

مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری با تأکید بر اهداف، کارکردها و اقدامات

سیدمجتبی محمودزاده^۱، رحیم زارع^۲، فاطمه ایزدی یزدان آبادی^{۳*}

۱- عضو هیئت علمی گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

۲- عضو هیئت علمی گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت گردشگری - گرایش برنامه‌ریزی توسعه جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی

*kazemmanai1986@gmail.com

ارسال: اردیبهشت ماه ۹۹ پذیرش: خرداد ماه ۹۹

چکیده

سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن نظام‌های دقیق طراحی شده و هماهنگ، نمی‌توانند به حیات خود ادامه بدهند و به اهداف بلند مدت خود جامه عمل بپوشانند. مدیران ارشد هر صنعت و سازمانی، در صورتی که نگاه سیستماتیک نسبت به سازمان یا صنعت خود داشته باشند، می‌توانند در طراحی یک نظام سازمانی کارا موفق گردند. یکی از مهم‌ترین این نظام‌ها، نظام مدیریت منابع انسانی آن سازمان است که تأثیر چشم‌گیری بر عملکرد و بهره‌وری سازمان دارد. مدیریت منابع انسانی در هر صنعتی حائز اهمیت بسیار است و صنعت گردشگری نیز از این مقوله مستثنی نیست و حتی می‌توان گفت که منابع انسانی در این صنعت بسیار حیاتی‌تر از هر صنعت دیگری است چرا که، صنعت گردشگری شامل فرآیندهای عاطفی، زیبایی‌شناسی و اطلاعاتی است که در صنایع دیگر از اهمیت کمتری برخوردار هستند و این ویژگی‌ها جزء خصائص انسانی است. با توجه به این مهم، مقاله حاضر درصدد تبیین مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری با تأکید بر اهداف، کارکردها و اقدامات است، که به شیوه توصیفی- تحلیلی با استناد به مطالعات کتابخانه‌ای نگارش یافته است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، صنعت گردشگری، کارکردها و اقدامات.

۱- مقدمه و طرح مسأله

یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها در قرن ۲۱ رقابت بر سر منابع با ارزش و گرانبها است که رشد و بقای سازمان‌ها را تضمین می‌کنند. از جمله این منابع می‌توان به نیروی انسانی، سرمایه، منابع سرمایه‌ای، زمین و مدیریت اشاره کرد که نیروی انسانی به نوبه خود اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل دارد (امین و همکاران، ۱۳۹۳). نیروی انسانی در هر سازمانی باید کانون توجه قرار گیرد؛ چرا که عدم همسویی با چنین نگرشی باعث افزایش هزینه‌ها خواهد شد و توجه به آن باعث رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان و بهره‌وری می‌گردد (ابوالفتحی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی یکی از فرایندهای پشتیبانی و مدیریتی در هر سازمانی اعم از خصوصی یا دولتی،

کوچک یا بزرگ است. انتظار می‌رود این فرایند همانند سایر فرایندهای مدیریتی، حمایت‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های استراتژیک را داشته باشد و از نیروهای صف (نیروهای عملیاتی) پشتیبانی و حمایت لازم صورت گیرد (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۸).

بر این اساس، جوامع و سازمان‌های امروزی به اهمیت منابع انسانی در هر حرفه و هر شغل و سازمانی پی برده‌اند و می‌دانند که منابع انسانی خلاق، سرزنده و مستعد، یکی از دارایی‌های با ارزش برای هر سازمانی و یا هر صنعتی می‌باشد. صنعت گردشگری نیز از این قاعده مستثنی نیست و دست‌اندرکاران این صنعت به خوبی به اهمیت این دارایی در پیشبرد اهداف خود پی برده و به آن توجه کرده‌اند. در حقیقت، یکی از پویاترین فعالیت‌های اقتصادی در عصر حاضر گردشگری می‌باشد، که پیشرفت آن باعث توسعه پایدار در کشور می‌گردد. این صنعت هم‌زمان، منابع داخلی و خارجی، اقتصادی، زیست‌محیطی و فرهنگی زیادی را در ابعاد کلان به همراه دارد. امروزه گردشگری به قدری در توسعه اقتصادی- اجتماعی کشورها اهمیت یافته که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی می‌نامند. اهمیت این صنعت و نقش آن در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باعث شده تا بسیاری از مدیران و برنامه‌ریزان محلی، منطقه‌ای و ملی در هر جای دنیا برای گسترش آن برنامه‌ریزی کنند (فیض و چاشمی، ۱۳۸۹).

طبق تحقیقات اخیر نویسندگان، تعاریف زیادی از عملکرد صنعت گردشگری وجود دارد، اما مهم‌ترین موضوع این است که توسعه پایدار این صنعت وابسته به بهره‌وری آن است (وی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). ما و لیو^۲ (۲۰۱۶) معتقدند که منافع اقتصادی این صنعت با عملکرد آن مرتبط است و بر نتایج عملیاتی صنعت گردشگری تأکید دارند (ما و لیو، ۲۰۱۶: ۱۹۸۴). از دیگر مواردی که توسط محققین مورد توجه قرار گرفته، کارایی فنی و قابلیت خلق ارزش، که اغلب به عنوان سطوح تکامل شناخته می‌شوند، در این صنعت می‌باشد (کارسارو^۳، ۲۰۱۹). محققان با بررسی سیر تکاملی این صنعت می‌توانند مشکلات و یا ضعف‌های آن را شناسایی کرده و از اطلاعات به دست آمده به عنوان یک راهنمای عملی برای صنعت گردشگری استفاده کنند (وی و همکاران، ۲۰۲۰).

بر اساس گزارش شورای جهانی سفر و گردشگری، سهم کل گردشگری ایران در اشتغالزایی طی سال گذشته ۵.۶ درصد از کل اشتغال یعنی یک میلیون و ۳۹۸ هزار و ۵۰۰ شغل بوده که انتظار می‌رود در سال ۲۰۲۶ (۱۴۰۵)، تعداد یک میلیون و ۹۶۷ هزار شغل، یعنی ۶.۱ درصد از کل اشتغال را تحت پوشش قرار دهد (شورای جهانی سفر و گردشگری، ۱۳۹۷). یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه‌ی گردشگری، توسعه منابع انسانی است. منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه هر کشور و به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های فناوری در قرن جدید مطرح می‌باشد و بسیار مورد توجه قرار گرفته است. به طوری که امروزه بسیاری از کشورها در برنامه‌ریزی خود برای آینده، آن را در صدر همه‌ی امور قرار می‌دهند.

کشورهای صاحب‌نام گردشگری دنیا و کشورهایی که مایل به ورود به این بازار جهانی هستند، علاوه بر افزایش کمی محصولات گردشگری خود و ارتقاء سطح کیفی، منابع انسانی را نیز در نظر گرفته‌اند. گردشگری یک نوع فعالیت خدماتی است. تردیدی نیست که کارکنانی که خدمات را ارائه می‌دهند، یکی از رمزهای اصلی موفقیت و توسعه گردشگری می‌باشند. دستیابی به این هدف، قبل از هر چیز نیازمند توسعه منابع انسانی و برخورداری از نیروی انسانی توانمند و آشنا با دانش نظری و مهارت‌های عملی این صنعت می‌باشد. موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. منابع انسانی مانند هر منبع دیگری نیازمند برنامه‌ریزی و اعمال موارد برنامه می‌باشد تا بتواند به عنوان یک پدیده قابل پیش‌بینی نمود پیدا نماید. نیروی انسانی نیازمند مطالعاتی است که هدف آن‌ها آشکار ساختن اهمیت این نیروها در بخش‌های گوناگون صنعت گردشگری است.

1. Wei

2. Ma & Liu

3. Corsaro

اتحادیه‌ی بین‌المللی سازمان‌های رسمی سفر^۱ (۱۹۷۴) نشان می‌دهد که دولت‌ها در ایجاد تحول و ارتقای صنعت گردشگری، می‌توانند با تصمیمات سازنده، مؤثر واقع شود. تحقیقات اخیر نیز به همین نتیجه رسیده‌اند (مادان‌اوغلو و اوزدمیر^۲، ۲۰۱۹). از جمله عوامل دیگری که می‌تواند باعث ارتقا و پیشرفت این صنعت شود، عبارتند از: استفاده از فناوری و تکنولوژی پیشرفته و به روز دنیا، توجه به منابع گردشگری، زیرساخت‌های صنعت و کیفیت خدمات و غیره (ایراقی^۳، ۲۰۰۶). همچنین برای توسعه‌ی بخش صنعت گردشگری، باید تصمیمات مبتنی بر دانش گرفته شود. دانش از شرایط وضع موجود و آینده باعث می‌شود که تصمیمات در این صنعت با کمترین عدم اطمینان مواجهه گردد. در این بخش مدیران با اتخاذ اقدامات و کارکردهای دانش منابع انسانی برای موفقیت و پیشبرد این صنعت باید تصمیماتی را در همه سطوح عملیاتی و استراتژیک اتخاذ کنند.

۲- صنعت گردشگری

صنعت گردشگری به عنوان یکی از مهم‌ترین و متنوع‌ترین صنایع در جهان محسوب می‌شود. بسیاری از کشورها از این صنعت پویا به عنوان منبع اصلی توسعه‌ی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ساختارهای زیربنایی می‌دانند. طبق گزارش یونسکو در سال ۲۰۰۷، کشور ما جز پنج کشور برتر از نظر میراث فرهنگی و جز ده کشور اول در زمینه داشتن پتانسیل جذب گردشگر در جهان است. اما متأسفانه ایران با وجود داشتن جاذبیت‌های گردشگری و جهانگردی بسیار، سهم قابل قبولی از محل این صنعت به خود اختصاص نداده است. بررسی مطالعات در این زمینه حاکی از وجود محدودیت‌ها و فرصت‌هایی در این صنعت می‌باشد (رسول‌زاده‌اقدام و همکاران، ۱۳۹۵). صنعت گردشگری از دو جهت دارای اهمیت بسزایی است؛ اول اینکه، موجب آشنایی ملت‌ها با دیگر فرهنگ‌ها، اقوام، نژاد، گشیش و سرزمین‌ها می‌شود. دوم، از نظر اقتصادی یک منبع تأمین ارز و درآمد به حساب می‌آید. رشد و توسعه‌ی صنعت گردشگری در کشور ایران، یکی از راهکارهای دولت برای رهایی از تک محصولی بودن، بیش از پیش مورد توجه سیاست‌مداران و برنامه‌ریزان قرار گرفته است (غفاری و همکاران، ۱۳۸۱).

در این صنعت هم سازمان‌های دولتی درگیر هستند و هم شرکت‌ها و افراد غیردولتی و خصوصی. سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، متولی اصلی دولتی در این صنعت به شمار می‌رود. وظیفه‌ی این سازمان، حفظ منابع عمومی و میراث طبیعی، فرهنگی، تاریخی، ایجاد زیرساخت‌ها و تدوین سیاست‌ها و بخش‌نامه‌ها است. بخش غیر دولتی شامل دفاتر خدمات مسافرتی، هتل‌ها، شرکت‌های مسافری، موسسات آموزشی و کارشناسان در این صنعت، می‌باشند. گروه خصوصی درگیر در این صنعت، باید در چارچوب سیاست‌ها و قوانین تعیین شده توسط نهادهای دولتی، اقدام به فعالیت کنند (سمیعی و غیاثیان، ۱۳۹۵).

صنعت گردشگری و جهانگردی صنعتی؛ باعث رونق اشتغال و افزایش تولید ناخالص ملی و در نتیجه بهتر شدن شرایط زندگی می‌شود (دارت^۴، ۲۰۲۰). فناوری و تکنولوژی در بسیاری از مشاغل جای نیروی انسانی را گرفته‌اند اما در صنعت گردشگری، به دلیل ویژگی‌های به خصوص این صنعت، نمی‌توان به راحتی تکنولوژی را جایگزین افراد انسانی کرد؛ به گفته‌ی فری و آذربورن^۵ (۲۰۱۷)، وظایف مربوط به هوش اجتماعی، مانند درک واکنش مردم در زمینه‌های اجتماعی و کمک و مراقبت از افراد، مسائلی نیست که بتوان توسط تکنولوژی به آن دست یافت (دارت، ۲۰۲۰). یکی از عواملی که مانع وجود مطالعات جامع در این موضوع شده، این است که مناطق گردشگری بزرگ و عظیم هستند و این موضوع یک موضوع چند بعدی است. برخی از موضوعاتی که در مورد منابع انسانی در صنعت گردشگری صورت گرفته، متمرکز بر، کار فصلی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و برنامه‌ریزی در مهمان‌نوازی می‌باشد (باثوم^۶ و همکاران، ۲۰۱۶).

1. International Union of Official Travel Organizations

2. Madanoglu & Ozdemir

3. Eraqi

4. Duarte

5. Frey & Osborne

6. Baum

از نظر سازمان جهانگردی دنیا، "جهانگردی و گردشگری به معنای فعالیتی است که برای گذراندن اوقات فراغت، مشاغل و یا اهداف دیگر در مکان‌های خارج از محیط معمول خود، اقدام می‌کنند" (سازمان جهانگردی جهان^۱، ۲۰۱۸). آژانس سازمان ملل متحد^۲ نیز، "گردشگری پایدار را چنین تعریف می‌کند: گردشگری که تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی فعلی و آینده را مورد توجه قرار می‌دهد و نیازهای بازدیدکنندگان، صنعت و محیط‌زیست جوامع میزبان را برطرف می‌کند" (آژانس سازمان ملل متحد، ۲۰۰۵). در سال ۲۰۱۷ تعداد گردشگران کل جهان، حدود ۱۳۲۳ میلیون نفر بوده است که این رقم، رکورد جدید را نشان می‌دهد (۸۴ میلیون نفر بیشتر از سال ۲۰۱۶) (دارت، ۲۰۲۰). آمار نشان می‌دهد که اروپا و آفریقا بیشترین میزان گردشگری در جهان را داشته‌اند که به ترتیب، ۸/ و ۹٪ افزایش داشته‌اند (سازمان جهانگردی جهان، ۲۰۱۸).

۳- پیشینه صنعت گردشگری در ایران

صنعت گردشگری در ایران نسبتاً نابالغ است و تصویر چالش برانگیزی از گردشگری در ایران، چه از نظر داخلی و چه بین‌المللی، بر نگرانی‌های سیاست‌گذاران این صنعت می‌افزاید. این عوامل در مجموع به موقعیت خاصی منجر شده که، نیروی انسانی با توانایی‌های خاص را برای ایجاد تجربیات مطلوب برای گردشگران می‌طلبد. گردشگران خارجی که به ایران سفر می‌کنند، می‌توانند تصویر مثبتی از ایران را ارائه دهند و این خود یک تبلیغ بدون هزینه برای صنعت گردشگری ایران محسوب می‌شود. با این حال می‌توان اذعان داشت: گردشگری و جهانگردی از زمان هخامنشیان در ایران رونق داشته است. ساخت جاده ابریشم، وجود چاپارخانه‌ها، کاروان‌سراها و وجود راه‌های ارتباطی گسترده نشان از این ادعا است. در تمام دوره‌های حکومت‌های مختلف به موضوع جهانگردی و تجارت با دیگر ملل، براساس شرایط هر دوره، توجه می‌شده است. زمان صفویان، یکی از درخشان‌ترین دوران سیاحت در ایران به شمار می‌رود، زیرا در این دوران، امنیت راه‌ها، ایجاد راه‌های مناسبتر و ساخت تأسیسات متعدد، از عواملی بود که شاهان صفوی به وجود آوردند (الوانی، ۱۳۸۵).

برای اولین بار در ایران در سال ۱۳۱۴، وزارتخانه‌ای به نام "اداره جلب سیاحان خارجی و تبلیغات" تأسیس شد که به انجام امور مربوط به جهانگردی و گردشگری مشغول بود. در سال ۱۳۱۹، اولین آژانس گردشگری در تهران شروع به کار کرد. در سال ۱۳۴۰ نیز شورای عالی جهانگردی مرکب از ۱۲ نفر از نمایندگان وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی و سه نفر از اشخاص مطلع و کارشناس در امر گردشگری و جهانگردی به موجب تصویب هیأت وزرای وقت، تشکیل گردید. بعد از انقلاب اسلامی، وزارت اطلاعات و جهانگردی، به وزارت ارشاد ملی و سپس به وزارت ارشاد اسلامی تغییر نام پیدا کرد (غفاری و مولایی، ۱۳۸۱). در سال ۱۳۷۶ نیز با ادغام حوزه‌ی معاونت سیاحتی و زیارتی و سازمان مرکز ایرانگردی و جهانگردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان ایرانگردی و جهانگردی به وجود آمد که تا اوایل سال ۱۳۸۳ به فعالیت خود ادامه داد. سازمان میراث فرهنگی و گردشگری از ادغام دو سازمان ایرانگردی و جهانگردی و سازمان میراث فرهنگی به وجود آمد و سال‌های بعد سازمان صنایع دستی نیز به آن اضافه شد که هم اکنون نیز به فعالیت خود ادامه می‌دهد (رسول‌زاده‌اقدام، ۱۳۹۵).

ارکان و ساختارهای صنعت گردشگری: تشخیص و شناسایی این صنعت از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. این صنعت از فعالیت‌ها، خدمات و صنایع مختلفی به‌وجود آمده، بنابراین ساختار این صنعت، شامل عناصر اساسی است که در ادامه توضیح داده می‌شود (الیوت^۳، ۱۹۹۷):

1. World Tourism Organization
2. United Nations agency
3. Elliott

- منابع گردشگری: این منابع شامل، منابع فرهنگی، طبیعی و منابعی که مبتنی بر ساخت دست بشر هستند، می‌باشند. با افزایش انواع منابع گردشگری، ظرفیت صنعت گردشگری، برای جذب مسافران داخلی و خارجی هم ارتقا پیدا می‌کند. بنابراین منابع گردشگری برای دولت‌ها، به دلیل جذب گردشگر اهمیت زیادی دارد (فاطمی و همکاران، ۲۰۱۲).

- زیرساخت‌های گردشگری: همه ساختمان‌ها و زیرساخت‌های یک کشور، مرتبط با صنعت گردشگری را شامل می‌شود؛ سیستم بهداشت، ارتباطات، حمل‌ونقل (مثل بزرگ‌راه، فرودگاه، راه‌آهن و جاده‌ها و غیره)، رستوران‌ها، مراکز خرید، پارک‌ها، هتل‌ها و غیره جزء این زیرساخت‌ها محسوب می‌شوند. تقویت این زیرساخت‌ها، باعث ارتقای صنعت گردشگری در کشورها می‌شود؛ بنابراین دولت‌ها برای پیشرفت این صنعت در کشور خود باید به این زیرساخت‌ها و بهبود آن‌ها توجه ویژه داشته باشند.

مزایای صنعت گردشگری برای دولت‌ها: توسعه صنعت گردشگری باعث توسعه صنایع دیگر هم می‌شود. مثلاً بخش کشاورزی با افزایش تقاضا، بخش صنایع دستی با افزایش تقاضای این محصولات روبه‌رو می‌شوند (رسول‌زاده‌اقدام و همکاران، ۱۳۹۵). علاوه بر این ارتقای گردشگری، باعث ارتقای سطح بهداشت و افزایش شغل و افزایش کیفیت زندگی افراد محلی و بومی می‌گردد. همچنین افزایش گردشگران در یک کشور، باعث غنی‌تر شدن فرهنگ‌ها، حفظ و مراقبت از آثار باستانی و افزایش ارزش اطلاعات و آگاهی‌ها می‌شود (فرانس^۱، ۱۹۹۷). در واقع گردشگری یک موتور اقتصادی قوی برای کشورها می‌تواند باشد به شرط آنکه دولت‌ها زیرساخت‌های لازم را برای ارتقای این صنعت ایجاد کنند.

۴- اهمیت و ضرورت صنعت گردشگری

بر اساس برنامه‌ریزی افق چشم‌انداز صنعت گردشگری، باید به هدف جذب ۲۰ میلیون گردشگر در پایان برنامه هفتم توسعه در سال ۱۴۰۴ دست یافت (رحیم‌پور، ۱۳۸۷). اما بر اساس اعلام مسئولان، کشور ایران با اهداف ترسیم شده در چشم‌انداز فاصله زیادی دارد و نتوانسته به اهداف خود در این صنعت دست یابد. از این‌رو باید راهکارهای ارتقای این صنعت شناسایی شود و در جهت دستیابی بیشتر به سمت اهداف ترسیم شده در صنعت گردشگری حرکت کرد.

کشور ایران، طبق آمارها با معضل اشتغال مواجهه است. در صورت اهمیت دادن به صنعت گردشگری، این معضل قابل حل می‌باشد. آمارهای جهانی نشان می‌دهد که میزان اشتغال در صنعت گردشگری در رده سوم بعد از صنعت نفت و خودروسازی می‌باشد. در صورتی که سهم ایران از گردشگری جهان ۰.۰۸ می‌باشد (رفیعی و براتی، ۱۳۹۳: ۱۳۵). ایران از لحاظ دارا بودن ابنیه و آثار تاریخی جزء نه کشور نخست دنیاست و از لحاظ جاذبه‌های اکوتوریستی در میان ۱۰ کشور برتر دنیا قرار دارد (ارمغان، ۱۳۸۶). صنعت گردشگری باعث توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی و کاهش بیکاری، رونق کسب‌وکار، کسب درآمد ارزی، توزیع ثروت، تبادل فرهنگی، کمک به توسعه صلح، تبلیغ و حفظ آثار فرهنگی و اجتماعی می‌شود. گردشگری یکی از گزینه‌های مناسب و مطرح برای خروج از مشکل اتکای بیش از حد به درآمدهای نفتی و حل مشکل اشتغال است. گردشگری یکی از منابع تحصیل ارز و انتقال سرمایه و درآمد از منطقه‌ای به منطقه دیگر محسوب می‌شود که در مبادلات فرهنگی و رشد اجتماعی و تفاهم ملی، سهم عمده‌ای دارد. آمارها نشان می‌دهد که کشور دارای ظرفیت بالایی در زمینه گردشگری می‌باشد؛ ولی هنوز از این ظرفیت استفاده نشده است.

وجود توان‌های جهانگردی متنوع طبیعی و تاریخی و زیرساخت‌های جهانگردی در استان کرمان سبب جذب و ورود جهانگردان و ایرانگردان است. افزایش تعداد ورود گردشگران به طور مستمر می‌تواند به عنوان یک منبع در جهت ایجاد درآمد و اشتغال در این استان در نظر گرفته شود و اشتغال در بخش جهانگردی می‌تواند به دو صورت انجام پذیرد:

1. France

الف) به صورت مستقیم که شاغلین در این صورت شامل افرادی می‌شوند که به طور مستقیم با جهانگردان ارتباط دارند مانند کارکنان مهمانخانه‌ها، مهمانپذیرها، رستوران‌ها، شرکت‌های حمل و نقل، سازمان خدمات جهانگردی، مراکز تفریحی، فروشگاه‌های صنایع دستی و غیره.

ب) به طور غیر مستقیم شاغلینی را تشکیل می‌دهند که از گروه‌های شغلی فعال در زمینه‌ی جهانگردی پشتیبانی می‌کنند مانند شرکت‌های تهیه‌کننده مواد و ملزومات مهمانپذیرها، شرکت‌های ساختمانی و راه‌سازی، تولیدکنندگان محصولات غذایی و تولیدکنندگان صنایع دستی (پوراحمد و تجلی، ۱۳۷۹).

صنعت گردشگری باعث ارتقای سطح رفاه اجتماعی می‌شود. گردشگری یک نیاز روحی و جزء حقوق انسانی است که می‌تواند کیفیت زندگی را بالا ببرد. به عبارت دیگر، نیاز انسان به سفر، تفریح و گذران اوقات فراغت در عصر پیچیده ماشینی، مدرن، جهانی شدن و پست مدرن، نیازی اساسی و مسئله‌ای غیر قابل انکار است.

برای کشوری مانند ایران که صنعت گردشگری توسعه‌یافته‌ای ندارد، برنامه‌ریزی صحیح و علمی کمک زیادی به ارتقای جایگاه صنعت و نقش آن در اقتصاد ملی می‌کند. از آنجا که صنعت گردشگری اساساً فعالیت خدماتی است، عرضه‌کنندگان آن نقش مهمی در کیفیت محصول و رضایت مشتری دارند و در ادبیات گردشگری، فرد ارائه‌کننده خدمات خود بخشی از محصول به شمار می‌آید. همچنین، گردشگری جز فعالیت‌های چندگانه است که دامنه گسترده‌ای از مشاغل مختلف با نیروی انسانی را عرضه می‌کند. در واقع منابع انسانی برای خدمات گردشگری یک عامل حیاتی می‌باشد. در میان فعالیت‌های اقتصادی، گردشگری نشان می‌دهد که دارای ویژگی‌هایی است که به شدت با انسان‌ها مرتبط است و نقشی که تربیت و توسعه نیروی انسانی می‌تواند در بهره‌وری و کیفیت در تمام سطوح سازمان‌ها، بازی کند، بسیار قابل شایان توجه است (باثوما و سیزواس^۱، ۲۰۰۸).

۵- عوامل مؤثر بر صنعت گردشگری

عواملی باعث توسعه صنعت پر سود گردشگری می‌شود. دولت‌ها باید شرایط مطلوب برای گسترش این صنعت را ایجاد کنند. به طور کلی دو دسته عوامل بر این صنعت تأثیرگذار می‌باشد؛ اول اینکه، عوامل بیرونی همانند، عوامل اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی و غیره بر صنعت گردشگری مؤثر هستند. گروه دیگر، عوامل درونی مرتبط با بازار گردشگری است (رسول‌زاده‌اقدام، ۱۳۹۵). برخی از مهم‌ترین عواملی که بر صنعت گردشگری تأثیر دارند، در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود:

Δ رسانه: تبلیغات و اطلاع‌رسانی در سطح ملی و بین‌المللی از کارکردهای مهم و ویژه‌ی رسانه‌ی ملی در این صنعت می‌باشد. استفاده از رسانه‌هایی مثل رادیو، تلفن، تلویزیون، پست الکترونیکی و برگزاری جشنواره‌های فرهنگی و هنری در داخل و خارج از کشور، سبب ایجاد یک تصویر خوب در ذهن گردشگران و افزایش تقاضا برای بازدید بیشتر می‌شود (الیوت^۲، ۱۹۹۷). همچنین دولت‌ها با استفاده از تکنیک‌ها مدرن‌تر می‌توانند باعث بهبود صنعت گردشگری شوند (غفاری و همکاران، ۱۳۸۱).

Δ حمل و نقل به فعالیت فرودگاه، راه‌آهن، بنادر و جاده‌ها اشاره دارد. نقش حمل و نقل در تعریف گردشگری هم به کار می‌رود؛ در واقع به این معنا که، گردشگری، حمل و نقل افراد از طریق هوا، ریل، جاده و دریا می‌باشد. همچنین ورود آسان به یک کشور یا منطقه و روش‌های حمل و نقل و میزان راحتی وسایل حمل و نقل در صنعت گردشگری اهمیت بسزایی دارد. از دیگر مواردی که باعث توسعه این صنعت می‌شود، ساختن بزرگراه‌ها و جاده‌های جدید برای کم شدن فاصله‌ها است (لیمر و ویس^۳، ۲۰۰۹).

Δ مدیریت محیطی و مسأله امنیت: مدیران باید امنیت را برای گردشگران به خوبی ایجاد کنند. مدیران باید امنیت اجتماعی، مدیریت بحران، مدیریت سبز، جلوگیری از حمله‌های تروریستی و غیره را شامل می‌شود. یکی از موانع بر سر راه پیشرفت صنعت گردشگری،

1. Bauma & Szivas

2. Elliott

3. Laimer & Weiss

نبود امنیت است. به عبارت دیگر افزایش ناامنی در زندگی، ابعاد مالی و در خطر بودن منافع گردشگران، باعث کاهش پتانسیل این صنعت می شود (هریسون^۱، ۱۹۹۲).

Δ حکومت: حکومت باید قوانین و آیین نامه‌هایی مثل ویزای آنلاین و شرایط ورود افراد خارجی به کشور را فراهم کند و با اقدامات خود باعث شود که گردشگران راحت تر بتوانند وارد شوند (فاطمی و همکاران، ۲۰۱۲).

Δ آموزش: ایجاد و گسترش وسایلی برای مهمان‌نوازی از طریق ایجاد هتل‌ها، رستوران‌ها و نمایشگاه‌ها، می تواند یک مسافرت منحصر به فرد برای گردشگران ایجاد نماید. همچنین آموزش و تربیت افرادی که در مناطق گردشگری و خدمات آن، مشغول به کار هستند، می تواند باعث جذب هر چه بیشتر گردشگران به مناطق گردشگری شود.

Δ ارتباطات: برای گسترش این صنعت، همکاری و ارتباط با سازمان‌های مرتبط با گردشگری ضروری و مهم می باشد. مشارکت در زمینه برنامه ریزی، آموزش، تبادل پول، بازاریابی و مدیریت بین شرکت‌هایی که در این زمینه فعالیت دارند، راهی برای همکاری هر چه بیشتر بین شرکت‌های خصوصی و سازمان دولتی باز می کند (کریمی، ۱۳۸۸).

۶- منابع انسانی

امروزه تمامی نویسندگان حوزه علوم انسانی، بر اهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان یک عامل اصلی و کلیدی برای موفقیت و توسعه در کشور تأکید کرده‌اند، به طوری که منابع انسانی به عنوان عامل اصلی خدمت، بقا و موفقیت در سازمان‌ها شناخته شده است (سلام زاده و همکاران، ۱۳۸۷). اواخر قرن بیستم و دهه اول قرن بیست و یکم، با ظهور مفاهیم جدید، مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها، با هدف افزایش بهره‌وری و کارایی، تضمین کیفیت تولید و ایجاد الگوهای مؤثر در رفتار سازمانی، به منابع انسانی و رفتار سازمانی توجه بیشتری مبذول داشته‌اند (لیسکوا و ریدکوا^۲، ۲۰۲۰).

تجربه نشان می دهد که، هر سازمان یا هر صنعتی، برای نیل به اهداف خود باید نیروی انسانی خلاق و با انگیزه داشته باشد. بنابراین یک سازمان، هنگامی موفق محسوب می شود که، متشکل از نیروی انسانی ماهر و شایسته باشد که با توجه به اهداف و فرهنگ سازمان، دانش و تجارب خود را در اختیار سازمان یا صنعت قرار دهد (تاتاری و اطهری، ۱۳۹۱). بسیاری از تغییراتی که در سال‌های اخیر با عناوینی مثل: کاهش لایه‌های سازمانی، نامتمرکز شدن مدیریت و رهبری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و غیره به وجود آمده‌اند، حکایت از تغییر نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار است (کریمی، ۱۳۹۳).

بدون تردید سازمان‌هایی که در برنامه ریزی مناسب، برای آینده مشهور هستند، از نقش منابع انسانی در رشد و توسعه خود غافل نبوده و نیستند و می دانند که وجود منابع انسانی با استعداد در سازمان، برای آن‌ها یک مزیت رقابتی بزرگ محسوب می شود. دانگ^۳ (۲۰۱۹) در پژوهش خود اظهار داشته که سیستم مدیریت منابع انسانی با کارایی بالا، شامل پنج محتوا است: ساختار، طراحی، سیستم اطلاعات، سیستم حقوق و دستمزد و آموزش کارکنان. از بین این پنج عنصر، کارمندان مهم‌ترین آن‌ها می باشد و عملکرد موفق کل سیستم در گرو آموزش و توسعه منابع انسانی قرار دارد (دانگ، ۲۰۱۹: ۱۳۴۶).

در واقع می توان گفت که شکست یا موفقیت هر سازمانی رابطه مستقیمی با میزان کیفیت جذب و استخدام نیروی انسانی، نیرویابی و سنجش کارمندان فعال در آن حوزه دارد. محیط به شدت رقابتی امروز نیاز هر صنعت به نسلی کارا و ارزشمند را محسوس می سازد (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۸). در حقیقت منابع انسانی مهمترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمانی است (باتارلین^۴ و همکاران،

1. Harrison

2. Lyskova & Rudakova

3. Yang Dong

4. Batarliene

۲۰۱۷). موفقیت و اثربخشی سازمان، بستگی به این دارد که تلاش کارمندان، تا چه اندازه توسط سازمان درک و شناخته شود (الیفاس^۱، ۲۰۱۷)، زیرا آنان، یکی از عوامل موفقیت سازمان به شمار می‌روند.

به طور کلی منابع انسانی، تجارب کاری افراد و دانش آن‌ها دارایی‌های نامشهودی است که به راحتی توسط سایر سازمان‌ها قابل تقلید و کپی‌برداری نیست و این می‌تواند برای هر سازمانی یک مزیت رقابتی محسوب شود (یانگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

لیسکوا (۲۰۲۰) معتقد است که ویژگی‌های کیفی منابع انسانی را می‌توان به گروه‌های زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. توانایی‌های فردی (فکری، خلاقیت، مهارت‌های ارتباطی و غیره) از جمله سطح آموزش، دامنه دانش، مجموعه‌ای از مهارت‌های حرفه‌ای، تجربه کاری، مهارت‌های همکاری و تعامل در زمینه فعالیت‌های حرفه‌ای و غیره.
۲. ساختار انگیزشی کارمندان، از جمله می‌توان به طیف گسترده‌ای از نیازهای انسانی، علایق شخصی که به طور مستقیم با فعالیت‌های حرفه‌ای فرد، در ارتباط نیستند.
۳. ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان، همانند وضعیت سلامتی، مدیریت استرس جسمی، روحی، فکری، خلق و خوی فردی، حافظه و تمرکز، ویژگی‌های فرآیندهای تفکر، انعطاف‌پذیری، سرعت، ابتکار در تفکر و غیره (لیسکوا، ۲۰۲۰).

۷- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به مثابه قلمروی از پدیده‌های قرن حاضر به حساب می‌آید که فعالیت‌های آن به سازمان‌های موفق کمک می‌کند تا نیازها و خواسته‌های کارکنان، مشتریان، صاحبان سرمایه و جامعه را برآورده سازند (استوارت و برون^۳، ۲۰۰۹) و آن سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش دهی و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای اعضای سازمان بستگی دارد (تایسون^۴، ۲۰۰۶).

بنابراین، در سازمان‌های معاصر مدیریت منابع انسانی به عنوان جزئی از موفقیت سازمان‌ها بوده و در سال‌های اخیر اهمیت استراتژیک خود را به دست آورده و به عنوان منبع کلیدی در فرآیندهای سازمانی نگریسته می‌شود (فریس^۵ و همکاران، ۲۰۰۷). تجربه نشان می‌دهد که، توانایی صرفاً مدیر سازمان به تنهایی، اثربخشی مدیریت منابع انسانی را تضمین نمی‌کند و به عنوان یک زیرسیستم مدیریتی، مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه‌ای از کارکردهای اساسی مدیریتی است که دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان را تضمین می‌کند. همان‌طور که قبلاً بیان شد، کیفیت منابع انسانی سازمان ضروری است، چرا که این دارایی، سرمایه‌ای قدرتمند برای سازمان است (لیسکوا^۶، ۲۰۱۸).

از دیدگاه ایوانسویچ^۷ (۲۰۱۰)، مدیریت منابع انسانی بر چهار حوزه زیر تأکید خاصی دارد:

- عملگرا است؛ مدیریت اثربخش نیروی انسانی، متمرکز بر عملکرد افراد به جای ثبت سوابق، نوشتن رویه‌ها و قوانین است.
- کارمندگرا است؛ به هر کارمند به عنوان یک سرمایه نگاه می‌کند و خدمات و برنامه‌هایی برای رفع نیازهای آن‌ها ارائه می‌دهد.
- جهانی‌گرا است؛ با توجه به تنوع نیروی انسانی در شرکت‌های بین‌المللی، مدیریت منابع انسانی باید با افراد مختلف با فرهنگ‌های متفاوت به صورت منصفانه و محترمانه برخورد کند.

1. Eliphas
2. Jing Yi Yong
3. Stewart & Brown
4. Tyson
5. Ferris
6. Lyskova
7. Ivancevich

- آینده‌نگر است؛ مدیریت اثربخش، متمرکز بر کمک به سازمان در رسیدن به اهداف از طریق ایجاد انگیزش و شایستگی کارمندان است (ایوانسویچ، ۲۰۱۰).

۸- پیشینه تکوین و شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی

به مرور زمان و با جایگزین شدن ماشین به جای انسان، افراد زیادی در یک مکان محدود مشغول به کار شدند. در نتیجه جهت تنظیم زمان کاری روابط بین کارگر و کارفرما و محاسبه حقوق کارفرما و کارگران، تشکیل ائتلاف‌ها و اتحادیه‌ها و اداره امور کارکنان رشد و توسعه یافت.

مدیریت منابع انسانی در ابتدا "مدیریت پرسنلی" خوانده می‌شد. مدیریت پرسنلی بعد از جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵ به عنوان یک رویکرد توسط شاغلین پرسنلی برای جداسازی خودشان از سایر فعالیت‌های مدیریتی به عنوان پست‌های حرفه‌ای مدیریتی، پدیدار شد. به شکل سنتی، وظیفه مدیریت پرسنلی، استخدام و خروج خدمت بود و بعضاً پرداخت حقوق و آموزش. هم‌چنین در سال‌های اخیر تعبیر دیگری به نام "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" مطرح شده است. دپارتمان منابع انسانی یک شرکت برای بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی، باید روی مجموعه‌ی جدیدی از اولویت‌ها تمرکز کند. این اولویت‌های جدید در فرآیندهایی هم‌چون: استخدام، آموزش، ارزیابی و جبران خدمات، بیشتر استراتژیک محور هستند تا سنتی (سادیک و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

اگرچه بسیاری از صاحب‌نظران هنوز هم، عناوین قبلی و قدیمی آن را عموماً به صورت مترادف مورد استفاده قرار می‌دهند اما بسیاری از آن‌ها معتقدند که مدیریت منابع انسانی مفهومی فراتر از مدیریت پرسنلی دارد و تمامی این عنوان‌ها را در بر می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی امروزه تخصص ویژه‌ای از مدیریت به شمار می‌رود که بیش از این که به صورت تخصصی ویژه در آید، کم و بیش در گوشه و کنار دنیا کسانی در حمایت از کارکنان مطالبی را مطرح می‌ساختند. برای مثال در حدود سال ۱۸۰۰ میلادی یکی از کارخانه‌داران انگلیسی به نام «رابرت اون»^۲ برای نخستین بار به بررسی نیازهای نیروی انسانی پرداخت و از بهبود شرایط محیط کار سخن گفت (ابطحی، ۱۳۸۵: ۹). او قریب به هفتاد سال از زندگی خود را صرف تأمین سعادت طبقه کارگر در فرآیند سازمان‌های صنعتی نمود و در این راه از بذل سرمایه مادی و معنوی فروگذار نبود و به همین سبب نامش در تاریخچه دانش مدیریت به عنوان بنیانگذار مدیریت منابع انسانی جاودانه مانده است. او فلسفه قدیمی بهره‌بری از نیروی انسانی و بهره‌دهی به وی را مورد تجدیدنظر قرار داد و انتظامی در مدیریت صنعتی ایجاد نمود. حوزه مدیریت منابع انسانی که از اوایل دهه ۱۹۸۰ در متون مدیریت مطرح شد اساساً با حوزه قدیمی مدیریت کارکنان و اداره امور کارکنان متفاوت است. برای درک درست این تفاوت‌ها، سیر تحول این رشته به اجمال عبارتند از:

مرحله ۱: دوران پیش از انقلاب صنعتی

مرحله ۲: انقلاب صنعتی و پیدایش نظام کارخانه‌ای (یا انقلاب صنعتی اروپا در انگلستان از سال ۱۷۶۰)

مرحله ۳: پیدایش شرکت‌های مدرن و سرمایه‌داری اداری

مرحله ۴: مدیریت علمی، نهضت رفاه اجتماعی و روان‌شناختی صنعتی (در اواخر قرن هجدهم)

مرحله ۵: جنگ جهانی اول و پیدایش حرفه مدیریت منابع انسانی

مرحله ۶: نهضت روابط انسانی (تلفیق عامل انسانی در مدیریت علمی)

مرحله ۷: عصر طلایی روابط صنعتی و مدیریت کارکنان و کارکرد نگهداری

مرحله ۸: پیدایش رشته مدیریت منابع انسانی معاصر (از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰)

1. Sadiq et al

2 -Robert Owen

مرحله ۹: دوران تمرکز استراتژیک در مدیریت منابع انسانی حرکت به سمت کارکردهای شرکتی و اهمیت یافتن دیدگاه‌های بین‌المللی و سیاسی (از اوایل دهه ۱۹۹۰ تاکنون (عباسپور، ۱۳۸۲)).

انقلاب صنعتی تقریباً هم‌زمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست، یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود. دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود. بیشتر کارکنان ساعت‌های طولانی به ازای دستمزد ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید، محیطی آلوده، پر سر و صدا و غبارآلود کار می‌کردند. با احجاف و ستمی که در حق کارگران می‌شد، طبیعی بود که آن‌ها دیر یا زود برای دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته، به عنوان یک نیروی انسانی و متحد با صاحبان صنایع روبرو شده و به وضع آشفته زندگی خود سروسامان دهند. بنابراین تشکیل اتحادیه، دیگر جرم محسوب نمی‌گردید و عدم عضویت کارگر در اتحادیه نمی‌توانست شرط استخدام قرار گیرد.

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، تأثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود. در واقع شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه‌ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای نخستین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید. مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه‌ریزی جزئیات کار قائل بود، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارآیی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها بردارد. به دلیل به کارگیری اصول و نظریه‌های روانشناسی در صنعت، به تدریج رشته جدیدی به نام روان‌شناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روان‌شناسی صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما به تدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون موثرتری برای گزینش افراد علاقه‌مند شدند. مسأله مورد توجه آنان این بود که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغلی که با نیرو، استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آن‌ها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد (سعادت، ۱۳۸۵).

با ظهور نهضت روابط انسانی و تأثیراتی که علوم رفتاری از اواخر دهه‌ی ۱۹۴۰ بر گستره مدیریت برجای گذاشت، شرایط جدید برای غنی‌سازی نسبی برخی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی فراهم شد. طی دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مدیریت کارکنان به گونه‌ای فزاینده به سوی توسعه فنون آزمون‌سازی برای بهینه‌سازی تناسب بین افراد و مشاغل تحول یافت. با این همه، در این سال‌ها مدیریت منابع انسانی عموماً به عنوان کارکرد حمایتی، محدود و عادی در سازمان‌ها ملاحظه می‌شد. از دهه ۱۹۶۰ حجم قوانین و مقررات دولتی در سازمان‌ها افزایش یافت و مفهوم مدیریت کارکنان جایگزین مدیریت امور رفاهی شد. طی دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سازمان‌ها بتدریج برای نیل به بهره‌وری و رقابت با افزایش اهمیت استراتژیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی اثربخش مواجه شدند. از این زمان کارکرد منابع انسانی به معنی ساخت نیروی کار برانگیخته و متعهد برای رسیدن به حداکثر اثربخشی مطرح شد. طی دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ مسائلی نظیر ادغام سازمان‌ها، تصدی‌گری‌ها خرید و تملک سایر شرکت‌ها و جهانی شدن موقعیت بازار به کوچک‌سازی، مناسب‌سازی، مهندسی مجدد سازمان‌ها منجر شد و حوزه کوچک مدیریت منابع انسانی ابعاد جدیدی را تحت پوشش قرار داد (عباسپور، ۱۳۸۲).

۹- تعریف مدیریت منابع انسانی

تاکنون تعاریف مختلفی برای مدیریت منابع انسانی توسط محققان ارائه شده است که تعدد این تعاریف، ناشی از جوان بودن نسبی و گستردگی وسیع آن است که موجب شکل‌گیری حوزه‌های مختلف تحقیقات و سطوح مختلف تحلیل می‌شود. مدیریت منابع انسانی زیرمجموعه‌ی مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان برای دستیابی به مزایای رقابتی است. مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش دهی و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان مرتبط است.

این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده مواردی چون: تجربه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی، گزینش داوطلبان واجد شرایط، توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه‌وارد، مدیریت حقوق و دستمزد، ایجاد انگیزه و مزایا، ارزیابی عملکرد، برقراری ارتباط با کارکنان، توسعه نیروی انسانی و آموزش و متعهد نمودن کارکنان به سازمان می‌شود (تایسون، ۲۰۰۶).

ایوانسویچ (۲۰۱۰) مدیریت منابع انسانی را دربرگیرنده برنامه‌هایی می‌داند که به طور خاصی با انسان‌ها در شرکت‌ها و سازمان‌ها مرتبط است و باعث ایجاد تسهیلاتی برای به‌کارگیری مؤثر و مناسب افراد، برای رسیدن به اهداف سازمانی و اهداف فردی می‌شود (ایوانسویچ، ۲۰۱۰).

آرمسترانگ^۱ اذعان می‌دارد: مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک یا بلندنظرانه و پایدار با ارزش‌ترین دارایی سازمان؛ یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می‌کنند (محمملو، ۱۳۹۷). در واقع مدیریت منابع انسانی، عبارت است از: علم و عملی که به ماهیت رابطه‌ی استخدامی و همه تصمیمات، موضوعات و اقدامات مرتبط به این رابطه می‌پردازد (علی‌پور درویشی، ۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی را دیدگاهی راهبردی و منسجم در اداره کردن با ارزش‌ترین دارایی سازمان، یعنی افرادی که به صورت فردی و جمعی در رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌کنند، می‌داند (صفری و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۶).

بنابر تعاریف ذکر شده و با توجه به تعاریف دسلر^۲ (۲۰۰۸)، کاسیو^۳ (۲۰۱۰) و برناردین^۴ (۲۰۱۰) می‌توان این گونه گفت که، مدیریت منابع انسانی، به معنای مدیریت یک منبع راهبردی، به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح، می‌تواند کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند (اولریش و اسمال‌وود^۵، ۲۰۰۴).

۱۰- اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی تضمین این است که کارفرمایان سازمان حداکثر منافع را از توانایی‌های خود به دست آورند و کارکنان از منافع مادی و معنوی مشاغل خود بهره‌مند شوند. مدیریت منابع انسانی، رویکرد مشخصی برای مدیریت کارکنان است که در تلاش برای دستیابی به مزایای رقابتی از طریق توسعه استراتژیک، نیروی کار توانمند و متعهد بوده و با استفاده از تکنیک‌های فرهنگی، پرسنلی و ساختاری است. مدیریت منابع انسانی چشم‌انداز مدیریتی است که در مورد نیاز به ایجاد مجموعه متحدی از سیاست‌های پرسنلی برای حمایت از راهبرد سازمانی بحث می‌کند و استراتژیک مدیریت روابط کارکنان است که بر استفاده از توانایی افراد، از طریق مجموعه‌ی متمایزی از سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های شغلی در جهت دستیابی به مزایای رقابتی مهم فعالیت می‌کند (براتن و گلد^۶، ۲۰۰۷ به نقل از سنوسل^۷، ۲۰۰۹).

از دیدگاه آرمسترانگ اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- سازمان قادر شود تا کارکنان ماهر و متعهد و با انگیزه را جذب کند؛
- آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصت‌های ارتقای شغل؛
- طراحی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا؛
- روش‌های مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد؛

^۱. Armstrong

^۲. Dessler

^۳. Casio

^۴. Bernardin

^۵. Ulrich & Smallwood

^۶. Braton & Gold

^۷. Senyucl

- ایجاد جو مناسب که بتوان روابطی مؤثر و هماهنگ بین مدیران و کارکنان برقرار شود؛
- کار گروهی امکان پذیر شود؛
- به سازمان کمک کند تا نیازهای گروه‌های ذینفعش (مالکان، نهادها، سازمان‌های دولتی، متولیان، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع فروش و به طور کلی عموم مردم) را شناسایی کرده، توازن و تعادل بخشد و سپس آن‌ها را تأمین کند؛
- تضمین کند که به کارکنان بهاء و ارزش می‌دهند و به آن‌ها بابت آنچه که انجام می‌دهند و به دست می‌آورند پاداش می‌دهند؛
- با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارت‌ها، سلاقی و روحیات، نیروی کاری متنوع را ایجاد و مدیریت کند؛
- تضمین کند و مطمئن شود که فرصت‌ها برای همه‌ی اعضای سازمان یکسان است؛
- یک روش اخلاقی را برای مدیریت کارکنان برگزیند که بر محور توجه به کارکنان، انصاف و شفافیت استوار باشد. رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

۱۱- اقدامات مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به اقدامات، سیاست‌ها و سیستم‌هایی است که طرز فکر، عملکرد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان کمک می‌کند و فرآیندی است که شامل وظایفی هم‌چون: جذب، استخدام، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی می‌شود. به عبارتی دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرای سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری و به‌کارگیری مؤثر این منبع با شناخت و اعمال تأثیرگذاری در محیط درون و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۱۰).

اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان "مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، کارکردها و فرآیندهای متمایز، اما مرتبط با هم تعریف شده است که به سمت جذب، توسعه و حفظ (یا دفع منابع انسانی) یک شرکت هدایت می‌شوند (آبرومان^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). اقدامات مدیریت منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها بیشتر درگیر عملیات، سیستم‌ها و مسائل مربوط به تعیین هزینه‌ها، توسعه‌ی افراد و استخدام هستند. با این حال، هنگامی که اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش استراتژیک را اتخاذ کنند، بر تولید بالا و عملکرد بهتر در آینده، متمرکز می‌شوند (پفر^۳، ۲۰۰۵). قابل ذکر است که سرمایه‌گذاری سازمان در کارکردهای مدیریت منابع انسانی، به ایجاد سرمایه انسانی خاص کمک خواهد کرد و همچنین باعث بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و سبب کاهش خروج کارمندان از سازمان و افزایش انگیزه آنان در کار، می‌گردد (آبرومان و همکاران، ۲۰۲۰).

هیلترهوپ (۱۹۹۶) یازده روش برای اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی اراده داده است که محققان می‌توانند از آن به عنوان یک چک لیست برای پژوهش‌های خود بهره ببرند؛ برخی از این روش‌ها عبارتند از: جبران خسارت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، آموزش و توسعه. اعتقاد بر این است که این ابعاد امکان ایجاد انگیزه در کارمندان را با ارائه امنیت، استقلال، استمرار و فرصت‌هایی برای دستیابی به رضایت شغلی، می‌توانند مانع ترک کارکنان شوند (گادی و کی^۴، ۲۰۱۸).

از دیدگاه نوریانتی و پاتری^۵ (۲۰۲۰) اقدامات مدیریت منابع انسانی به شرح زیر است (نوریانتی و پاتری، ۲۰۲۰):

- تجزیه و تحلیل و طراحی کار؛

1. Armstrong
2. Aburumman
3. Pfeffer
4. Gadi & Kee
5. Nuryanti & Putri

- انتخاب و استخدام افراد مناسب برای سازمان؛
- آموزش و توسعه کارمندان؛
- مدیریت عملکرد کارمندان؛
- جبران خدمات و ایجاد مزایا برای کارمندان سازمان؛
- ایجاد ارتباط مؤثر با کارمندان؛
- ایجاد و اجرای قوانین پرسنلی در سازمان؛
- ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی کارمندان و جمع‌آوری داده‌های مرتبط با آنان؛
- پشتیبانی از استراتژی‌های مرتبط با افراد و سازمان.

اقدامات مذکور، دیدگاه‌های اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنانی است که سازمان‌ها به آن‌ها نیاز دارند. چون افراد بسیاری از دانش و تخصص خاص سازمان بهره‌مند هستند، سازمان‌ها ممکن است اقدامات کاری مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل برای مدیریت دانش و تخصص به کار گیرند. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند از این اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی برای فراهم کردن کارکنانی با مهارت‌ها، منابع و آزادی عملی که آن‌ها نیاز دارند برای توسعه مدیریت دانش استفاده کنند. لذا انتظار می‌رود اقدامات مدیریت منابع انسانی بر توانایی‌های کارکنان شامل یادگیری و بالندگی سازمانی تأثیر بگذارد و یا اقدامات مدیریت منابع انسانی بر انگیزش کارکنان از طریق پاداش و شیوه‌های ارزشیابی تأثیر بگذارد. همین‌طور انتظار می‌رود این اقدامات بر فرصت‌های کارکنان از جمله ایجاد فضای اعتماد و همکاری در روابط مشترک مؤثر باشد (پاستور و همکاران^۱، ۲۰۱۰).

۱۲- اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری

صنعت گردشگری یک صنعت خدمات‌محور است که وجود نیروی انسانی مستعد بر پیشرفت آن بسیار مؤثر است (هسو^۲، ۲۰۱۵). از این‌رو، مدیریت استعداد برای این صنعت بسیار حیاتی است، زیرا می‌تواند به افزایش عملکرد و افزایش قابلیت اطمینان و رقابت کمک کند (باقری و همکاران، ۲۰۲۰). همان‌طور که مدیران و کارفرمایان این صنعت اذعان کرده‌اند، افراد با استعداد می‌توانند باعث شوند که یک تجارت، خود را از رقبا متمایز کند و در نهایت به موفقیت برسد (دی‌آنونزو و گرین^۳، ۲۰۱۸). با توجه به فصلی بودن این صنعت، باثوم (۲۰۰۸)، مدیریت استعداد را به عنوان ابزاری سازمانی می‌داند که در زمان مناسب بتواند به افراد مستعد دسترسی داشته باشد و انجام درست کارها را تضمین کند (باقری و همکاران، ۲۰۲۰).

اهمیت داشتن کارمندان با استعداد و شایسته در صنعت گردشگری، برخی از شرکت‌های فعال در این صنعت را بر آن داشته که، برنامه‌های آموزشی خاصی برای پرورش استعداد تهیه کنند (سابونچا و کاراسی^۴، ۲۰۱۶).

به عبارت دیگر می‌توان گفت که، موفقیت صنعت گردشگری، به کیفیت کارمندان بستگی دارد؛ یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در این صنعت، جذب و حفظ کارمندان با مهارت، با دانش و نگرش مناسب است. چندین روش برای استخدام، حفظ و ایجاد انگیزه در کارمندان توسط گروسکو^۵ و همکاران (۲۰۰۸) ارائه شده است که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. ارائه فرصت‌های توسعه شغلی؛
۲. فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و توسعه و اطمینان از اینکه سازمان، آموزش را به عنوان یک سرمایه‌گذاری می‌داند نه هزینه؛
۳. اطمینان از مدیران رده اول شایسته؛

1. Pastor et al

2. Hsu

3. D'Annunzio-Green

4. Sabuncu & Karacay

5. GRUESCU

۴. در نظر گرفتن نقش‌های شغل، از جمله: افزایش شغل، غنی‌سازی شغل، چرخش شغل، رضایت شغلی و اشتغال‌زایی؛

۵. در نظر گرفتن میزان دستمزد و پاداش‌های غیر مالی به طور منظم؛

۶. مدیریت انتظار و توقع کارمندان (گروسکو و همکاران، ۲۰۰۸).

مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری شامل فرآیندهای عاطفی، زیبایی‌شناسی و اطلاعاتی است که در صنایع دیگر از اهمیت کمتری برخوردار هستند. دریس^۱ (۲۰۱۳) معتقد است که چنین عواملی، همراه با عوامل جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی، مفهوم مدیریت منابع انسانی را در صنعت گردشگری به طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر کرده است (دریس، ۲۰۱۳). همچنین، دارویکس^۲ (۱۹۹۸) عناصر دیگری از جمله شایستگی عاطفی، تعهد سازمانی، ظاهر و مهارت‌های ارتباطی را از دیگر ابعاد مورد بررسی قرار داده است. ضمناً، فشارهای داخلی و خارجی که در سال‌های اخیر رخ داده، چالش‌هایی را بر واحدهای انسانی سازمان گردشگری وارد کرده است؛ مشکلاتی مثل برون‌سپاری، اخراج کارمندان، به طور قابل توجهی مدیریت منابع انسانی را در صنعت گردشگری مؤثر کرده است (دری و جاگو^۳، ۲۰۱۵).

صنعت گردشگری دارای ویژگی‌های برجسته‌ای است که نقش منابع انسانی را در حمایت از این صنعت و افزایش کیفیت در همه سطوح نشان می‌دهد؛ برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از (گروسکو و همکاران، ۲۰۰۸):

✓ گردشگری یک صنعت چند محصوله است و بخش‌های مختلف و شغل‌های متنوعی را در بر می‌گیرد که هر یک از این مشاغل منابع انسانی مختلفی را طلب می‌کند.

✓ در صنعت گردشگری، شرکت‌های بزرگ چند ملیتی با شرکت‌های کوچک و متوسط با یکدیگر همکاری می‌کنند.

✓ واقعیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی (به عنوان مثال در دسترس بودن بودجه‌های آموزشی یا برنامه‌ها، سطح مهارت‌ها، فرصت‌های پیشرفت شغلی و انگیزه‌ی شغلی) برای شرکت‌های بزرگ و کوچک، متفاوت است.

✓ مقصد برخلاف تجارت فردی، مدیریت در گردشگری را با چالش‌ها و مشکلاتی که با توجه به مالکیت و رهبری به وجود آمده است، ایجاد می‌کند.

✓ اشتغال در صنعت گردشگری، اگرچه مورد استقبال گسترده دولت‌ها قرار می‌گیرد، به دلیل عوامل ساختاری مورد بحث، بدون مشکل نیست و به عنوان یک نتیجه ضعیف بازار کار، که در آن این فعالیت‌ها به خوبی درک نشده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

✓ نقش فصلی بودن در سازمان‌دهی فعالیت‌های این صنعت را نباید نادیده گرفت. الگوهای تقاضای تصادفی باعث ایجاد چالش‌هایی برای مشاغل گردشگری در یک مفهوم عملیاتی، بازاریابی، مالی و مهمتر از همه، مدیریت منابع انسانی می‌شود. در واقع، بسیاری از مفسران، اعتبار استفاده از یک اصطلاح فراگیر مانند "صنعت" را برای به دست آوردن ویژگی‌های یک بخش که شامل چنین طیف گسترده‌ای از عملیات در حوزه عمومی، خصوصی و داوطلبانه است، را زیر سؤال می‌برند. این ناهمگونی یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده این بخش است و بر همه جنبه‌های گردشگری، بازاریابی، امور مالی و در واقع مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.

با توجه به همه مواردی که در قسمت‌های قبل ذکر شد، می‌توان گفت که، در مدیریت منابع انسانی در این صنعت، اطمینان از انتخاب افراد کارآمد و شایسته اهمیت بسیاری دارد. همچنین با توجه به تنوع خدمات در صنعت گردشگری، توجه به بخش‌های اقامتی، هتل‌ها، پذیرایی، دفاتر خدمات مسافرتی و پایانه‌های مسافری، اهمیت بسزایی دارد. مسأله انتخاب نیروهای مورد نیاز، آموزش و توسعه آن‌ها، رضایت شغلی و حقوق و مزایای کارمندان و اعمال نظارت و کنترل، از جمله مواردی است که در برنامه‌ریزی و مدیریت نیروی انسانی در صنعت گردشگری حائز اهمیت می‌باشد (علی‌روته، ۱۳۹۵).

1. Dries

2. Devereux

3. Deery & Jago

روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل شده، نقش و رسالت این منبع استراتژیک در جایگاه مهم‌ترین عامل تأمین کیفیت جامع و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و بازرگانی و نهایتاً زیربنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. به همین مناسبت در نمودار سازمانی اغلب شرکت‌های بزرگ، مدیران ارشد منابع انسانی در سطوح بالای سازمان‌ها و بلافاصله بعد از مدیر عامل قرار گرفته‌اند و متناسب با وظایف‌شان در تصمیم‌گیری استراتژیک، مستقیماً مداخله می‌کنند (میرسپاسی، ۱۳۹۱). بوم (۲۰۰۷) مجموعه‌ای از اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی را براساس مطالعات خود در بخش گردشگری، معرفی کرده که در جدول زیر بدان پرداخته شده است.

جدول ۱- اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری (علی‌رسته، ۱۳۹۵)

تعریف فعالیت	فعالیت‌ها
سازمان‌دهی تشکیلات سازمانی جهت سازگاری با تقاضاها بر زمان کار کارمندان و ایجاد تعادل بین زندگی و کار	انعطاف
تشویق افراد به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	مشارکت
ایجاد سیستم‌های بازبینی عملکرد برای اطمینان از عملکرد فردی و گروهی در نيل به استاندارد خدمات	مدیریت عملکرد
ارزش و اعتبار به کار با کیفیت و تجلیل از عملکرد بالای گروهی و فردی	شناسایی
جبران خدمات مالی و غیر مالی که با عملکرد افراد مرتبط است و به روشنی توسط افراد درک می‌شود.	جبران خدمات
ارتباطات روزمره کارمندان، گشودگی و دسترسی به مدیریت برای همه کارمندان	ارتباطات
ایجاد فرصت‌های آموزش و یادگیری	یادگیری و توسعه
حمایت افراد برای توانمندسازی‌شان برای مشارکت بیشتر در محیط کار	توانمندسازی

۱۳- نتیجه‌گیری

از دیرباز تا کنون منابع انسانی در هر سازمانی، جزء یکی از دارایی‌های سازمان‌ها محسوب می‌شده است. در چند دهه اخیر این نقش پررنگتر شده و سازمان‌ها به خوبی می‌دانند که منابع انسانی مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه آن‌ها به شمار می‌رود. اما سازمان‌ها برای داشتن و حفظ کردن این دارایی با ارزش، نیاز به یک سیستم کارآمد و متناسب داشته‌اند، از این رو مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، شرکت و یا صنعتی، برای رسیدگی به امور نیروی انسانی ایجاد شده است.

سیستم مدیریت منابع انسانی وظایف متعددی بر عهده دارد که همگی به کارمندان و شغل‌هایشان مرتبط می‌شود؛ از جمله این وظایف می‌توان به برنامه‌ریزی برای نیروی کار، شناسایی، جذب و استخدام افراد شایسته و مناسب، آموزش و توسعه و ارتقای شغلی افراد، ایجاد رضایت شغلی، برنامه‌های مربوط به حقوق و مزایا و جبران خدمات کارمندان، ایجاد تعادل کار و زندگی افراد در سازمان و غیره می‌باشد. این سیستم مهم در سازمان‌ها، گاهی نیز مانند هر سیستمی دچار مسائل و مشکلاتی می‌شود که شروع مسائل بزرگتر در سازمان خواهد بود، که اگر مدیران ارشد، به آن‌ها توجهات لازم را مبذول نکنند، چه بسا که بقای سازمان هم به خطر بیفتد. آسیب‌های نظام مدیریت منابع انسانی ممکن است در هر قسمت از وظایف این بخش به وجود آید؛ در بخش استخدام، جذب، توسعه و آموزش و غیره. بدین ترتیب پیداست که، مدیریت منابع انسانی در هر صنعتی حائز اهمیت بسیار است و صنعت گردشگری نیز از این مقوله مستثنی نیست، بالعکس می‌توان گفت که منابع انسانی در این صنعت بسیار بیشتر از هر صنعت دیگری مهم است چرا که، صنعت گردشگری شامل فرآیندهای عاطفی، زیبایی‌شناسی و اطلاعاتی است که در صنایع دیگر از اهمیت کمتری برخوردار هستند و این ویژگی‌ها، جزء خصائص انسانی است.

صنعت گردشگری و جهانگردی صنعتی است که باعث رونق اشتغال و افزایش تولید ناخالص ملی و در نتیجه بهتر شدن شرایط زندگی می‌شود. در صنعت گردشگری، به دلیل ویژگی‌های به خصوص این صنعت، نمی‌توان به راحتی تکنولوژی را جایگزین افراد انسانی کرد.

گردشگری یک صنعت مبتنی بر خدمات است و به نظر می‌رسد مدیریت استعداد برای این صنعت بسیار حیاتی است، زیرا می‌تواند به افزایش عملکرد و افزایش قابلیت اطمینان و رقابت کمک کند. به عبارت دیگر می‌توان گفت که، موفقیت صنعت گردشگری، به کیفیت کارمندان بستگی دارد؛ یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در این صنعت، جذب و حفظ کارمندان با مهارت، با دانش و نگرش مناسب است.

۱۴- فهرست منابع

۱. ابوالعلائی، ب و غفاری، ع. (۱۳۸۸). سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی سازی: گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی (یونان - آوریل ۲۰۰۵).
۲. ابوالفتحی، ج؛ رسولی، ر؛ ضماهنی، م و استیری، م. (۱۳۹۸). «شناسایی ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان)». پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۳، شماره ۱، صص ۷۴-۵۰.
۳. اخوان خرازیان، م؛ شهبازی، م.م؛ فاتحی، م. (۱۳۹۸). «کشف الگوی بهینه استخدام کارکنان دانشی با استفاده از رویکرد تلفیقی DEA و CART». مدیریت تولید و عملیات، دوره ۱۰، پیاپی ۱۸، شماره ۱، صص ۸۲-۶۵.
۴. الوانی، س.م. (۱۳۸۵). فرایند مدیریت جهانگردی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. ارمغان، س. (۱۳۸۶). «گردشگری و نقش آن در جغرافیا»، اسلام شهر، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی اسلام شهر.
۶. امامی، م.ح؛ سرایداریان، م و حیدری، م. (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی. به همراه مدل جایزه منابع انسانی. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران. اصفهان. موسسه اندیشه گستر.
۷. آرمسترانگ، م. (۱۳۸۸). دست‌نامه‌ی مدیریت منابع انسانی، ترجمه حسین پهلوانیان؛ سیدمهدی میرحسینی زواره و جمشید کمایی، تهران: نشر نیکوروش.
۸. پوراحمد، ا و تجلی، م.ح. (۱۳۷۹). «نقش جهانگردی در اشتغال شهرستان کرمان». مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران، سال چهارم و چهارم، شماره ۴.
۹. رحیم‌پور، ع. (۱۳۸۸). «مطالعه و بررسی جایگاه صنعت گردشگری ایران در بازار تجارت بین‌المللی گردشگری»، پژوهش‌نامه اقتصادی، سال نهم، شماره سوم، صفحات ۱۵۷-۱۷۲.
۱۰. رسول‌زاده‌اقدام، ص؛ میرمحمدتبار، ا؛ عدلی‌پور، ص و زینی‌وند، ی. (۱۳۹۵). فرصت‌ها و محدودیت‌های صنعت گردشگری در ایران. مطالعات جامعه‌شناسی. سال ۸، شماره ۳۰، صص ۶۳-۸۰.
۱۱. رفیعی‌دارانی و ه و براتی، ج. (۱۳۹۳). «نقش صنعت گردشگری در ایجاد اشتغال در استان خراسان رضوی»، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری، سال هشتم، شماره ۲۵، صفحات ۱۳۴ تا ۱۰۹.
۱۲. سعادت، ا. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۱۳. سلام‌زاده، ی؛ منصوری، ح و فرید، د. (۱۳۸۷). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز خدمات درمانی (مطالعه موردی: پرستاران بیمارستان شهید صدوقی یزد). مجله پرستاری و مامایی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۶۰-۷۰.
۱۴. صفری، ع؛ فرخی، م و صالح‌زاده، ر. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین. سال هفتم، شماره ۱، صص ۸۳-۱۱۱.
۱۵. عباسپور، ع. (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)، تهران: سمت.

۱۶. علی روته، ز. (۱۳۹۱). آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در صنعت هتلداری ایران، مورد مطالعه: هتلهای چهار و پنج ستاره تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۷. غفاری، ه و مولایی، م.ع. (۱۳۸۱). صنعت توریسم در ایران: چالش ها و راهکارها. اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۱۸۵. ص ۲۱۸-۲۲۵.
۱۸. کریمی، گ. (۱۳۸۸). توسعه گردشگری در بیست و چهارمین برنامه اساسی عمومی. ص ۱۵۶-۱۷۲.
۱۹. کریمی، م. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر جذب، نگهداشت و بکارگیری افراد توانمند و مستعد در سازمان تأمین اجتماعی شهرستان شاهرود. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
۲۰. میرسپاسی، ن. (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، چاپ سی و دوم.
21. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
22. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice a Guide to People Management*, First Published in Great Britain and The U1.
23. Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent Management in the Tourism and Hospitality Industry: Evidence from Iran. *Anatolia*, 1-11.
24. Batarliene, N., Čižiuniene, K., Vaičiute, K., Šapalaite, I., & Jarašuniene, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Procedia Engineering*, 187, 110-116.
25. Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22.
26. Corsaro, D. (2019). Capturing the broader picture of value co-creation management. *European Management Journal*, 37(1), 99-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.007>.
27. D'Annunzio-Green, N. (2018). Conclusion: Is talent management a strategic priority in the hospitality sector? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 117-123.
28. Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
29. Dong, Y. (2019). Analysis on the Ways to Realize High Performance Human Resource Management in Private Colleges and Universities.
30. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
31. Duarte, I. (2020). Human Resources Management for Sustainable Sea Tourism. In *Managing, Marketing, and Maintaining Maritime and Coastal Tourism* (pp. 18-32). IGI Global.
32. Eliphaz, R. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity : A case of Muheza District , 5(4), 45-59.
33. Elliott, J. (1997). *Tourism: Politics and Public Sector Management*. London: Routledge, P.p: 37-46.
34. Eraqi, M. I. (2006). Tourism services quality in Egypt: The viewpoints of external and internal, customers. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 469-492. <https://doi.org/10.1108/1463577061067630>
35. Fatemi, S. & etal. (2012). Dominate Actors and opportunities of Tourism Industry in Iran. *International Journal of Innovative Ideas*. 12(3), P.p: 15-24.
36. Ferris, G.R., Perrewé, P.L., Ranft, A.L., Zinko, R., Stoner, J.S., Brouer, R.L., & Laird, M.D. (2007). Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review* 17, 117-130.
37. France, L. (1997). *The Earthscan Reader in Sustainable Tourism*. Earthscan Publications, London. Pp. 1-22.
38. Gadi, P. D., & Kee, D. H. M. (2018). Human Resource Management Practices and Turnover Intention: The Mediating Role of Perceived Organizational Support in Tertiary Institutions in Nigeria. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.25), 715-722.

39. GRUESCU, R., NANU, R., & PIRVU, G. (2008). Human resource management in the tourism industry. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Horticulture*, 65(2), 168-173.
40. Harrison, D. (1992). International tourism and the less developed countries: the background. *International tourism and the less developed countries: the background.*, 1-18.
41. Hsu, Y. (2015). The review of human resource strategies applying in hospitality industry in South California. *International Business Research*, 8(3), 133-140.
42. Ivancevich, M.J. (2010). *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.
43. Laimer, P., & Weiss, J. (2009). Portfolio Analysis (PFA) as a strategic tool for tourism policy: an integrated analysis of overnight data. *Tourism Review*.
44. Lyskova I. (2018). Quality of Working Life in the Aspect of Human Resources Management // *Advances in Economics, Business, Management Research / The 4 th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2018) Atlantis Press, Vol. 71. Pp. 226-230. // https:// www.atlantis- press.com/proceedings/-emle-18.*
45. Lyskova, I., & Rudakova, O. (2020, January). Agile Management as a Technology of Professional Development of the Human Resources in a Credit Organization. In *5th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2019)* (pp. 405-409). Atlantis Press.
46. Ma, X. F., & Liu, Y. J. (2016). Tourism internal performance evaluation and its influence mechanism from the perspective of generation cycle: A case study of Zhangjiajie. *Geographical Research*, 10, 1983-1998.
47. Madanoglu, M., & Ozdemir, O. (2019). Economic policy uncertainty and hotel operating performance. *Tourism Management*, 71, 443-452. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.012>.
48. Nuryanti, B. L., & Putri, W. D. (2020, February). Effect of Training and Empowerment in Improving Job Satisfaction. In *3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)* (pp. 265-268). Atlantis Press.
49. Pastor, I.M.P., Santana, M.P.P., & Sierra, C M. (2010). Managing Knowledge Through Human Resource Practices: Empirical Examination on The Spanish Automotive Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2452- 2467.
50. Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR"s most important task. *Human Resource Management*, 44, 123-128. Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel re- view*, 33(3), 322-334.
51. Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452.
52. Sadiq, U., Fareed Khan, A., & Ikhlq, K. (2012). The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department, *Journal of Business Studies Quarterly* , Vol. 3, No. 4, pp .77-91.
53. Senyucel, Z. (2009). *Managing Human Resource in the 21st century*, Senyucel, zorlu and Venus publishing aps.
54. Stewart, G.L., & Brown, K.G. (2009). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
55. Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management, Fifth Edition*, Elsevier.
56. Wei, M., Peng, Q., Chen, M. H., & Su, C. H. (2020). Understanding the evolution of China's tourism industry performance: An internal-external framework. *International Journal of Tourism Research*.
57. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.