیق با ترکیب کردن روش‌های تحقیق کمی و کیفی (روش تحقیق ترکیبی)، محقق تلاش نموده است تا امکان درک بهتری از پدیده مورد بررسی فراهم آید. بنا به تقسیم بندی که کرسول^۱ (۲۰۰۳) از انواع طرح تحقیق ترکیبی ارائه کرده است در این تحقیق از روش تحقیق آمیخته متوالی اکتشافی استفاده شده است (بازرگان، ۱۳۸۷، ۱۶۵). در این روش، دو روش تحقیق کیفی و کمی به صورت متوالی استفاده می‌شوند. یعنی در ابتدا یک تحقیق کیفی به منظور ساخت مدل انجام شده و سپس نتایج مرحله اول در مرحله دوم با روش تحقیق کمی مورد آزمون قرار می‌گیرد. روش تحقیق کیفی مرحله اول مبتنی بر نظریه‌بنایی بوده و روش کمی مورد استفاده در مرحله دوم توصیفی - تحلیلی و از آمار استنباطی (آزمون کای دو) با به کارگیری مدل یابی معادلات ساختاری است.

روش کیفی - نظریه‌بنایی سه جزء اصلی دارد که عبارتند از: مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها. به نظر کوربین و استراوس^۲ (۱۹۹۰) مقولات در مقایسه با مفاهیم که بیانگر آن‌ها هستند سطح بالاتری داشته و انتزاعی‌تر هستند. مقولات در حقیقت حاصل گروه بندی مفاهیم بوده و سنگ بنای نظریه محسوب می‌شوند. جزء سوم نظریه

1- Creswell

2- Corbin & Strauss

بنیانی، گزاره‌ها هستند که مبین روابط تعمیم یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و نیز بین مقوله‌های مجزا می‌باشند. برخی گزاره‌ها را نوعی فرضیه می‌دانند با این حال استفاده از گزاره رواج بیشتری یافته است. گزاره‌ها در برگیرنده روابط مفهومی هستند در حالی که فرضیه‌ها مستلزم اندازه گیری می‌باشند (ذکایی، ۱۳۸۱، ۱۷). جمع آوری داده‌ها، ساخت مفاهیم و مقولات و ایجاد نظریه، حاصل ارتباط دوطرفه‌ای است که بین هر یک از این اجزاء است و ایجاد هر یک از این‌ها مستلزم تحلیل داده‌ها است که محور اصلی روش نظریه بنیانی به شمار می‌رود. پندیت (۱۹۹۶) در ساخت نظریه مبنایی از پنج مرحله کلی زیر یاد می‌کند که طی ۹ گام انجام می‌شود (جدول ۱)

جدول ۱. مراحل و گام‌های فرایند ساخت نظریه بنیانی

مرحله	گام
۱- طرح تحقیق	۱- مروری بر متون تخصصی، ۲- انتخاب موردها
۲- جمع آوری داده‌ها	۳- تدوین چارچوب گردآوری داده‌ها ۴- ورود به میدان تحقیق
۳- تنظیم داده‌ها	۵- تنظیم داده
۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها	۶- تحلیل داده‌های اولین مورد، ۷- تکرار نمونه گیری نظری، ۸- رسیدن به کفایت
۵- مقایسه با ادبیات موضوع	۹- مقایسه گزاره حاصل با ادبیات موضوع

(پندیت ۱۹۹۶)، به نقل از دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۶، ۱۳۸)

در روش کیفی از مدلی که استراوس و کوربین (۱۹۹۰) آن را مدل پارادایمی^۱ نامیده اند استفاده شده است. شکل بسیار ساده این مدل به صورت زیر است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸، ۹۹):

(۱) شرایط علی ← (۲) پدیده ← (۳) زمینه ← (۴) شرایط مداخله‌ای ← (۵) استراتژی‌های عملی ← (۶) پیامدها

در مدل فوق، شرایط علی وقایعی هستند که باعث ایجاد پدیده می‌شوند. زمینه، محیط ویژه‌ای است که تحت شرایط علی و شرایط مداخله‌ای پدیده از آن حاصل می‌شود. استراتژی‌های عملی، مجموعه اقداماتی هستند که در جهت وقوع و بروز پدیده اتخاذ می‌شود و پیامدها هم نتایج و برون‌دادهای این اقدامات هستند.

روش کمی - مدل معادلات ساختاری (SEM)^۱ شامل دو جزء مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌باشد. مدل اندازه‌گیری مدلی است که در آن تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استفاده شده است و مدل ساختاری مدلی است که در آن از تحلیل مسیر استفاده می‌شود. در این تحقیق از جزء اندازه‌گیری SEM برای روابط بین مفهوم، عامل‌ها و شاخص‌های مرتبط با عامل‌ها و آزمون معناداری و یا به عبارت دیگر از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی که در واقع بسط تحلیل عاملی معمولی است یکی از جنبه‌های مهم SEM است که در آن فرضیه‌های معینی درباره ساختار بارهای عاملی و همبستگی‌های متقابل بین متغیرها مورد آزمون قرار می‌گیرد. از لحاظ سنتی، تحلیل عاملی با آشکار ساختن ابعاد زیربنایی یا واریانس عامل مشترک در مجموعه‌ای از پرسش‌ها یا سؤال‌های تستی سروکار دارد. برای معرفی یک سازه نظری، معمولاً مجموعه‌ای از پرسش‌ها تهیه می‌شود و تحلیل عاملی به تدوین شاخصی که در پژوهش به کار می‌رود کمک خواهد کرد. روش‌های تأییدی (آزمون فرضیه) تعیین می‌کنند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ اند یا نه. با به کار بردن روش آزمون فرضیه می‌توان تأییدی برای یک ساختار عاملی مفروض به دست آورد. به بیان دیگر تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است که در آن پژوهشگر، تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است، مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها و کدام عامل با کدام عامل‌ها باید همبسته شوند (هومن، ۱۳۸۴، ۲۹۵). تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز صورتی از تحلیل عاملی است که در آن خود ماتریس همبستگی عامل‌های مشترک تحلیل می‌شود تا عامل‌های مرتبه دوم به دست آید (هومن، ۱۳۸۴، ۱۸).

یافته‌های پژوهش

تحلیل کیفی - در این تحقیق ابتدا از طریق مصاحبه نیمه ساخت یافته با خبرگان و مشاورین (۱۱ نفر)، مدیران ارشد (۱۲ نفر) و کارشناسان (۹ نفر) صنعت گردشگری با استفاده از روش نظریه‌مبنایی، ماهیت عناصر سازمانی مورد مطالعه در پژوهش (استراتژی سازمانی، ساختار، فرهنگ، رهبری، استراتژی منابع انسانی) شناسایی شدند. سپس با انطباق نتایج به دست آمده با ادبیات مربوطه، تئوری‌های همگن با آنها، مشخص شد. داده‌های حاصل مشتمل بر ۹۱ مقوله از طریق مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با خبرگان، مشاورین، مدیران و کارشناسان صنعت گردشگری گردآوری شد. سپس کدگذاری باز انجام گردید که طی آن داده‌های مربوط به موضوع مورد مطالعه، نام‌گذاری و مقوله‌بندی شدند. حاصل فرایند کدگذاری، ایجاد مفاهیم است که عناصر اصلی نظریه‌مبنایی محسوب می‌شوند که منتج به ۵۲ مفهوم گردید. سپس برای تکمیل کدگذاری، کدهای باز مشابه در سطح بالاتر و تجریدی تر جهت دستیابی به مقوله‌ها گروه‌بندی شدند زیرا کار بر روی مفاهیم با این تنوع موجب سردرگمی می‌شود. مقوله‌بندی همانند مفهوم‌سازی کاری مبتنی بر رویه تحلیلی مقایسه و پرسش است. مقایسه هر مفهوم با دیگر مفاهیم و پاسخ به این سؤال که این مفهوم به چه مواردی اشاره دارد و با چه مجموعه از مفاهیم دیگر می‌تواند در یک مقوله دسته‌بندی شود تا به بروز و ایجاد چارچوب نظریه کمک کند.

با انجام رویه تحلیلی روی مفاهیم مندرج به دست آمده، محقق موفق شد پنج مقوله یا پدیده را که هر کدام به یک ایده یا رویدادی مرتبط با موضوع تحقیق اشاره دارد شناسایی کند. این پنج مقوله عبارتند از ۱- ساختار سازمانی؛ ۲- فرهنگ سازمانی؛ ۳- رهبری سازمانی؛ ۴- راهبرد سازمانی؛ ۵- راهبرد منابع انسانی. پنج مقوله شناسایی شده هر یک به تفکیک در چارچوب مدل پارادایمی قرار داده شده و مدل‌هایی ساخته شد. سپس بر مبنای پنج مدل ارائه شده، مقوله محوری مشخص گردید. در مصاحبه‌ها مشخص شد که مشکل عمده مدیران صنعت گردشگری، در وهله نخست جذب و مهم‌تر از آن حفظ نیروی انسانی شایسته و توانمند متناسب با

نیازهای صنعت بودند. به گونه‌ای که بسیاری از مصاحبه شونده‌ها اذعان داشتند صنعت گردشگری به لحاظ ماهیت و ویژگی‌های خاص خود یکی از معدود محیط‌های کاری بسیار جذاب برای نیروی کار به ویژه جوان می‌باشد. بنابراین صنعت مذکور در مقایسه با سایر بخش‌های کاری در دنیا و از جمله در ایران از نظر جذب نیروی انسانی با محدودیت و مشکل قابل توجهی مواجه نمی‌باشد. در مقابل با توجه به روند فعالیت‌های این صنعت در ایران و وجود نارسایی‌های سازمانی در زمینه‌هایی از قبیل سبک و روش اداره امور در سازمان‌ها، نوع فرهنگ سازمانی حاکم، سیاست‌ها و راهبردهای سازمان در مورد منابع انسانی و نوع ارتباطات سازمانی برگرفته از ماهیت ساختار سازمانی، و عدم هم‌سویی آنها با انتظارات سرمایه انسانی سازمان‌ها، در حال حاضر نگرانی اصلی از دست دادن نیروهای کارآمد و شایسته و به عبارتی مسئله حفظ نیروی انسانی از جنبه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. با توجه به تأکید و تکرار مدام "اهمیت نیروی انسانی در ثروت افزایی سازمان" و واژه‌ها و عباراتی مرتبط با آن نظیر سرمایه انسانی، نیروهای کارآمد و شایسته، حفظ نیروی انسانی جهت بهبود موقعیت رقابتی، ایجاد مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی هم در داده‌ها و مقوله‌ها و هم در روایت مربوطه، "ایجاد ثروت انسانی" به عنوان مقوله محوری انتخاب و از آن به عنوان جهت‌گیری آگاهانه و برنامه‌ریزی شده شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری از طریق تغییر در سبک مدیریت و رهبری، نوع فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و راهبرد منابع انسانی استفاده شد. انتخاب این پدیده به عنوان مقوله محوری می‌تواند دلایل دیگری نیز داشته باشد از جمله توان جذب دیگر مقوله‌ها در خود و نیز یک پارچگی این مقوله‌ها پیرامون پدیده ایجاد ثروت انسانی که در روایت توصیفی (خط سیر داستان) به خوبی مشاهده می‌گردید.

شرایط علی‌پدیده ایجاد ثروت انسانی - اگرچه صنعت گردشگری در ایران طی سال‌های اخیر از رونق چندانی برخوردار نبوده است اما سیاست‌های کلان دولت، دلالت بر آن دارد که اهمیت و نقش و جایگاه این صنعت به عنوان یکی از منابع مهم درآمدزایی و ارزآوری کشور مشخص و آشکار شده است به گونه‌ای که

بسیاری از مسئولین فعال و دست اندرکار در این حوزه به ویژه در بخش خصوصی بر این امر اذعان داشته‌اند که نگرش دولت به این صنعت و جایگاه آن در فعالیت‌های اقتصادی، نگرش مثبت و تحول آفرینی است. بر این اساس با توجه به نقش محوری نیروی انسانی در صنایع خدماتی به طور اعم و درصنعت گردشگری به صورت اخص، توجه ویژه به این بخش کلیدی از صنعت از اهمیت بسزایی برخوردار است. بنابراین با توجه به داده‌های بدست آمده از صاحبان صنعت گردشگری، شرایط علی پدیده سرمایه انسانی به شرح زیر می‌باشند:

۱- ماهیت خدماتی صنعت گردشگری؛ ۲- نقش کلیدی منابع انسانی در ارتقاء صنعت گردشگری؛ ۳- خروج نیروی انسانی توانمند از صنعت گردشگری؛ ۴- جذابیت صنعت گردشگری برای نیروی کار جوان؛ ۵- تغییر نگاه مدیران به نیروی کار از دارایی و منبع به سرمایه اصلی سازمان

شرایط مداخله‌ای پدیده ایجاد ثروت انسانی - این شرایط عواملی است که بر اتخاذ استراتژی‌ها دخالت دارد و از دیدگاه مدیران و کارشناسان صنعت گردشگری، نوع مالکیت و مدیریت سازمان‌ها به لحاظ دولتی و یا خصوصی بودن و نیز سیاستگذاری‌های کلان دولت به عنوان عوامل محیطی دو عامل مهمی هستند که بر ماهیت راهبردهای مورد نظر تأثیر بسزایی دارند. به عنوان مثال تغییرات مکرر مدیران در سازمان‌های دولتی و انتصاب مدیران ارشد آنها از نیروهای کاری خارج از سازمان و حتی با سابقه کاری غیر مرتبط با صنعت، موجب اتخاذ استراتژی منابع انسانی پیمان کارانه یا ثانویه گردیده و به دنبال آن از دست دادن نیروی انسانی مجرب و شایسته از پیامدهای آن خواهد بود. هم چنین سیاست گذاری‌های کلان دولت در زمینه تشویق سرمایه گذاری‌ها و فعالیت‌های گردشگری در ایران و گسترش مراکز آموزش عالی و مؤسسات آموزشی گردشگری از عوامل اصلی و مؤثر در حفظ نیروی انسانی توانمند و شایسته در صنعت است.

راهبردهای ایجاد ثروت انسانی - پدیده ایجاد ثروت انسانی در سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری به جهت گیری آگاهانه برنامه‌ریزی شده آنها با هدف حفظ و نگهداشت نیروی کار با استعداد و توانمند اشاره دارد. نیل به این هدف از طریق

تغییر در ساختارها، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، راهبرد سازمانی و راهبرد منابع انسانی میسر بوده و انجام این تغییرات نیازمند اتخاذ راهبردهای مناسب است. با بررسی داده‌های مطالعه میدانی، راهبردهای قابل اتخاذ سازمان‌ها را می‌توان چنین برشمرد:

۱- ساختارهای سازمانی ارگانیک / دینامیک - این راهبرد بر اهمیت و نقش مؤثر نوع و ماهیت ساختار سازمانی بر ایجاد ثروت انسانی در سازمان اشاره دارد. رسمیت، تمرکز و پیچیدگی از عوامل اصلی تعیین کننده نوع ساختار سازمانی است. بر این اساس ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی قابل تعریف می‌باشند. درجه رسمیت، تمرکز و پیچیدگی در ساختارهای مکانیکی بسیار بالا بوده در حالی که در ساختارهای ارگانیک درجه رسمیت بسیار پایین، ارتباطات غیر رسمی، همکاری و اشتراک مساعی زیاد و سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز می‌باشند (رابینز، ۱۳۷۸، ۸۱۲). با در نظر گرفتن داده‌های به دست آمده و با توجه ویژگی‌های ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی، هم چنین تقسیم بندی ارائه شده توسط هنری مینتزبرگ و انطباق آن با ساختارهای ارگانیکی - مکانیکی، مطابق ساختار سازمانی ارگانیکی، راهبرد مرتبط با پدیده ساختار سازمانی هستند که پیامد آن حفظ نیروی انسانی شایسته می‌باشد.

۲- راهبردهای سازمانی تمایز / تمرکز - نتایج حاصل از بررسی داده‌ها نشان داد که مدیران و کارشناسان صنعت بر این عقیده اند که سازمان‌هایی که راهبرد تمایز ساختن و یا تمرکز (بر حسب مدل پورتر) را بر می‌گزینند با توجه به ماهیت و ویژگی‌های سازمانی مورد نیاز آنها و نیز الزامات و پیش نیازهای انتخاب و اجرای چنین راهبردهایی متناسب با ترجیحات و اولویت‌های نیروی انسانی توانمند و شایسته به منظور کار و فعالیت در چنین سازمان‌های بوده و بنابراین تحت اتخاذ چنین راهبردهایی، یک سازمان قادر به حفظ نیروی انسانی شایسته و توانمند خود و به تعبیر دیگر ایجاد ثروت انسانی خواهد بود. بر حسب طبقه بندی اسنو و مایلز در مورد تیپ استراتژیک نیز می‌توان به سازمان‌های فرصت جو و تحلیل گر اشاره داشت که دارای ویژگی‌های لازم در خصوص حفظ نیروی انسانی مستعد و شایسته می‌باشند.

۳- راهبردهای منابع انسانی پدران / متعهدانه - باتوجه به بررسی داده ها، مدیران و کارشناسان صنعت عموماً معتقد بودند که سازمان‌ها با اتخاذ راهبرد منابع انسانی مناسب با توجه کنترل محصول و نتایج کار به جای کنترل فرایند و دادن اولویت به بازار کار داخلی در انتصابات و ارتقاها، قادر به ایجاد ثروت انسانی یا همان حفظ نیروی انسانی شایسته و توانمند خود خواهند بود. نیروی انسانی مستعد و توانمند انتظار دارند که مدیریت با توجه به توانایی شان از آزادی عمل برخوردار بوده و محصول را طبق هدف‌های سازمان ارائه نمایند. به بیان دیگر، مدیریت به آنان اعتماد نموده و تنها به ارزیابی بازده فرایند کاری آنها پردازد. چنین رویکردی موجب ایجاد انگیزه در کارکنان شده و وفاداری و تعهد آنها به سازمان افزایش می‌یابد. هم‌چنین تأکید زیاد بر آموزش و توسعه، تأمین نیرو از داخل و رعایت اصل مساوات و برابری در درون سازمان، افزایش شایستگی کارکنان در توانایی انجام دادن چند کار و نیز مهارت کار تیمی نشان دهنده حکم‌فرما بودن اصول بازار کار داخلی است. این راهبردها، ضمن افزایش امنیت شغلی، به ظرفیت‌یادگیری سازمان‌ها نیز کمک می‌کند و این چیزی نیست که سایر راهبردهای مبتنی بر کنترل فرایند، بتوانند به آن دست یابند. باتوجه به ادبیات موضوع و نظریه‌های موجود در این زمینه راهبردهای پدران و متعهدانه ارائه شده توسط بامبرگر و مشولم دارای چنین ویژگی‌هایی هستند.

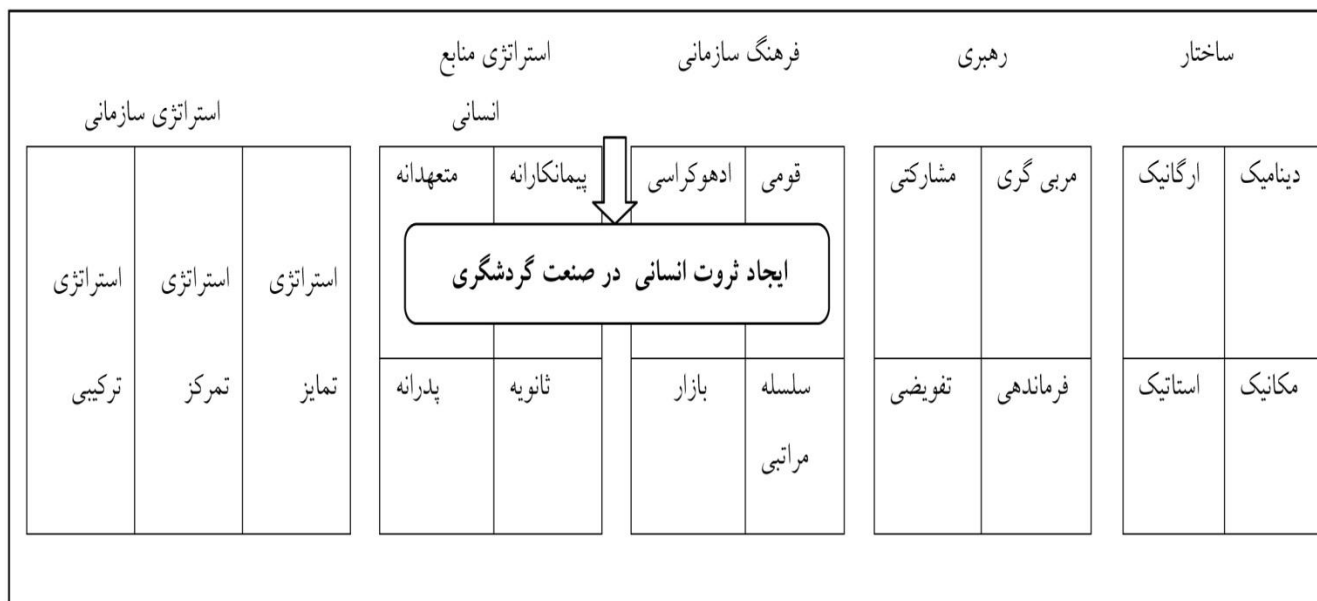
۴- فرهنگ‌های سازمانی قومی / ادهوکراسی - داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها در برگیرنده مواردی از قبیل توجه سازمان به خلاقیت و نوآوری، جهت‌گیری سازمان به سمت تحول و آینده‌نگر بودن، اهمیت کار تیمی، اهمیت توانمندسازی و توسعه کارکنان برای سازمان، محیط کاری انسانی و دوستانه همانند یک خانواده، تصمیم‌گیری‌ها بر حسب مشارکت و اجماع می‌باشند. با توجه به نظریه کامرون و کوئین، ویژگی‌های فوق منطبق با فرهنگ‌های قومی و ادهوکراسی می‌باشند. به طور کلی فرهنگ قومی، با محیط کاری دوستانه‌ای قابل تشخیص است که در آن کارکنان تا حد زیادی مشارکت دارند و شبیه به یک خانواده گسترده است. رهبران به عنوان راهنما و مرشد دیده می‌شوند و حتی در جایگاه والدین قرار

دارند. سازمان به وسیله وفاداری و سنت پابرجا می‌ماند. تعهد بالا است. سازمان تأکید بر منافع بلند مدت توسعه فردی، با انسجام و همبستگی بالا داشته و روحیه مهم است. موفقیت با واژه‌های جو داخلی و اهمیت دادن به کارکنان و دغدغه آنان را داشتن، تعریف می‌شود. سازمان مکانی برای کار تیمی، مشارکت و اجماع است. برخی از مفروضات پایه در یک فرهنگ قومی عبارتند از این که محیط از طریق کار تیمی و توسعه کارکنان، می‌تواند بهتر مدیریت شود، به مشتریان به عنوان بهترین شرکا اندیشیده می‌شود، سازمان در کسب و کار توسعه یک محیط کاری انسانی است، و وظیفه اصلی مدیریت، توانمند سازی کارکنان و تسهیل مشارکت، تعهد و وفاداری آنان است. هم چنین فرهنگ ادوکراسی مشخصه یک محیط کاری پویا، کارآفرین و خلاق است. افراد ریسک پذیرند. رهبری اثربخش آینده‌نگر، نوآور و ریسک مدار است. عامل نگهدارنده و قوام سازمان، تعهد به تجربه و نوآوری است. تأکید بر پیشرو بودن در ارائه دانش، کالاها و خدمات جدید است. آمادگی برای تغییر و دستیابی به چالش‌های جدید از اهمیت برخوردارند. تأکید سازمان در بلندمدت بر رشد سریع و تحصیل منابع جدید است. موفقیت به معنای تولید کالاها و خدمات جدید و منحصر به فرد است (کامرون و کویین، ۲۰۰۶، ۴۵).

۴- سبک‌های رهبری مشارکتی / تفویضی - این راهبرد بر اهمیت و نقش مؤثر نوع و ماهیت سبک رهبری بر فرایند ایجاد ثروت انسانی یا همان نگهداری سرمایه انسانی در سازمان اشاره دارد. با توجه میزان توانایی و تخصص کارکنان و نیز تعهد آنان به کارشان، سبک رهبری در سازمان متفاوت می‌باشد. داده‌های به دست آمده از مدیران و کارشناسان مبین آن بودند که مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، رفتارهای حمایتی مدیریت عالی، در دسترس بودن مدیریت عالی، دادن مسئولیت انجام امور به کارکنان متخصص و توانمند، عدم دخالت در جزئیات نحوه انجام امور و کنترل امور توسط خود آنان از مواردی هستند که مورد توجه افراد با استعداد و توانمند به منظور تمایل به انجام کار در چنین سازمان‌هایی هستند. چنین ویژگی‌هایی در نظریه رهبری هرسی و بلانچارد - سبک رهبری مشارکتی و سبک رهبری تفویضی وجود دارند. در سبک رهبری نخست رهبر و پیروان او در فرایند

تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، ایفای نقش رهبری آسان می‌شود و یک سیستم ارتباطی قوی به وجود می‌آید (رایینز، ۱۳۸۳، ۶۶۰). در این روش، رهبر تنها بر روی هدف‌ها تأکید نمی‌کند بلکه رفتارهای حمایتی را که موجب تشویق و بروز مهارت‌های کارکنان شود نیز از خود بروز می‌دهد. شیوه حمایتی شامل گوش کردن، تشویق کردن و سؤال کردن برای داده و ارائه بازخور است. رهبری که از این شیوه استفاده می‌کند به زیردستان اجازه تصمیم‌گیری روز به روز می‌دهد و از این طریق نیز آنها را کنترل می‌کند ولی هم‌چنان برای حل مسائل پیش‌بینی نشده قابل دسترسی است. یک رهبر در اظهار حق‌شناسی و حمایت اجتماعی از زیردستان خود همیشه آمادگی و سرعت عمل دارد (افجه، ۱۳۸۰، ۴۰۲). هم‌چنین در سبک تفویضی، رهبر در مورد کار و در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستور العمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند. رهبر تفویضی، دخالت خود را در برنامه ریزی، کنترل، جزئیات و تصریح هدف‌ها به حداقل ممکن کاهش می‌دهد و بعد از توافق بر آنچه باید انجام شود اجازه می‌دهد که زیردستان خودشان مسئولیت انجام کارها و راه‌های رسیدن به هدف‌ها را تعیین کنند و بر عهده گیرند. رهبری که از سبک تفویضی استفاده می‌کند کنترل امور را به دست خود کارکنان می‌سپارد و از حمایت‌های اجتماعی غیر لازم خودداری می‌کند. با توجه به نظریه‌های مربوطه و نتایج به دست آمده، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۲ آمده است.

شکل ۲. مدل مفهومی منتج از تحقیق کیفی



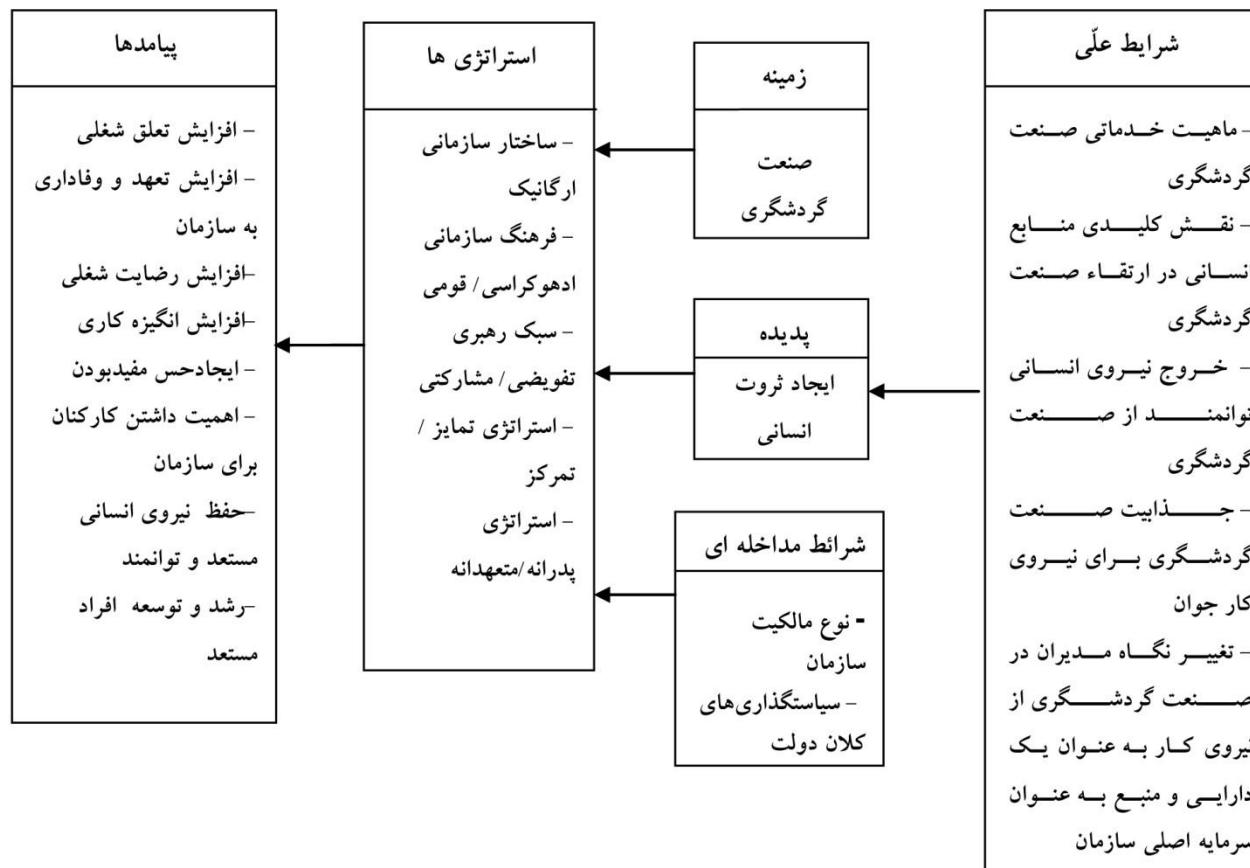
پیامدهای پدیده ایجاد ثروت انسانی

اعمال چهار راهبرد توضیح داده شده موجب پیامدهایی می گردند که عبارتند از:

- ۱- افزایش تعلق شغلی؛ ۲- افزایش تعهد و وفاداری به سازمان؛ ۳- افزایش رضایت شغلی؛ ۴- افزایش انگیزه کاری؛ ۵- ایجاد حس مفید بودن؛ ۶- اهمیت داشتن کارکنان برای سازمان؛ ۷- حفظ نیروی انسانی مستعد و توانمند؛ ۸- رشد و توسعه افراد مستعد.

بنابراین با مشخص شدن تمامی مؤلفه‌های مدل پارادیمی پدیده ایجاد ثروت انسانی، مدل مزبور مطابق شکل ۳ ارائه می شود:

شکل ۳. مدل پارادیمی پدیده ایجاد ثروت انسانی



تحلیل کمی - با در نظر گرفتن نظریه‌های مرتبط با نتایج مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای به منظور آزمودن نتایج حاصل از تحقیق کیفی طراحی شده و با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اعم از تأسیسات اقامتی و پذیرایی (دربرگیرنده هتل‌ها، متل‌ها و مهمانسراها)، شرکت‌های حمل و نقل هوایی، دفاتر خدمات مسافرتی و راهنمایان تور و مدیریت گردشگری در شهر تهران، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی، شرکت‌های هتل‌های پارسیان، هتل‌های هما، هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران، هواپیمایی ایران ارتور، هواپیمایی ماهان، دفاتر خدمات مسافرتی و تورگردانان در تهران، معاونت گردشگری سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (به لحاظ جایگاه حاکمیتی و سیاست‌گذاری) انتخاب شدند. از مجموع ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده در بین مدیران و کارشناسان، تعداد ۱۸۶ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. براساس نتایج حاصل از تحقیق کیفی و نظریه‌های مدیریتی مربوط به آنها، فرضیات زیر با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفتند:

- ۱- بین فرهنگ سازمانی (قومی / ادهو کراسی) و ایجاد ثروت انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲- بین ساختار سازمانی (ارگانیک / دینامیک) و ایجاد ثروت انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳- بین رهبری (مشارکتی / تفویضی) و ایجاد ثروت انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۴- بین استراتژی سازمانی (متمایز / متمرکز) و ایجاد ثروت انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۵- بین استراتژی منابع انسانی (متعهدانه / پدران‌ه) و ایجاد ثروت انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

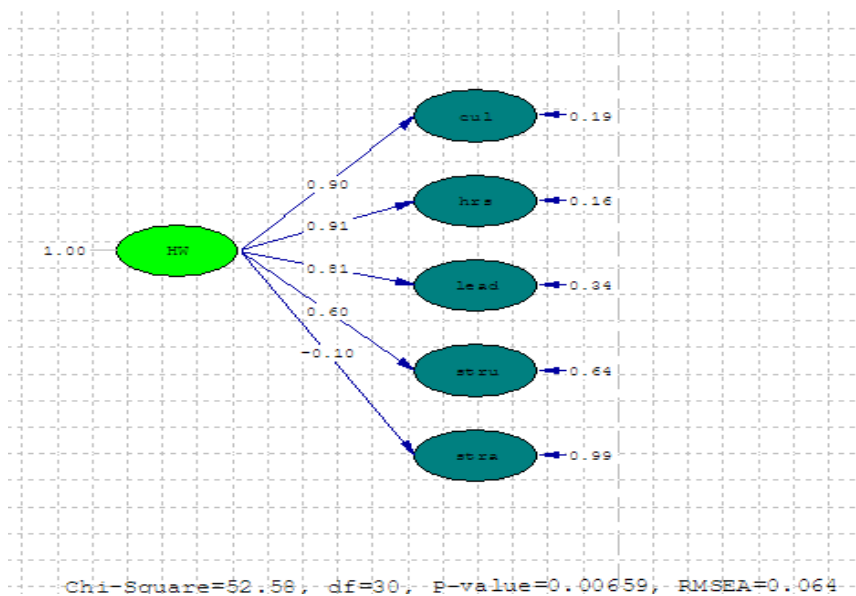
لازم به توضیح است به منظور کسب دیدگاه‌ها و نظرات مدیران و کارشناسان سازمان‌های مورد مطالعه در زمینه داده‌های بدست آمده از طریق تحقیق کیفی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۵۳ پرسش طراحی گردید. به منظور تعیین پایایی ابزار انتخاب

شده، پرسشنامه‌های مربوطه در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) طی دو مرحله توزیع گردید. نتایج به دست آمده، نشان دهنده ضریب آلفای کرونباخ $0.82/3$ درصد بود.

نتایج مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) مرتبه اول و دوم با استفاده از نرم افزار لیزرل به شرح زیر است:

آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول مربوط به عنصر ساختار سازمانی مبین وضعیت نسبتاً متوسط مدل از نظر شاخصهای تناسب و برازش بوده زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی آن برابر با 3.71 و مقدار $RMSEA^1$ نیز بزرگتر از 0.08 می باشد. همچنین در بین متغیرهای مشاهده گر مربوط به ساختار، ساختار ارگانیک دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون مربوطه یعنی 0.98 است. همه پارامترهای مدل معنادار شده اند زیرا عدد معناداری پارامترهای مدل از عدد 1.96 بزرگتر است. بنابراین می توان نتیجه گرفت روابط و شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب می باشند. آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول مربوط به عنصر فرهنگ سازمانی مبین وضعیت نسبتاً متوسط مدل از نظر شاخصهای تناسب و برازش بوده زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی آن برابر با 3.1 و مقدار $RMSEA$ نیز بزرگتر از 0.08 می باشد. همچنین فرهنگ ادوکرسی در بین متغیرهای مشاهده گر مربوط به فرهنگ سازمانی دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون مربوطه یعنی 1 است. همه پارامترهای مدل معنادار شده اند زیرا عدد معناداری پارامترهای مدل از عدد 1.96 بزرگتر است. بنابراین می توان نتیجه گرفت روابط و شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب می باشند. آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول مربوط به عنصر رهبری مبین وضعیت مناسب مدل از نظر شاخصهای تناسب و برازش می باشد. زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی آن کمتر از 3 یعنی برابر با 2.68 و مقدار $RMSEA$ نیز بین 0.08 و 0.1 می باشد. همچنین در بین متغیرهای مشاهده گر مربوط به رهبری، سبک رهبری تفویضی دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون مربوطه یعنی 1 است. همه پارامترهای مدل معنادار شده اند زیرا عدد معناداری پارامترهای مدل از عدد 1.96 بزرگتر است. بنابراین می توان نتیجه گرفت

روابط و شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب می‌باشند. آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول مربوط به عنصر استراتژی سازمانی مبین وضعیت ضعیف مدل از نظر شاخصهای تناسب و برازش می‌باشد. زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی آن بیشتر از ۳ یعنی معادل ۸/۸ و مقدار RMSEA نیز بزرگتر از ۰,۱ می‌باشد. همه پارامترهای مدل معنادار شده اند زیرا عدد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت روابط و شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب می‌باشند. همچنین در بین متغیرهای مشاهده گر مربوط به استراتژی، استراتژی تمایز دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون مربوطه یعنی ۰,۹۶ است. آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول مربوط به عنصر استراتژی منابع انسانی مبین وضعیت مناسب مدل از نظر شاخصهای تناسب و برازش می‌باشد. زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی آن کمتر از ۳ یعنی برابر با ۲,۸۹ و مقدار RMSEA نیز بین ۰,۰۸ و ۰,۱ می‌باشد. همچنین در بین متغیرهای مشاهده گر مربوط به استراتژی منابع انسانی، استراتژی متعهدانه دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون یعنی ۰,۹۸ است. همه پارامترهای مدل معنادار شده اند زیرا عدد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت روابط و شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب می‌باشند. آزمون تحلیل عاملی مرتبه دوم به بررسی وجود ارتباط بین عناصر سازمانی و ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری می‌پردازد. مدل تخمین استاندارد در شکل ۴ نمایش داده شده است:

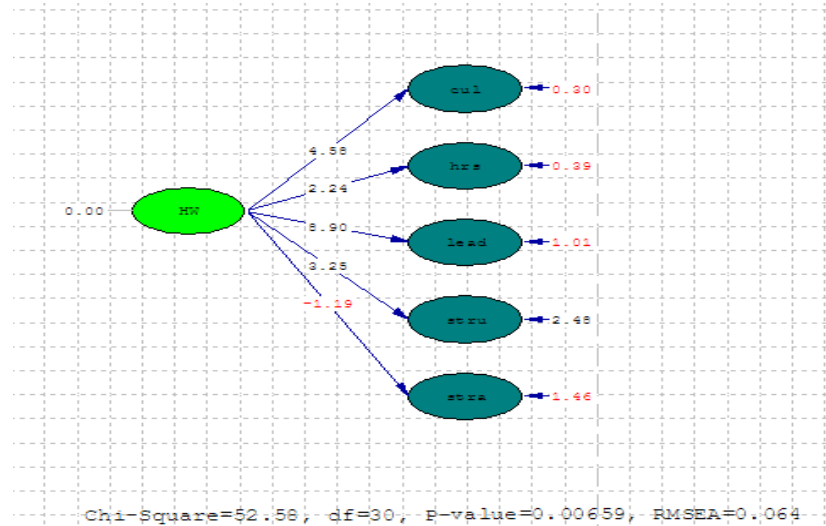


شکل ۴. مدل تخمین استاندارد

رهبری = lead استراتژی منابع انسانی = hrs فرهنگ سازمانی = cul ثروت انسانی = HW
 استراتژی سازمانی = stra ساختار سازمانی = stru

مدل از نظر شاخصهای تناسب و برازش در وضعیت بسیار مناسبی می باشد. زیرا

نسبت کای دو بر درجه آزادی آن کمتر از ۳ یعنی برابر با ۱,۷۵ و مقدار RMSEA نیز کمتر از ۰,۰۸ (۰,۰۶) می باشد.



اعداد-شکل ۵. مدل معناداری

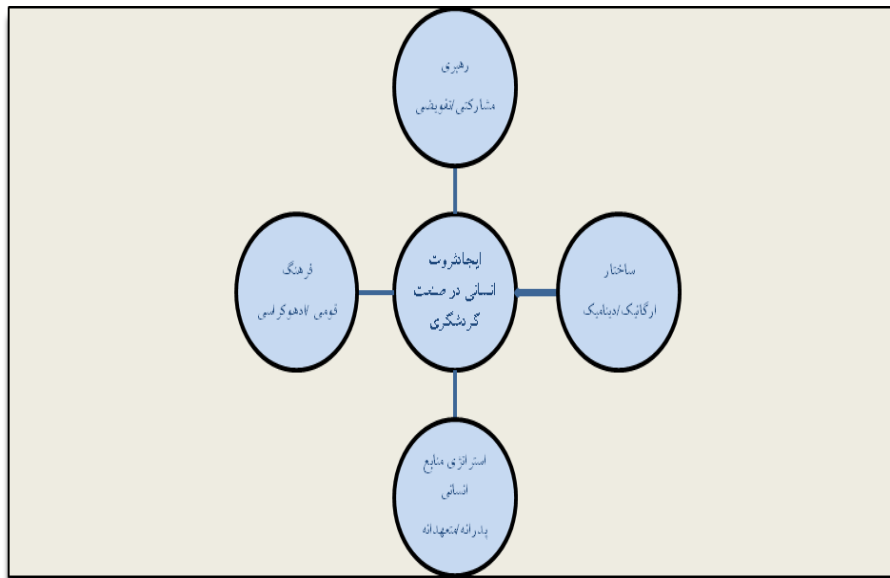
همان گونه که در شکل ۵ مشاهده می شود همه پارامترهای مدل به جز راهبرد معنادار شده اند زیرا عدد معناداری آنها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است. بنابراین می توان نتیجه گرفت روابط و شاخص ها نشان دهنده برازش مناسب می باشند. در جدول ۲، میزان همبستگی هریک از متغیرهای مدل با ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری ارائه شده اند. هم چنین در بین عوامل سازمانی موثر در ایجاد ثروت انسانی، راهبرد منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به ترتیب دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون مربوطه است (۰,۹۰ و ۰,۹۱) در حالی که راهبرد سازمانی فاقد همبستگی می باشد.

جدول ۲. همبستگی متغیرهای مدل با ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری

متغیر	همبستگی
استراتژی منابع انسانی	٪۹۱
فرهنگ سازمانی	٪۹۰
رهبری	٪۸۱
ساختار سازمانی	٪۶۰
استراتژی سازمانی	-٪۰/۰۹

با توجه به شاخص‌های برازندگی محاسبه شده در نرم افزار لیزرل و نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم (مدل‌های اندازه گیری) که مبین تأیید تأثیر کلیه موارد ارائه شده در مدل مفهومی به غیر از راهبرد سازمانی بر ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری می‌باشد، مدل زیر (شکل ۵) به عنوان پیشنهاد نهایی ارائه می‌شود. انواع فرهنگ سازمانی، رهبری، ساختار سازمانی و راهبرد منابع انسانی ارائه شده در مدل مبتنی بر سؤالات پرسشنامه ذکر شده اند که بر مبنای نتایج به دست آمده از تحقیق کیفی، تدوین شده‌اند.

شکل ۵. مدل نهایی



نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی ماهیت عوامل سازمانی مؤثر بر ایجاد ثروت انسانی به مفهوم حفظ و نگهداری سرمایه انسانی شایسته و توانمند در صنعت گردشگری با استفاده از تحقیق کیفی و کمی بوده است. تحقیق کیفی انجام شده مبین اثرگذاری راهبرد سازمانی متمایز / متمرکز بر حفظ و نگهداری سرمایه انسانی شایسته و توانمند بوده که این عامل در نتایج بدست آمده از روش تحقیق کمی تأیید نگردید. هم چنین داده‌های به دست آمده در تحقیقی کیفی در برگزیده نقش و اهمیت راهبرد منابع انسانی با توجه به تعاریف و دسته بندی ارائه شده توسط بامبرگر و مشولم در حفظ سرمایه انسانی بود که در مدل نهایی آورده شد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که نوع راهبرد سازمان در حفظ سرمایه انسانی تأثیرگذار نیست ولی راهبرد منابع انسانی و ماهیت آن در این خصوص مؤثر می باشد. نتایج نهایی بدست آمده شامل موارد زیر می شوند:

۱. فرهنگ سازمانی قومی / ادهوکرایی برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است.
۲. ساختار سازمانی ارگانیک / دینامیک برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است.
۳. رهبری مشارکتی / تفویضی در سازمان برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است.
۴. استراتژی منابع انسانی متعهدانه / پدرانیه برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است.

پیشنهادها

- دخالت دادن کارکنان شایسته و کارآمد در تصمیم گیری‌های مهم و کلان سازمانی
- سهولت دسترسی به مسئولین ارشد سازمان و عدم وجود موانع اداری از قبیل تعدد سطوح مدیریتی به صورت سازماندهی سازمان در قالب ساختارهای مسطح و کاهش تعدد مراکز تصمیم گیری

- بازنگری و تغییر فرهنگ سازمانی با فراهم آوردن محیط کاری مبتنی بر صمیمیت و تفاهم نه برتری جویی و رقابت، نهادینه سازی فرهنگ کار تیمی
- پیش بینی سازوکارهای تشویقی لازم به منظور ارزش نهادن به ابتکارات و نوآوری های کارکنان شایسته
- دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به کارکنان شایسته و ارزیابی نتایج کار آنها به جای نظارت و کنترل فرایند کارها
- توجه به شایستگی های فردی کارکنان توانمند و تأثیرگذاری آنها در ارتقاء و اولویت تأمین پست های مدیریتی از داخل سازمان مبتنی بر شایستگی ها، توانمندی ها و لیاقت افراد
- ثبات در مدیریت به منظور افزایش تعهد و تعلق سازمانی در کارکنان شایسته
- توجه به رشد و توسعه منابع انسانی و قرار داشتن توسعه منابع انسانی در زمره راهبردهای منابع انسانی سازمان
- ارتقای سطح دانش منابع انسانی در صنعت گردشگری به ویژه جهت تصدی پست های مدیریتی و کارشناسی از طریق گسترش تعامل دانشگاه و صنعت با برگزاری دوره های آموزشی کاربردی، تخصیص دروسی از کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت گردشگری به مدیریت منابع انسانی و آشنایی با تجربیات سازمان های مشابه در دیگر کشورهای دنیا
- دادن اختیارات و آزادی عمل لازم در حوزه تصدی گری به بخش خصوصی در صنعت گردشگری به منظور ارتقای توانمندی آن در حفظ نیروهای مستعد و توانمند
- اعمال حاکمیت دولت از طریق الزام جذب و به کارگیری افراد آموزش دیده توسط سازمان های فعال در صنعت گردشگری با هدف تغییر نگرش مدیریت سنتی به نگرش مدیریتی نوین و به تبع آن جایگاه و اهمیت منابع انسانی
- انجام تحقیقات در مورد شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر حفظ و ماندگاری نیروهای با استعداد و توانمند در سازمان ها به منظور تکمیل مدل ارائه شده در آینده.
- انجام این تحقیق در سایر صنایع خدماتی به منظور بررسی قابلیت تعمیم پذیری نتایج آن

منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی؛ تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۲. استونر، جیمز (۱۳۷۹)؛ مدیریت؛ ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی
۳. اسکات، ریچارد (۱۳۸۰)؛ سازمان ها: سیستم های حقوقی، حقیقی و باز؛ ترجمه محمد رضا بهرنگی؛ نشر کمال تربیت
۴. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۲)؛ طراحی ساختار سازمانی؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ چاپ چهارم
۵. افجهء، علی اکبر (۱۳۸۰)؛ مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی؛ انتشارات سمت
۶. بازرگان، عباس (۱۳۸۷)؛ مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته - رویکردهای متداول در علوم رفتاری؛ نشر دیدار
۷. بامبرگر، پیترو و مشولم، لن (۱۳۸۱)؛ استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجراء و آثار)؛ ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۸. دانایی فرد، حسن؛ الوانی سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۶)؛ روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع؛ انتشارات صفار- اشراقی، چاپ دوم
۹. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸)؛ تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه علی پارسایان، سیدمحمد اعرابی؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۰. ذکایی، محمدسعید (۱۳۸۱)؛ نظریه و روش تحقیقات کیفی؛ فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه تهران، شماره ۱۷
۱۱. رایبیز، استیفن (۱۳۷۸)؛ تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)؛ ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد؛ انتشارات صفار
۱۲. فیتز سیمونز، جیمزای و مونا جی (۱۳۸۲)؛ مدیریت خدمات: استراتژی، عملیات و تکنولوژی اطلاعات (جلد اول)؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی
۱۳. گی، چاک وای (۱۳۸۲)؛ جهانگردی در چشم اندازی جامع؛ ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ چاپ دوم

۱۴. هال، ریچارد اچ (۱۳۷۶)؛ سازمان؛ ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۱۵. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴)؛ مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل؛ انتشارات سمت
16. Armstrong, Michael & Baron, Angela(2005); Handbook of Strategic HRM; Jaic Publishing House
17. Baron, Angela & Armstrong, Michael(2007); Human Capital Management; Kogan Page
18. Cameron ,Kim.S & Quinn,Robert,E.(2006) ; Diagnosing and Changing Organizational Culture ; John Wiley
19. Cooper.Chris, Fletcher.John, Gilbert.David, Wanhill.Stephen(1998); Tourism : Principles and Praticce; Prentice Hall ; 2nd Edition
20. Delery, John .E(1998); Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research; Human Resource Management Review, Vol. 8, No3:pp. 289-309
21. Gill,Rob(2010); Conceptual Framework for Using Computers to Enhance Employee Engagement in Large Offices;Human Resource Development Review;Vol.9,No.2(Feb): pp.115-143;Sage Publication
22. Goeldner,Charles R; Ritchie,J.R.Brent(2006); Tourism : Principles , Practices, Philosophies ; Tenth edition; John Wiley & Sons
23. Gratton, Lynda ; Ghoshal,Sumantra(2003) ; Managing Personal Human Capital; European Management Journal , Vol.21,No.1(Feb):pp 1-10;Elsevier Publication
24. Holbeche, Linda(2004); Aligning Human Resources and Business Strategy; Elsevier Butterworth-Heinemann
25. Joo,Baek-Kyoo(Brian)(2005);Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research; Human Resource Development Review, Vol.4, No. 4 (Dec):pp.462-488; Sage Publication
26. Joo, Baek-Kyoo(Brian);Gary, N. Mclean (2006); Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study; Human Resource Development Review Vol. 5,No. 2 (June):pp.228-257; Sage Publication
27. Lepak, David P.& Snell, Scott A.(2002); Examining the Human Resource Architecture: The Relationship Among Human Capital, Employment and Human Resource Configurations; Journal Of Management, Vol.28 , No.4:pp.517-543
28. Lewis,E, Robert; Heckman,J,Robert(2006); *Talent management: A critical review*; Human Resource Management Review; No.16:pp. 139-154
29. Philips, Jack J.; Edwards, Lisa(2009); Managing Talent Retention(An ROI Approach); John Wiley & Pfeiffer
30. Ployhart,Robert E.(2006); Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities; Journal of Management, Vol.32, No.6(Dec):pp.868-897
31. Strauss, A. L. & Corbin, J. M.(1998); Basics of qualitative research :

- Techniques and Procedures for Developing Ground Theory; Beverly Hills, A: Sage
32. Thrane, Christer (2008); Earning Differentiation in the Tourism Industry: Gender, Human Capital and Socio-demographic Effects; Tourism Management, Vol 29, No.3 (June): pp. 514-524