

**به نام خداوند جان و خرد**

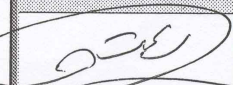

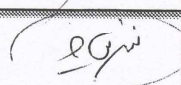
بسمه تعالی

شماره: دانشگاه علامه طباطبائی  
تاریخ: دانشکده مدیریت و حسابداری  
پیوست:

### صور تجلسه دفاعیه رساله دکتری

با تائیدات خداوند متعال رساله خانم سعیده امیدی دانشجوی مقطع دکتری رشته تحصیلی مدیریت بازرگانی گرایش رفتار تحت عنوان: «الگوی افزایش ثروت انسانی در صنعت گردشگری» که به راهنمایی جناب آقای دکتر ساعتچی " تنظیم گردیده است در جلسه مورخه ۹۱/۶/۲۹ با حضور اعضای هیات داوران مطرح و با نمره (۱۲۱/۵) و درجه (بسیار خوب) نمره به حروف (بسیار خوب) به تصویب رسید. /

اعضاء هیات داوران:

امضاء	نام و نام خانوادگی	سمت
	دکتر محمود ساعتچی	استاد راهنما
	دکتر سید محمد اعرابی	استاد مشاور ۱
	دکتر محمود ضیایی	استاد مشاور ۲
	دکتر حمید ضرغام	استاد داور ۱
	دکتر نسرين جزینی	استاد داور ۲
	دکتر نادر مظلومی	نماینده تحصیلات تکمیلی دانشکده

۱۴ - ۱۴/۹۹ - درجه قابل قبول  
کمتر از ۱۴: مردود

۱۹ - ۲۰: درجه عالی  
۱۷ - ۱۸/۹۹: درجه بسیار خوب  
۱۶/۹۹ - ۱۵: درجه خوب



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی

## الگوی ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری

نگارش

سعیده امیدی

استاد راهنما

دکتر محمود ساعتچی

استادان مشاور

دکتر محمود ضیایی

دکتر سید محمد اعرابی

استادان داور

دکتر حمید ضرغام بروجنی

دکتر نسرین جزنی

تابستان

۱۳۹۱

تقدیم به

ہمسر و فرزند عزیز

## من لم يسئل المخلوق لم يسئل الخالق

به نام یگانه هستی بخش که قلم را قداست و انسان را کرامت بخشید .  
در ابتدا سپاس و ستایش خدای بزرگی را سزا است که به ما امکان و فرصت زیستن، اندیشیدن و  
تعالی داد.

و آنگاه سپاس از تمامی اساتید و بزرگوارانی که در سال های کسب علم، و در راه پرفراز و نشیب آن،  
راهنما و چراغ راه من بوده اند به ویژه کسانی که در انجام این پژوهش و تدوین رساله دکتری اینجانب،  
همواره چون شمعی فروزان، بی دریغ راهنمای من بودند:

جناب آقای دکتر محمود ساعتچی استاد راهنما

جناب آقای دکتر سید محمد اعرابی استاد مشاور

جناب آقای دکتر محمود ضیایی استاد مشاور

سرکار خانم دکتر نسرین جزنی استاد داور

جناب آقای دکتر حمید ضرغام استاد داور

جناب آقای دکتر نادر مظلومی استاد ناظر

جناب آقای دکتر علی اکبر افجهء مدیر گروه بازرگانی

جناب آقای دکتر قاسم انصاری رنانی استاد دوره

سرکار خانم دکتر زهرا علیپور استاد دانشگاه آزاد اسلامی

جناب آقای دکتر حمیدرضا یزدانی

در پایان از همراهی و صبوری همسر و فرزند عزیزم در طول این پژوهش سپاسگزارم.

## 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 سازمان ها تأکید شده است به گونه ای که تلاش بسیار زیاد مدیران سازمان ها در پیشی گرفتن از یکدیگر به منظور جذب و بکار گیری این افراد، جنگ استعداد نامیده شده است. امروزه مدیریت استعدادها یکی از مهم ترین اهداف استراتژیک سازمان ها است و برای کسب موفقیت و بقای آن ها ضروری می باشد. بخش مهمی از مدیریت استعدادها مربوط به حفظ و نگهداری کارکنان با استعداد در سازمان یعنی ایجاد ثروت انسانی می باشد. هدف از این تحقیق یافتن راه حلی سازمان محور برای جلوگیری از خروج از خدمت منابع انسانی توانمند و شایسته از سازمان ها از طریق تبیین الگویی برای شناسایی ماهیت عناصر سازمانی (شامل رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی) مؤثر در ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری بود.

محقق با استفاده از روش تحقیق ترکیبی در ابتدا با استفاده از تحقیق کیفی - روش نظریه بنیانی از طریق مصاحبه به جمع آوری داده ها پرداخته، سپس بر اساس یافته های تحقیق کیفی، پرسشنامه تدوین شد تا از این طریق، نتایج بدست آمده از تحقیق کیفی مورد آزمون مجدد قرار گیرد که تحلیل یافته های تحقیق کمی نیز از طریق مدل معادلات ساختاری - تحلیل عاملی تاییدی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت ها و سازمان های فعال در صنعت گردشگری در شهر تهران بود. نتیجه نهایی تحقیق کیفی مبین این بود که ساختار سازمانی (زیستی/پویا)، فرهنگ سازمانی (قومی/ادهوکراسی)، رهبری (مشارکتی/تفویضی)، استراتژی سازمانی (متمرکز/متمایز) در ایجاد ثروت انسانی مؤثرند. علاوه بر عناصر سازمانی فوق الذکر، مؤلفه استراتژی منابع انسانی شناسایی شد که انواع مؤثر آن در ایجاد ثروت انسانی عبارت از پدران / متعهدانه بود. همچنین نتایج نهایی تحقیق ترکیبی، حاکی از عدم تأیید عنصر استراتژی سازمانی و تأیید مابقی عناصر سازمانی همراه با استراتژی منابع انسانی پدران/ متعهدانه بود.

## کلید واژه ها:

ثروت انسانی (Human Wealth)، صنعت گردشگری (Tourism Industry)، رهبری سازمانی (Organizational Leadership)، فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)، استراتژی سازمانی (Corporate Strategy)، ساختار (Organization Structure)، استراتژی منابع انسانی (Human Resource Strategy)

۱.....	فصل اول: طرح و کلیات تحقیق.....
۲.....	۱-۱- مقدمه.....
۳.....	۲-۱- بیان مسئله.....
۸.....	۳-۱- سؤالات و مدل مفهومی تحقیق.....
۹.....	۴-۱- روش شناسی.....
۹.....	۱-۴-۱- روش ها و ابزار گردآوری اطلاعات.....
۱۰.....	۲-۴-۱- گام های اجرایی.....
۱۰.....	۳-۴-۱- جامعه آماری.....
۱۱.....	۴-۴-۱- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....
۱۱.....	۵-۱- تعاریف.....
۱۳.....	فصل دوم: مبانی نظری پژوهش و مروری بر تحقیقات پیشین.....
۱۴.....	۱-۲- مبانی نظری.....
۱۴.....	۱-۱-۲- ادبیات مرتبط با سرمایه انسانی.....
۳۱.....	۲-۱-۲- ادبیات مرتبط با عناصر سازمانی.....
۳۸.....	۱-۲-۱-۲- استراتژی سازمانی.....
۴۱.....	۲-۲-۱-۲- ساختار سازمانی.....
۴۵.....	۳-۲-۱-۲- فرهنگ سازمانی.....
۵۲.....	۴-۲-۱-۲- رهبری.....
۵۶.....	۳-۱-۲- استراتژی منابع انسانی.....
۶۶.....	۴-۱-۲- صنعت گردشگری.....
۶۹.....	۴-۱-۲-۱- رویکردهای متداول در مطالعه گردشگری.....
۷۱.....	۴-۱-۲-۲- اجزاء گردشگری و مدیریت آن.....
۷۵.....	۳-۴-۱-۲- توسعه و برنامه ریزی منابع انسانی در صنعت گردشگری.....

عنوان	صفحه
۴-۴-۱-۲ - توسعه پایدار گردشگری .....	۷۶
۵-۴-۱-۲ - استراتژی منابع انسانی در صنعت گردشگری .....	۷۶
۶-۴-۱-۲ - صنعت گردشگری به عنوان صنعت خدماتی .....	۷۸
۳-۲ - تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع پژوهش .....	۸۲
فصل سوم : روش اجرای تحقیق .....	۹۳
۱-۳ - روش اجرای تحقیق - روش کیفی .....	۹۴
۱-۳-۱ - نظریه بنیانی .....	۹۵
۱-۳-۲ - پایایی در پژوهش کیفی .....	۹۹
۱-۳-۳ - روایی پژوهش کیفی .....	۹۹
۲-۳ - روش اجرای تحقیق - روش کمی .....	۹۹
۳-۳ - جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه .....	۱۰۰
۴-۳ - روش های جمع آوری داده ها .....	۱۰۳
۱-۴-۳ - مصاحبه .....	۱۰۳
۲-۴-۳ - پرسشنامه .....	۱۰۴
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری یافته های تحقیق .....	۱۰۶
۱-۴ - تحلیل داده های کیفی .....	۱۰۷
۱-۴-۱ - کدگذاری باز .....	۱۱۰
۲-۴-۱ - کدگذاری محوری .....	۱۱۲
۳-۴-۱ - کدگذاری انتخابی .....	۱۲۳
۴-۴-۱ - روایت توصیفی موضوع مورد مطالعه .....	۱۲۳
۲-۴ - تحلیل داده های کمی .....	۱۳۰
۱-۲-۴ - تحلیل توصیفی - تحلیل جمعیت شناختی داده ها .....	۱۳۰
۳-۴ - ارائه مدل نهایی .....	۱۵۱



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۵۲	فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری.....
۱۵۳	۱-۵- جمع بندی نتایج حاصل از تحقیق و یافته ها.....
۱۵۵	۱-۱-۵- یافته های تحلیل کیفی.....
۱۵۶	۲-۱-۵- یافته های تحلیل کمی.....
۱۵۷	۲-۵- جمع بندی نهایی.....
۱۵۷	۳-۵- موانع و مشکلات پژوهش.....
۱۵۸	۴-۵- پیشنهادات.....
۱۵۸	۱-۴-۵- پیشنهادات مبتنی بر پژوهش.....
۱۶۱	۲-۴-۵- پیشنهادات مبتنی بر نظر پژوهشگر.....
۱۶۲	۳-۴-۵- پیشنهادات برای پژوهش های آتی.....
I	منابع و مأخذ.....
VIII	ضمیمه الف - نمونه پرسشنامه.....

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۲۹.....	جدول ۱-۲- خلاصه نظریات مربوط به سرمایه انسانی.....
۳۷.....	جدول ۲-۲- عناصر سازمانی.....
۴۱.....	جدول ۳-۲- استراتژی های پورتر و ویژگی های سازمانی.....
۴۳.....	جدول ۴-۲- شکل های ماشینی و زیستی سازمان.....
۴۴.....	جدول ۵-۲- خلاصه ای از ویژگی های طرح های ساختاری پنج گانه مینتزربرگ.....
۶۴.....	جدول ۶-۲- گونه شناسی استراتژی های اصلی منابع انسانی.....
۶۷.....	جدول ۷-۲- سه سطح گردشگری.....
۸۷.....	جدول ۸-۲- فهرست پایان نامه های مرتبط با تحقیق.....
۸۹.....	جدول ۹-۲- فهرست مقالات مرتبط با تحقیق.....
۹۶.....	جدول ۱-۳- روش ها و استراتژی های تحقیقات کیفی.....
۹۸.....	جدول ۲-۳- مراحل و گام های فرایند ساخت نظریه بنیانی.....
۱۰۲.....	جدول ۳-۳- فهرست مصاحبه های انجام گرفته در تحقیق.....
۱۰۵.....	جدول ۴-۳- ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه به تفکیک ابعاد مدل.....
۱۰۸.....	جدول ۱-۴- داده های کیفی حاصل از مطالعه میدانی.....
۱۱۱.....	جدول ۲-۴- مفاهیم حاصل از تحلیل داده ها.....
۱۴۷.....	جدول ۳-۴- همبستگی متغیرهای مدل با ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری.....
۱۴۹.....	جدول ۴-۴- آمار توصیفی.....
۱۴۹.....	جدول ۵-۴- آزمون $t$ .....
۱۵۰.....	جدول ۶-۴- <b>One Sample Test</b> .....

شکل ۱-۱ - مدل مفهومی تحقیق.....	۹
شکل ۲-۱ - سرمایه انسانی : سرمایه های فکری، اجتماعی و عاطفی افراد و سازمان ها.....	۲۴
شکل ۲-۲ - مدل گالبرایت.....	۳۵
شکل ۲-۳ - الگوی هفت عامل اصلی.....	۳۶
شکل ۲-۴ - سیستم های طراحی ساختار.....	۴۵
شکل ۲-۵ - مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوبین.....	۴۸
شکل ۲-۶ - شیوه های چهارگانه رهبری مدل موقعیتی رهبری.....	۵۵
شکل ۲-۷ - استراتژی های مدیریت منابع انسانی.....	۶۴
شکل ۲-۸ - اجزاء گردشگری.....	۷۳
شکل ۲-۹ - مثلث مواجهه خدماتی.....	۷۹
شکل ۴-۱ - مدل پارادایمی ارتباط با پدیده فرهنگ سازمانی.....	۱۱۴
شکل ۴-۲ - مدل پارادایمی پدیده ارتباط با ساختار سازمانی.....	۱۱۶
شکل ۴-۳ - مدل پارادایمی پدیده ارتباط با رهبری سازمانی.....	۱۱۸
شکل ۴-۴ - مدل پارادایمی ارتباط با پدیده استراتژی سازمانی.....	۱۲۰
شکل ۴-۵ - مدل پارادایمی ارتباط با پدیده استراتژی منابع انسانی.....	۱۲۲
شکل ۴-۶ - مدل پارادایمی پدیده ایجاد ثروت انسانی.....	۱۳۰
شکل ۴-۷ - نمودار فراوانی نسبی پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر حسب جایگاه سازمانی.....	۱۳۱
شکل ۴-۸ - نمودار وضعیت جنسیتی پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....	۱۳۱
شکل ۴-۹ - نمودار وضعیت سنی پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....	۱۳۲
شکل ۴-۱۰ - نمودار وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....	۱۳۲
شکل ۴-۱۱ - نمودار فراوانی نسبی سابقه کار پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....	۱۳۳
شکل ۴-۱۲ - نمودار وضعیت پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر حسب سنوات مدیریتی.....	۱۳۳
شکل ۴-۱۳ - نمودار پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر حسب سازمان ها.....	۱۳۴

---

شکل ۱۴-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل تخمین استاندارد ساختار سازمانی.....	۱۳۶
شکل ۱۵-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل اعداد معناداری ساختار سازمانی.....	۱۳۷
شکل ۱۷-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل اعداد معناداری فرهنگ سازمانی.....	۱۳۹
شکل ۱۸-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل تخمین استاندارد رهبری.....	۱۴۰
شکل ۱۹-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل اعداد معناداری رهبری.....	۱۴۱
شکل ۲۰-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل تخمین استاندارد استراتژی.....	۱۴۲
شکل ۲۱-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل اعداد معناداری استراتژی.....	۱۴۳
شکل ۲۲-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل تخمین استاندارد استراتژی منابع انسانی.....	۱۴۴
شکل ۲۳-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول - مدل اعداد معناداری استراتژی منابع انسانی.....	۱۴۵
شکل ۲۴-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه دوم ارتباط بین عناصر سازمانی و ایجاد ثروت انسانی - مدل تخمین استاندارد.....	۱۴۶
شکل ۲۵-۴-آزمون تحلیل عاملی مرتبه دوم ارتباط بین عناصر سازمانی و ایجاد ثروت انسانی - مدل اعداد معناداری.....	۱۴۸
شکل ۲۶-۴-مدل نهایی.....	۱۵۱

## فصل اول: طرح و کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

امروزه یکی از دغدغه های اساسی و مهم سازمان ها، ترک خدمت نیروی انسانی توانمند و شایسته است. همچنین در مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی حاکی از تأکید بر نقش کلیدی و استراتژیک کارکنان شایسته، با استعداد و توانمند<sup>۱</sup> در موفقیت سازمان ها است به گونه ای که عبارت جنگ استعداد<sup>۲</sup> در برابر تلاش بسیار زیاد مدیران سازمان ها در پیشی گرفتن از یکدیگر به منظور جذب و بکار گیری این افراد استفاده شده است.

مطالعات و تحقیقات انجام شده در این خصوص، عمدتاً متمرکز بر راه های جذب استعدادها و به عبارتی تعیین راهبرد مناسب توسط یک سازمان به منظور پیروزی و غلبه بر رقبا در جنگ استعدادها است و به موضوع راه های حفظ و نگهداری آن ها بسیار محدود و صرفاً با رویکرد فردی اعم از میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی و از این قبیل پرداخته شده است و در زمینه نقش و اهمیت عناصر سازمانی به عنوان بستر و زمینه<sup>۳</sup> مؤثر در ماندگاری منابع انسانی توانمند و شایسته در سازمان ها مطالعه نشده است. به تعبیر دیگر، به این موضوع عموماً در سطح خرد(فردی) و نه در سطح کلان (سازمانی) پرداخته شده است البته باید در نظر داشت هر دو این سطوح بر یکدیگر تأثیرگذار می باشند(پلایهارت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، ۸۸۴).

از آن جایی که صنعت گردشگری ماهیتاً فعالیتی خدماتی است، منابع انسانی به عنوان عرضه کنندگان خدمات، بخشی از محصول به شمار می آیند. بنابراین نگهداشت<sup>۵</sup> نیروی کار متخصص و دارای صلاحیت لازم برای ارائه خدمات با کیفیت عالی در این صنعت انسان محور، اصلی مهم و اساسی است.

با توجه به اهمیت منابع انسانی در صنعت گردشگری در ایران منجمله در نظر گرفتن تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از اهداف برنامه ملی توسعه و مدیریت گردشگری در ایران این موضوع از جایگاه ویژه ای برخوردار است. همچنین مطابق سند چشم انداز توسعه بخش میراث فرهنگی و گردشگری کشور ایران (۱۳۸۴ تا ۱۴۰۴)، تامین و آموزش نیروهای انسانی کارآمد و متخصص در بخش دولتی و خصوصی، توسعه

---

<sup>1</sup> Talent

<sup>2</sup> Talent War

<sup>3</sup> context

<sup>4</sup> Ployhart

<sup>5</sup> Retention

آموزش و بهبود مدیریت منابع انسانی و بالا بردن سطح تخصص نیروها و ارتقای کیفیت امکانات موجود و بهره‌وری از میراث فرهنگی جهت جذب و جلب گردشگران خارجی، از برنامه‌های آینده این صنعت می‌باشد (مستوفی و همکاران، ۱۳۷۹).

هدف از این تحقیق، شناسایی ماهیت عناصر سازمانی مؤثر در ماندگاری و نگهداشت کارکنان شایسته و توانمند و به عبارتی ایجاد ثروت انسانی در سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری بعنوان عوامل زمینه‌ساز<sup>۱</sup> با توجه به اهمیت رشد و ارتقاء این صنعت در کشور به دلیل دارا بودن ویژگی‌های گردشگری اعم از جاذبه‌های تاریخی، طبیعی آن در مقایسه با سایر کشورهای جهان به عنوان یکی از منابع مهم درآمدی می‌باشد.

### ۱-۲- بیان مسئله

مسئله اصلی که محقق را به انجام این تحقیق برانگیخت نگرانی و دغدغه مدیران در مورد ترک خدمت نیروی انسانی شایسته و با استعداد در سازمان‌ها بود. پیچیدگی سازمان‌های امروزی به این سبب است که دارایی اصلی آن‌ها در واقع کارکنان آن‌ها است و اگر این کارکنان دست از کار بکشند یا سازمان را ترک کنند، مجموعه مهارت‌ها و دانش فنی را با خود از سازمان خارج می‌کنند.

بنا به نظر برام<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) در یک سازمان مدرن، ورودی‌های استعداد و توانایی انسان به همراه دارایی‌های سرمایه سنتی، ثروت را به وجود می‌آورند (اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ۱۵).

در شرایط بحران اقتصادی کنونی، بسیاری از سازمان‌های امروزی به منظور بقای خود اقدام به کوچک‌سازی و تعدیل نیروی انسانی نموده‌اند. در اینگونه سازمان‌ها کارکنانی می‌مانند که ارزشمندترین هستند زیرا باید قادر به ایفای چندین نقش بوده و به منظور انجام دادن اثربخش کارها، شایستگی‌های متعددی را به نمایش بگذارند. بنابراین در شرایط دشوار اقتصادی، آگاهی یافتن نسبت به تعهد سازمانی، پیش‌رانه‌ها<sup>۴</sup>، فرایندها و اقداماتی که سازمان را به سوی نگهداری و حفظ بیشتر کارکنان ارزشمند هدایت کند از اهمیت راهبردی برخوردار است (گراهام<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۰، ۲۶۷).

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 گردد و موفقیت سازمانی که منتج از موفقیت فردی است در برگیرنده عملکرد سازمان، حفظ استعدادها<sup>۶</sup> و تحول سازمانی<sup>۷</sup> خواهد بود (جو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵، ۴۸۲).

<sup>1</sup> Contextual Factors

<sup>2</sup> Brumm

<sup>3</sup> Smith

<sup>4</sup> antecedents

<sup>5</sup> Graham

<sup>6</sup> Talent Retention

<sup>7</sup> Organizational Transformation

<sup>8</sup> Joo

شواهد مبین آن است که کارکنان ماهر و مجرب به دلیل ویژگی های خاص خود از قبیل توانایی انجام دادن کارهای خاص، خلاق بودن، مشتری مداری و ... مورد توجه و جستجوی بسیاری از کارفرمایان هستند. اینگونه افراد کمتر تحمل مدیریت ضعیف، پاداش نامناسب، و فرصت های اندک رشد را در زندگی کاری داشته و بنابراین به راحتی سازمان ها را ترک می کنند (هالیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۱۷۶).

در تحقیق پیمایشی انجام شده توسط آکسلراد، هانسفیلد-جونز و ولش<sup>۲</sup> مشخص گردید از ۳۳۰۰۰ کارفرما در ۲۳ کشور، ۴۰ درصد از آن ها در یافتن و استخدام افراد شایسته و با استعداد با مشکل مواجهند و نزدیک به ۹۰ درصد از حدود ۷۰۰۰ مدیر، اذعان داشتند که بکارگیری و حفظ نیروهای با استعداد و توانمند به مراتب دشوارتر از جستجو و یافتن آن ها است (پلاپهارت، ۲۰۰۶، ۸۶۷). 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 می تواند به نحو موفقیت آمیزی مدیریت گردد (گیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۱۲۱). بنا به نظر زیونوسکا، کتچن، و اسنو<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، جهانی سازی، ضرورت داشتن سرعت و نوآوری، و رقابت رو به تزاید به منظور جذب کارکنان با استعداد، انگیزه زیادی برای سازمان ها به منظور بازنگری استراتژی های روابط با کارکنان به منظور جذب، برانگیختن و حفظ نیروی کاری که به موفقیت آن ها کمک می نماید، را فراهم آورده است. از آن جایی که جذب و حفظ کارکنان ماهر برای بسیاری از سازمان ها دشوار می باشد، نحوه تفکیک و تمایز اقدامات منابع انسانی به منظور جذب و حفظ این افراد در موفقیت کسب و کار، تبدیل به موضوعی حیاتی شده است (جو و مک لین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶، ۲۲۹). در مطالعاتی که در مورد بهترین کارفرما<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۵ انجام شد از جمله معیارهای بسیار مهم در این انتخاب بهترین ها، توانایی جذب، برانگیختن، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد در نظر گرفته شده بود. همچنین شهرت خوب سازمان ها با توجه به جذب بیشتر کارکنان با استعداد<sup>۷</sup>، کاهش خروج از خدمت، و بهبود روابط با مشتریان، کارکنان و سهامداران مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته بود (همان، ۲۳۲).

نگرش مبتنی بر منابع-*RBV*<sup>۸</sup> (بارنی<sup>۹</sup> - ۱۹۹۰)، الهام گرفته از نوشته های اقتصاد دانی به نام ادیت پرناس<sup>۱۰</sup> بوده است که سازمان را به عنوان مجموعه ای از منابع اعم از دارایی های ملموس و ناملموس در نظر گرفته است. طرفداران این نظریه بیان کرده اند که یک سازمان نه تنها از طریق کسب و تملک بلکه با توسعه، ترکیب و بکارگیری اثربخش منابع فیزیکی، انسانی و سازمانی، می تواند مزیت رقابتی خود را بهبود و توسعه بخشد به

<sup>1</sup> Holbeche

<sup>2</sup> Axelrod, Hansfield -Jones & Welsh

<sup>3</sup> Gill

<sup>4</sup> Zivnuska, Ketchen & Snow

<sup>5</sup> Joo & Mclean

<sup>6</sup> Best Employer Studies

<sup>7</sup> Talented Employees

<sup>8</sup> Resource-based view

<sup>9</sup> Barney

<sup>10</sup> Edith Penrose



طریقی که ارزش افزوده منحصر به فرد ایجاد نموده و تقلید از آن برای رقبا دشوار باشد (بارنی، ۱۹۹۱). بخش اعظم استدلالات RBV ریشه در منابع انسانی شامل مهارت ها، دانش و رفتار کارکنان و یا منابع سازمانی اعم از سیستم های کنترل، رویه های جاری و سازوکارهای یادگیری دارند که محصولات نهایی ساختارهای پیچیده اجتماعی هستند که در طول زمان ایجاد شده و بنابراین درک و تقلید از آن ها دشوار می باشد (بارنی، ۱۹۹۱؛ کالبرت، ۲۰۰۴؛ پراهالاد و هممل، ۱۹۹۰؛ به نقل از جو و مک لین، ۲۰۰۶، ۲۴۵). علیرغم این که نگرش مبتنی بر منابع زمینه و بستر خوبی را به منظور تشریح و توضیح اهمیت منابع انسانی در موقعیت رقابتی یک شرکت فراهم می آورد ولی به طور مشخص بیان نمی کند که یک سازمان چگونه می تواند منابع انسانی مورد نیاز خود برای کسب مزیت رقابتی را جذب نموده، توسعه داده و حمایت و حفظ نماید.

در نگرش سنتی، نظریه های تخصص<sup>۱</sup> بر کسب و تملک مهارت ها تمرکز نموده و توجه اندکی به بستر یا عوامل زمینه ساز موثر در توسعه و نگهداری نیروهای متخصص داشتند. در حالی که به دلیل اهمیت جذب، توسعه و نگهداری متخصصین در موفقیت سازمانی، در نظر گرفتن این موضوع، بسیار ضروری است (گرنیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ۱۹۸).

لیندا هالچ از جمله شایع ترین دلایل ماندن افراد در سازمان ها را علل فرهنگی می داند. او اذعان دارد: «افراد نوعاً تمایل به ماندن در سازمان هایی را دارند که در آن ها ارتباطات باز مبتنی بر صداقت، درستکاری، اعتماد وجود دارد. جایی که از کارشان لذت می برند، بین کارکنان همکاری وجود دارد و کارکنان به ایجاد چالش در زمینه راه های انجام دادن کارها تشویق می شوند. بنابراین ماهیت کار عبارت از ایجاد نقش های چالشی، مدیریت حامی، استقلال و آزادی عمل در انجام دادن کارها و اهمیت دستیابی به نتایج خواهد بود» (هالچ، ۲۰۰۵، ۳۱۴).

از جمله رایج ترین علل ترک سازمان و خروج از خدمت کارکنان نیز مربوط به فرهنگ غیردوستانه و متخصصانه محیط کار، چالشی نبودن ماهیت کار و عدم وجهه و احترام در محیط کار است. البته باید در نظر داشت علت اصلی مربوط به سبک های مدیریتی مورد استفاده در سازمان بوده است و به نظر این جمله قدیمی درست است که افراد مدیرانشان را ترک می کنند نه سازمانشان را (همان، ۳۰۹). باکینگهام (۲۰۰۰) بر مبنای این جمله چنین استدلال می کند که اگر کارکنان بر این باور باشند که مدیرانشان برای آن ها اهمیت قائلند و اگر بدانند از آن ها چه انتظاری دارند، اگر نقش داده شده به آن ها متناسب با قابلیت های آن ها باشد، اگر بازخورد مثبت منظم دریافت داشته و از وجهه و اعتبار برخوردار باشند در سازمان می مانند (بردول<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۴، ۱۷۶).

---

<sup>۱</sup> Expertise Theories

<sup>۲</sup> Grenier

<sup>۳</sup> Beardwell

ترک سازمان توسط افراد با استعداد و توانمند، پیامدهایی منفی را برای سازمان به همراه دارد که عبارتند از (فیلیپس و ادواردز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ، ۳۰):

۱- هزینه بالای مالی - خروج این کارکنان دارای اثرات اقتصادی بزرگی بر سازمان اعم از هزینه های مستقیم و غیرمستقیم می باشد.

۲- مورد تهدید قرار گرفتن بقای سازمان - در شرایطی که بازار کار محدود است، موفقیت یک سازمان بستگی به داشتن کارکنان با استعداد دارای مهارت های خاص خواهد داشت. بنابراین جذب و حفظ استعدادهای مناسب، عامل تعیین کننده ای در موفقیت و یا شکست یک سازمان خواهد بود.

۳- مسائل و مشکلات مربوط به خروج خدمت کارکنان - تخصیص زمان، پول و نیز مشکلات حقوقی و قانونی

۴- ایجاد وقفه در روند انجام دادن امور و کاهش بهره وری

۵- اثرات منفی بر کیفیت خدمات به مشتریان اعم از درونی و بیرونی - خروج از خدمت کارکنان خط مقدم سازمان، جدی ترین تهدید در ارائه خدمات عالی به مشتریان بیرونی محسوب می شود.

۶- از دست دادن متخصصین - به ویژه در صنایع دانشی خروج از خدمت یک نفر که دارای مهارت های خاص مورد نیاز برای کار با نرم افزار بخصوص، تکمیل یک مرحله در یک فرایند مهم، یا انجام دادن یک کار برای یک پروژه می تواند پیش بیاید. گاهی اوقات یک خط کامل محصول به علت ترک خدمت یک نفر لطمه می بیند. جایگزینی یک فرد از دست رفته، حداقل در کوتاه مدت می تواند غیر ممکن باشد.

۷- از دست رفتن فرصت های کسب و کار - خروج از خدمت می تواند منجر به کمبود نیرو برای یک پروژه و یا ترک سایر کارکنانی که آمادگی لازم را برای کسب مزیت یک فرصت کاری جدید را ندارند بشود و به دلیل در دسترس نبودن یک کارمند کلیدی ممکن است پروژه ها یا قراردادهای جاری از دست رفته و یا با تأخیر مواجه شوند.

۸- مشکلات اداری - صرف وقت، کاغذبازی، و صرف زمان با ارزش برای اینگونه کارها به جای انجام دادن کارها و مسئولیت های مهم و بهره ور.

۹- قطع شبکه های ارتباطی و اجتماعی - در هر سازمانی یک شبکه غیر رسمی وجود دارد. خروج از خدمت افراد شایسته و با استعداد، راهی برای قطع الگوهای جامعه پذیری و ارتباطاتی است که برای حفظ کار تیمی و یک محیط کاری بهره ور، مهم و حیاتی اند.

۱۰- کاهش رضایت شغلی کارکنان باقیمانده - با توجه به عدم توجه سایر کارکنان در باره علت ترک کارکنان با استعداد و توانمند و اجبار به انجام دادن کار همکارانی که از سازمان رفته اند، میزان رضایتمندی شغلی آن ها دچار کاهش می گردد.

---

<sup>1</sup> Philips & Edwards

## ۱۱- بوجود آمدن تصویری منفی از سازمان

همچنین محرک های مربوط به بحران نگهداری کارکنان را می توان به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم نمود:

- محرک های بیرونی: محرک هایی هستند که خارج از کنترل سازمان ها و یا به عبارت دیگر کارفرمایان هستند از قبیل رشد اقتصادی (به دلیل ایجاد مشاغل جدید و فرصت های کاری بیشتر)، نرخ پایین بیکاری (به علت در دسترس بودن مشاغل بیشتر برای اشتغال به کار)، کمبود مهارت های خاص، کارآفرینی توسط افراد متخصصی که سازمان ها را ترک می کنند، تغییرات شغلی به دلیل شرایط آب و هوایی مطلوب تر.

- محرک های درونی: تغییرات داخلی سازمان ها تحت تأثیر عوامل خارجی، خروج از خدمت افراد توانمند و با استعداد را فرونی می بخشد. موضوعات داخلی شامل تغییرات ساختاری درون سازمان ها و نیز تغییرات در نگرش کارکنان درباره کار و کارفرمایانشان می گردد. ذیلاً به محرک های درونی که دارای بیشترین تأثیر بر خروج از خدمت هستند اشاره می شود:

افزایش عدم تعهد سازمانی، تمایل به کار چالش برانگیز و سودمند، نیاز به استقلال و انعطاف پذیری، نیاز به پاداش مبتنی بر عملکرد، نیاز به سهیم شدن و مشارکت در انجام دادن امور، تمایل به برخورداری از انواع مزایا، تمایل به یادگیری مهارت های جدید، رشد و پیشرفت شغلی در تمامی جهات عمودی و افقی مثل رشد مهارت های تخصصی، میل به پیشرو و رهبر بودن و به عنوان بهترین شناخته شدن، میل به تعلق مزایای رقابتی بیشتر به عنوان یک شاخص ارزشگذاری به کار آن ها در سازمان و کسب درآمد بالاتر، نیاز به وجود محیط کاری حامی و پشتیبان (فرهنگ سازمانی)، و نیاز به وجود توازن بین کار و زندگی (همان، ۳۷).

همچنین بر اساس تقسیم بندی سازمان ها از نظر نوع تکنولوژی به سازمان های تولید کالا و تولید خدمات، در تکنولوژی خدماتی، کار یا به عبارت بهتر انسان هسته مرکزی و عامل محوری است که با توجه به تولید و مصرف همزمان خدمات- بر خلاف کالاها که قابل نگهداری در انبار هستند- ( اعرابی، ۱۳۸۲، ۴۷) می توان چنین نتیجه گرفت که ارائه دهندگان خدمات به عنوان بخشی از محصول نهایی دارای جایگاه ویژه ای بوده و به عبارتی سرمایه انسانی در سازمان های خدماتی نسبت به سازمان های تولیدی از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. بنابراین از دیدگاه پژوهشگر، تحقیق در زمینه نقش و اهمیت سرمایه انسانی در سازمان های با تکنولوژی خدمات منجمله صنعت گردشگری از اولویت برخوردار می باشد.

برخورداری ایران از میراث طبیعی و تاریخی غنی و موقعیت جغرافیایی مناسب (وجه عرضه) و وجود بازارهای گسترده ملی، منطقه ای و بین المللی برای این عرضه (وجه تقاضا) بستر و موقعیت مناسبی را برای حضور توانمند ایران در بازارهای جهانی گردشگری فراهم آورده است. با این وجود تنها برخورداری یک کشور از ذخایر

و جاذبه‌ها" برای توسعه گردشگری کافی نیست بلکه آن‌ها را باید تا سطح "محصول" گردشگری ارتقاء دهد. به عبارتی "جاذبه‌ها" مواهب خدادادی اما "محصولات گردشگری" نتیجه کار انسان‌ها است. در نتیجه اعمال مدیریت، سرمایه‌گذاری و بکارگیری تکنولوژی، ذخایر و جاذبه‌ها تبدیل به محصول گردشگری می‌شوند. محصول گردشگری مجموعه‌ای از جاذبه‌ها، کالاها، خدمات، تجارب و فعالیت‌ها است (ضیایی، ۱۳۸۳، ۱۹).

با در نظر گرفتن موارد فوق، پژوهشگر در این تحقیق در صدد تبیین الگویی جهت شناسایی ماهیت عناصر سازمانی مؤثر در نگهداری سرمایه انسانی و یا به عبارتی ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان و کارشناسان در سازمان‌های مورد مطالعه می‌باشد تا از این طریق بتوان مانع از خروج و از دست رفتن این سرمایه‌ها در سازمان شد. شایان ذکر می‌باشد پژوهشگر بر این نکته واقف است که عوامل متعددی اعم از درون و برون سازمانی (محیط) و نیز فردی وجود دارند که در حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در هر سازمانی تأثیرگذار می‌باشند ولی در این پژوهش، محقق صرفاً بر متغیرها و عوامل سازمانی تمرکز نموده و شناسایی سایر عوامل مؤثر می‌تواند از طریق تحقیقات جداگانه دیگری مورد بررسی قرار گیرد.

### ۳-۱ - سؤالات و مدل مفهومی تحقیق

**سؤال اصلی تحقیق:** ماهیت عناصر سازمانی مؤثر در ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری چه می‌باشند؟

#### سؤالات تحقیق:

۱. چه نوع رهبری در سازمان برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است؟
۲. چه نوع فرهنگ سازمانی برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است؟
۳. چه نوع ساختار سازمانی برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است؟
۴. چه نوع استراتژی کسب و کاری برای ایجاد ثروت انسانی در صنعت گردشگری مناسب است؟

#### مدل مفهومی تحقیق:

با توجه به سؤالات تحقیق، مدل مفهومی این پژوهش در شکل (۱-۱) نمایش داده شده است. شایان ذکر است در این پژوهش، تمرکز بر عناصر سازمانی و عوامل داخلی بوده و در زمینه عوامل خارجی تأثیرگذار منجمله محیط، تحقیقات جداگانه‌ای باید انجام پذیرد.