

دوفصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، سال ششم، شماره یازدهم، بهار و تابستان ۱۳۹۷
صص ۱۱۳-۱۳۸

آسیب‌شناسی روابط انسانی در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مورد مطالعه: دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی

ابوالفضل دانایی^۱، استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
امیر قربانی، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
ابوالقاسم رئیسی نافیچی، دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
تاریخ دریافت: ۹۶/۳/۱۱ پذیرش نهایی: ۹۷/۲/۱۷

چکیده

امروزه اگرچه صنعت گردشگری در استان خراسان جنوبی نسبت به گذشته به طور فزاینده‌ای دستخوش تغییر گشته و شاهد توسعه این صنعت هستیم؛ لکن فقدان تحقیقات علمی در زمینه گردشگری کاملاً محسوس است. تعداد فعالان در حوزه دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری در حال حاضر نسبت به جمعیت منطقه افزایش یافته است؛ لیکن از جانب دیگر مدیران پس از مدتی فعالیت، تصمیم به خروج از این کسب و کار می‌گیرند. کارکنان نیز از شرایط کاری خود رضایت ندارند. پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی و کاربردی است که به منظور آسیب‌شناسی روابط انسانی با استفاده از مدل شش بعدی وایز بورد^۲ انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بوده است. با توجه به محدود بودن جامعه پژوهش، از روش سرشماری استفاده شد که از تعداد ۱۰۵ پرسش‌نامه توزیع شده، ۸۶ مورد که به صورت درست تکمیل شده بود جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل‌ها بر اساس این تعداد صورت گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی براساس مدل شش بعدی وایز بورد وضعیت مناسبی ندارد و کارکنان از هر گونه تغییر در راستای بهبود شرایط استقبال می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: صنعت گردشگری، دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، استان خراسان جنوبی، مدل شش بعدی وایز بورد، مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

توسعه محوری هر کشوری در راستای نیروی انسانی^۱ نمود پیدا می‌کند و برای بهینه کردن سیستم‌ها چاره‌ای جز برنامه‌ریزی نیروی انسانی وجود ندارد. شرایط پیچیده و پویای هزاره سوم نیز نیاز به برنامه‌ریزی نیروی انسانی^۲ را روزافزون می‌کند. این در حالی است که در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نخستین گام، ارزیابی وضعیت نیروی انسانی است. این مرحله شامل تحلیل همه مشاغل سازمان از یک سو و تحلیل و ارزیابی مهارت‌های موجود در سازمان از سوی دیگر است (رنگریز، ۱۳۹۴: ۳۲). در صنعت گردشگری باید گفت یکی از چالش‌های بزرگ پیش روی این صنعت مدیریت منابع انسانی^۳ است. شواهد نشان می‌دهد که در آینده نزدیک نیز این چالش همچنان پیش روی مدیران این صنعت خواهد بود. از این رو، چالش پیدا کردن و پرورش کارکنان در بازار کار امروزی به‌ویژه در صنعت گردشگری اهمیت ویژه یافته است. به‌خصوص که پیشرفت‌های فناوری مفهوم خدمات را متحول کرده و امکان ارائه تجارب بهتر به مشتریان بدون کارکنان آموزش دیده و با مهارت غیرممکن شده و از این رو حفظ نیروها اهمیت چشم‌گیری دارد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۸). همانند بسیاری دیگر از صنایع کاربر، محصولات گردشگری نیز تا حد زیادی در لحظه تحویل خدمت به مشتری، نیازمند نیروی انسانی آموزش دیده می‌باشند. از جانب دیگر در بسیاری از کشورهایی که در مرحله توسعه گردشگری قرار دارند، یکی از عوامل بازدارنده روند توسعه، فقدان نیروی انسانی آموزش دیده می‌باشد (باوم^۴، ۲۰۱۶: ۳). اکثر مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری نیز حاکی از آن است که بسیاری از افراد شاغل در گردشگری از درک و دانش کافی برای کار در این حوزه برخوردار نیستند (فومینی^۵ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱). در حالی که برای تحقق عایدات اقتصادی حاصل از گردشگری نیروی انسانی ماهر واقعیتی غیرقابل انکار است (یورزویک^۶ و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۶). مقصدهای در حال ظهور

-
1. Human Resource (HR)
 2. Human Resource Planning (HRP)
 3. Human Resource Management (HRM)
 4. Baum
 5. Fominiene
 6. Urosevic

گردشگری نیز باید یکی از دغدغه‌های خود را نیروی انسانی و همچنین فراهم کردن حجم مناسب و آموزش دیده آن، بدانند (کیات و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۱۲۳). گردشگری به عنوان یک صنعت خدماتی که موفقیت آن را ارتباط بین کارمند و مشتری تضمین می‌کند، به کارگیری و حفظ نیروهای ماهر و باتجربه بر اهمیت موضوع می‌افزاید (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۲). برای تشخیص سازمانی، مدل‌های متعددی در طول زمان به کار گرفته شده که یکی از کاربردی‌ترین آن‌ها مدل شش بعدی وایزبوردر است (سوئینی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱). تشخیص سازمانی در این مدل، شیوه‌ای برای معاینه یک سازمان و درک شکاف یا واریانس «مابین آن چیزی که وجود دارد با چیزی که باید باشد» می‌باشد. ماروین وایزبوردر در این مدل به ارزیابی سازمان در شش بُعد پرداخته است. در بعد اهداف، به شناسایی چالش‌های پیرامون وجود اهداف مشخص برای سلسله مراتب سازمانی مختلف، شفافیت و درک پرسنل از این اهداف می‌پردازد. در بعد ساختار سازمانی، به چگونگی تقسیم کار و سازماندهی وظایف در سازمان اهمیت می‌دهد. در بعد ارتباطات، به چالش‌های ارتباطی طبقات مختلف سازمانی، تعارض در نقش‌های مدیریتی و کارکنان و درک پرسنل از تلاش‌های مدیران برای پیشرفت واقعی سازمان بها می‌دهد. در بعد رهبری، به هم‌راستایی اجزای سازمانی و تعادل آن‌ها در کنار تقویت انگیزش از طریق الهام‌بخشی و ایجاد تعهد در تمام سازمان برای تحقق رضایت مشتریان می‌پردازد. در بعد پاداش، داده‌های مرتبط با محرک‌های سازمانی مثبت را برای انجام آن‌چه جامعه و مدیران از سازمان انتظار دارند جمع‌آوری می‌نماید و در بعد مکانیزم‌های یاری‌رسان، نقش تکنولوژی‌های ارتباطی و ابزارهای مدیریتی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را محک می‌زند. در نهایت یافته‌های حاصل از این الگوی منسجم را جمع‌بندی و تحلیل سیستمی می‌نماید و در مجموع، فرایند نظام‌مند شناخت سیستمی و متعاقب آن تغییر در سازمان است (مرزبان و همکاران، ۱۳۹۴: ۲).

از جانب دیگر صنعت گردشگری استان خراسان جنوبی در مرحله رشد قرار دارد و فقدان کار علمی نظام یافته در حوزه گردشگری و زیرشاخه‌های آن به شدت احساس می‌شود (قربانی و

1. Khat
2. Swayne

همکاران، ۲۰۱۵: ۲۹۱). در حوزه دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری نیز در حال حاضر تعداد فعالین این حوزه نسبت به جمعیت منطقه افزایش یافته است و از جانب دیگر مدیران بعد مدتی فعالیت، تصمیم به خروج از این کسب و کار می‌گیرند. علاوه بر این شاغلین صنعت گردشگری و بخصوص دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری در استان پیوسته از شرایط داخلی محیط کاری خود، ارتباط خود با کارفرما، میزان حقوق و دستمزد دریافتی، امنیت شغلی و مشکلاتی از این قبیل ناراحت هستند. ممکن است یک مدیر فنی که کلیدی‌ترین پُست سازمانی در این دفاتر به‌شمار می‌رود، در یک سال چند بار محل خدمت خود را به دلایل گوناگون تغییر دهد یا ترجیح دهد خارج از این کسب و کار باقی بماند. با توجه به موارد فوق، ضرورت یک مطالعه علمی در خصوص آسیب‌شناسی در این دفاتر احساس می‌شود تا مشخص شود کارکنان این بخش از صنعت گردشگری در محیط کاری خود با چه مشکلاتی روبه‌رو هستند. مدل عارضه‌یابی سازمانی و ایزبورد با توجه به جامعیت آن می‌تواند گره‌گشای این مسائل در مرحله تشخیص باشد.

پیشینه تحقیق

پژوهشگران بسیاری برای آسیب‌شناسی محیط داخلی انواع گوناگون سازمان‌ها از مدل شش بعدی و ایزبورد استفاده کرده‌اند. اما کاربرد مدل مذکور در عارضه‌یابی محیط داخلی سازمان‌های گردشگری (هتل‌ها، دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری و...) امری نوین است. سینکی و سید نقوی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «عارضه‌یابی سازمانی بر اساس مدل و ایزبورد: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی تهران» به بررسی محیط داخلی دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل و ایزبورد پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که وضعیت اهداف، ساختار، رهبری و نگرش به تغییر در سطح متوسط بوده؛ اما تفاوت معناداری بین میانگین متغیر ارتباطات و پاداش وجود داشت. مرزبان و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی جامع سازمانی بیمارستان امام حسین (ع) وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی بر اساس مدل و ایزبورد در سال ۹۴» به بررسی جامع سازمانی بیمارستان امام حسین (ع) در سال ۹۴ پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بیمارستان تنها در ابعاد هدف‌گذاری، رهبری و نگرش نسبت به تغییر دارای قوت و در سایر ابعاد دیگر مدل، دچار ضعف است. قربانی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با

عنوان «عارضه‌یابی نیروی انسانی در صنعت هتل‌داری، مورد مطالعه: هتل‌های شهر بیرجند» به بررسی وضعیت نیروی انسانی شاغل در صنعت هتل‌داری شهر بیرجند بر اساس مدل شش بعدی وایزبورد پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که اکثر هتل‌های مورد پژوهش از نظر ابعاد مدل وایزبورد وضعیت مطلوبی ندارند. از طرفی در نقاط قوت محدود خود در آستانه ضعف قرار دارند. نقطه مشترک تمام هتل‌ها این بود که تمامی کارکنان آن‌ها در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان نمی‌دهند و خواهان تغییر هستند که با توجه به اوضاع نامساعد محیط داخلی هتل‌ها امری طبیعی است. نیکوکار و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «عارضه‌یابی سازمان در مرکز فرش ایران» اظهار کردند که مشکل عمده‌ی این سازمان در بعد پاداش می‌باشد و ابعاد مکانیزم سودمند، هدف‌گذاری و ساختار رتبه‌های بعد را به خود اختصاص دادند. از طرف دیگر بعد رهبری دارای کم‌ترین مشکل بود. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از این بود که رابطه معنی‌داری بین صادرات فرش و مشکلات کنونی سازمان وجود دارد. عباس زاده و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه جامعه‌شناختی عارضه‌یابی سازمانی و گرایش به تغییر» به بررسی نقاط قوت و ضعف دانشگاه اصفهان با استفاده از این مدل پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که از بین ابعاد مدل وایزبورد، بعد هدف در حد نازل و بقیه ابعاد در حد متوسط بودند. همچنین از بین متغیرهای مورد بررسی، متغیرهای روابط و پاداش بیشتر از سایر متغیرها بر گرایش کارکنان به تغییر مؤثر بودند. بهرامی (۱۳۸۴)، در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل محیط داخلی بیمارستان‌های آموزشی و درمانی منتخب شیراز دیدگاه کارشناسان با استفاده از مدل شش بعدی وایزبورد» اظهار کردند که محیط داخلی بیمارستان‌های مورد پژوهش از نظر ابعاد مدل وایزبورد وضعیت مطلوبی ندارد، به طوری که در بعد پاداش تمامی بیمارستان‌های مورد پژوهش دارای ضعف و در دیگر ابعاد هم اکثر بیمارستان‌ها دارای ضعف بودند. جمشیدیان و همکاران (۱۳۷۶)، در پژوهشی با عنوان «کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی» به ارزیابی یک واحد صنعتی در شهر اصفهان با استفاده از مدل وایزبورد پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که در بعد پاداش مشکل وجود داشته و علت آن نامناسب بودن ارتباطات و روش‌های کمکی است. راجا^۱ (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان

1. Raja

«عارضه‌یابی سازمانی در صنعت گردشگری کشور زنگبار» به ارزیابی جو سازمانی سازمان‌های مرتبط با گردشگری کشور با استفاده از مدل وایزبورد پرداخته است که بر اساس یافته‌های این پژوهش در بعد پاداش، ساختار سازمانی و هدف‌گذاری مشکل وجود داشته و عامل نارضایتی کارکنان بوده است. چوی^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه عارضه‌یابی سازمان مقیم منطقه کشاورزی با استفاده از مدل وایز بورد» به بررسی شش بعد این مدل در سازمان مربوطه پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سازمان مورد مطالعه در زمینه اهداف سازمانی، سازو کار پاداش، رهبری و هماهنگی دچار آسیب است و نیاز به تغییر و بهبود سازمانی در این زمینه‌ها احساس می‌شود. یوسفی و سجادی (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط میان ابعاد زمینه‌ای سازمان و جو سازمانی براساس مدل شش بعدی وایز بورد» به بررسی میان این دو عامل با استفاده از مدل وایز بورد پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که روابط معنادار بین ابعاد سازمانی (اهداف، محیط، اندازه، فناوری و فرهنگ سازمانی) و محیط سازمانی وجود دارد. ژانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «ارائه یک چارچوب عارضه‌یابی به‌منظور رشد پایدار سازمان» با ترکیب مدل شش بعدی وایز بورد و مدل مدیریت رشد سازمانی، به طراحی یک مدل عارضه‌یابی سازمانی جامع پرداختند. براساس نتایج پژوهش ابعاد مدل وایز بورد نقش مهمی در تعیین نقاط ضعف سازمان دارد. اُونار و استونداگ^۳ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «بررسی مدل‌های کسب و کار هوشمند» به بررسی مهم‌ترین این مدل‌ها پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مدل شش بعدی وایز بورد به‌عنوان یکی از مدل‌های مهم عارضه‌یابی سازمانی، با اندکی گسترش می‌تواند به یک مدل سودمند این حوزه تبدیل شود. با توجه به موارد بیان شده در این قسمت می‌توان گفت تاکنون استفاده چندانی از این مدل در صنعت گردشگری و سازمان‌های مرتبط با آن انجام نشده است. همچنین در پژوهش‌های مرتبط با صنعت گردشگری تاکنون دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری کمتر در کانون توجه قرار داشته‌اند. از جانب دیگر پژوهش حاضر بر خلاف مطالعات قبلی، این مدل را در سازمانی متفاوت مانند یک دفتر خدمات مسافرتی و

1. Choi

2. Zhang

3. Onar and Ustundag

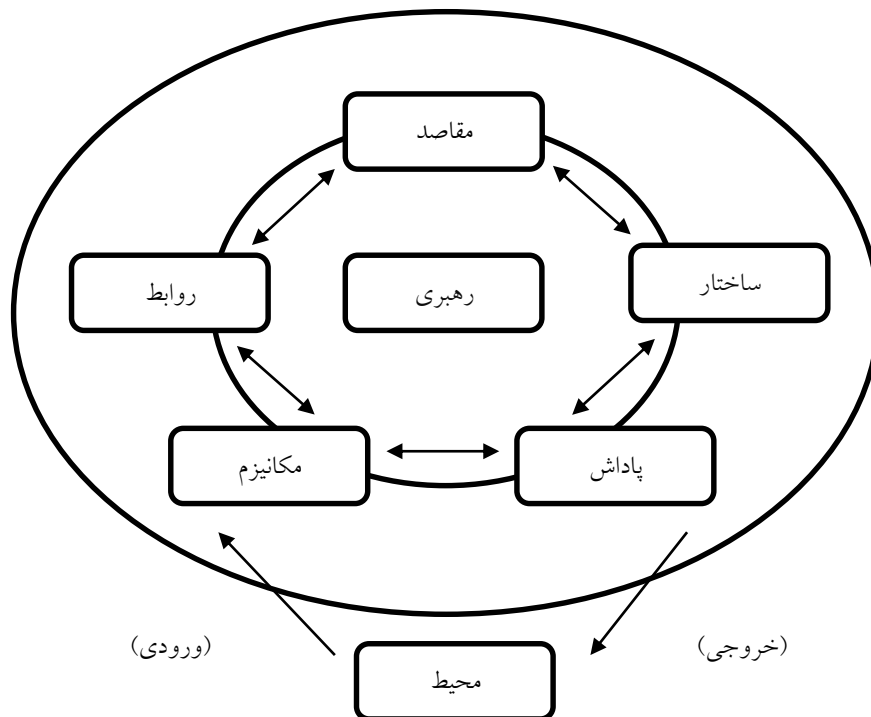
گردشگری به کار برده است و برای اطمینان بیشتر هر یک از ابعاد مدل را در قالب فرضیه مورد آزمون قرار داده است.

مبانی نظری

مروری بر ادبیات پژوهش

محیط پیرامون یک فرد یا سازمان پایه و اساسی برای ایجاد فرایند نیروی انسانی است. سازمان‌هایی که محیط نیروی انسانی را به صورت نظام‌مند تجزیه و تحلیل می‌کنند، از سازمان‌هایی که این کار را انجام نمی‌دهند بسیار موفق‌تر هستند. ایده بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان بر پایه اهمیت پویایی بخش نیروی انسانی بنا نهاده شده است. بررسی محیط به معنای نگاهی دقیق انداختن به آنچه در سناریوی نیروی انسانی سازمان‌های مختلف و پیرامون آن به وقوع می‌پیوندد، می‌باشد (رنگریز، ۱۳۹۴: ۳۹). پاسخ به پرسش‌هایی نظیر رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی چگونه می‌توانند با دشواری‌هایی که اکنون و در سال‌های آینده با آن مواجه‌اند مقابله کنند؟ این رهبران و مدیران با چه منابعی باید به محیط‌هایی که دائماً در حال تغییرند واکنش نشان دهند؟ و چگونه رهبران می‌توانند از نقاط قوت سازمان استفاده کنند و ضمن بهره‌گیری مناسب از آن‌ها ضعف‌ها را به حداقل برسانند؟ همگی در تحلیل دقیق و دائمی نقاط قوت و ضعف آن‌ها نهفته است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۱). با توجه به این که یکی از اهداف تحلیل محیط داخلی سازمان، آسیب‌شناسی است، می‌توان گفت اصلی‌ترین هدف آسیب‌شناسی سازمان به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، بهبود و تسهیل توسعه و تغییر در سازمان با هدف پایداری سازمانی است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۳). از بین مدل‌های گوناگون عارضه‌یابی سازمانی، مدل شش بعدی ماروین وایزبوردر با توجه به جامعیت ابعاد آن از محبوبیت بیشتری نزد پژوهشگران این حوزه برخوردار است (آیار^۱ و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۵۰۹). نمودار زیر مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

1. Ayar



نمودار ۱. مدل شش بعدی وایزبورد (وایزبورد، ۱۹۷۶)

اهداف سازمانی^۱

ارتباط تنگاتنگی بین اهداف سازمان و منابع انسانی برقرار است؛ چراکه دانش و شایستگی منابع انسانی در سازمان دارای ارزشمندی برای سازمان به شمار می‌رود که سازمان با استفاده از بهره‌برداری از مهارت‌ها، دانش و لیاقت کارکنان می‌تواند اهداف خود را محقق سازد (تیموری و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۳). در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری با توجه به وجود زمینه‌های کاری گوناگون، داشتن هدف مشخص اهمیت فراوانی دارد. به طوری که می‌توان گفت یکی از دلایلی که دفاتر اندکی پس از بازگشایی در خراسان جنوبی تعطیل می‌شوند، عدم وجود هدف معین است. دفاتر مردد هستند که بازار سیاحتی را زمینه کاری خود قرار دهند یا زمینه‌های موفقیت خود را در بازار تورهای زیارتی جست‌وجو کنند.

1. Organizational Purposes

ساختار سازمانی^۱

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت است. زیرا شرایط محیطی، راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارد (شیرزاد و همکاران، ۱۳۹۲). ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است (برادیش^۲، ۲۰۰۳). یکی از مهم‌ترین مشکلات کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، نبود ساختار سازمانی اثربخش است. اصولاً در دفاتر ساختار سازمانی به صورت نامناسبی گسترش می‌یابد و ثمره آن وجود واحدهای کاری است که به علت هم‌پوشانی در وظایف موجب بروز تعارض سازمانی، نارضایتی کارکنان و افزایش یافتن هزینه‌های حقوق و دستمزد می‌شود.

ارتباطات^۳

استقرار شبکه‌های ارتباطی مؤثر و توسعه مجاری ارتباطی در میان واحدهای گوناگون سازمان از وظایف مهم مدیران است. برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان، موجب آشنایی با نیازها و خواسته‌ها و درک بهتر انگیزه‌های آن‌ها می‌شود. در یک تعریف جامع می‌توان گفت که ارتباط، فراگردی است که طی آن افراد از طریق انتقال علائم پیام، به ارسال و دریافت معنی مبادرت می‌کنند. ارتباط سازمانی نیز فراگردی است که طی آن مدیران به تبادل اطلاعات و معانی با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان می‌پردازند (رضائیان، ۱۳۹۵: ۴۷۳). در کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری ارتباط چه درون‌سازمانی چه برون‌سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. ارتباط برون‌سازمانی مناسب باعث افزایش جذب مسافران با پرداخت حق کمیسیون و ارتباط داخل سازمانی، با توجه به وجود گروه‌های کاری مشابه، باعث تسهیل در انجام خدمات خواهد شد.

رهبری^۴

-
1. Organizational Structure
 2. Bradish
 3. Relationships
 4. Leadership

رهبری فرایندی است که به موجب آن یک فرد با اعمال نفوذ بر گروهی از افراد، موجبات دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف مشترک را تسهیل می‌کند. در تعریف فوق نکاتی نهفته است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از:

(الف) رهبری مستلزم اعمال نفوذ است.

(ب) رهبری در گروه اعمال می‌شود.

(ج) نهایتاً رهبری مستلزم توجه به اهداف مشترک است (نوردوز^۱، ۲۰۱۲: ۵).

یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری زمینه‌ساز بروز تعارض و در ترک خدمت کارکنان مؤثر می‌باشد، رهبری است. در رأس بیشتر این دفاتر افرادی قرار دارند که به عنوان شغل دوم یا پس از بازنشستگی و بدون دانش لازم در زمینه صنعت گردشگری و کسب و کار دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، وارد این حوزه شده‌اند. این در حالی است که کارکنان از دید کوتاه‌مدت مدیران خود و برنامه‌های آنان ابراز نارضایتی می‌کنند.

پاداش^۲

مکانیسم پاداش نظامی است که هر سازمان برای ارائه پاداش درخور عملکرد به کارکنان خود به کار می‌گیرد (قلی پور، ۱۳۹۵: ۳۰۵). پاداش مزیتی است که به علت انجام یک کار، خدمت و انجام مسئولیت‌ها به افراد تعلق می‌گیرد (آگوو^۳، ۲۰۱۳: ۴۸). در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری یکی از دلایل اصلی ترک کار کارکنان می‌تواند پرداخت حقوق پایین یا کار پاره‌وقت و فصلی باشد؛ بنابراین پرداخت پاداش مناسب می‌تواند نقش مهمی در نگهداری نیروی بهینه کار داشته باشد (رضائیان، ۱۳۹۵).

سازوکارهای کمکی (هماهنگی)

سازوکارهای کمکی عوامل متعددی مانند قدرت خلاقیت و ایده‌پردازی، در اختیار داشتن منابع اطلاعاتی مناسب، توانایی کار گروهی، تلاش‌های آموزش، برنامه‌ریزی و کنترل برای رشد و توسعه و ... را در بر می‌گیرد. در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری با توجه به شدت بالای رقابت،

1. Northouse
2. Rewards
3. Agwu

تمام موارد فوق برای باقی ماندن در چرخه رقابت از اهمیت بالایی برخوردار است. به طور خلاصه می‌توان در این بُعد این پرسش را مطرح کرد که آیا فناوری‌های کافی برای هماهنگی در اختیار هست یا خیر (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۵۹).

نگرش کارکنان نسبت به تغییر

تغییر سازمانی را تلاش یا مجموعه‌ای از تلاش‌ها برای اصلاح ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، تکنولوژی و یا وظایف کار در سازمان تعریف کرده‌اند. از سوی دیگر نگرش کارکنان نسبت به تغییر به معنی قضاوت منفی یا مثبت کارکنان نسبت به هرگونه دگرگونی در شرایط موجود در سازمان است (یوسف^۱، ۲۰۱۷: ۷۹). نه تنها در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری بلکه در کل سازمان‌های گردشگری با توجه به وجود مشکلات کاری گسترده چون نیروی کاری آموزش ندیده برای کار در گردشگری، نظام کاری پاره‌وقت، وجود مدیران غیرمتخصص در این صنعت، شدت یافتن رقابت و عدم طراحی ساختار سازمانی مؤثر، نیاز به تغییر احساس می‌شود. البته هرچند که تغییر سودمند باشد، مقاومت در برابر تغییر امری مستند است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۸).

روش پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی و کاربردی است که در بهار ۹۶ در کلیه دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی انجام شد. مدل مورد استفاده پژوهش حاضر، مدل شش بُعدی ماروین وایز برود است. این مدل با تمرکز بر مسائل داخلی سازمان با استفاده از پرسش‌های تشخیصی به شناسایی بین شرایط موجود و شرایط مطلوب می‌پردازد و شش عامل اهداف، ساختار سازمانی، ارتباطات، رهبری، پاداش و سازوکارهای کمکی را در محیط داخلی سازمان از دید کارکنان آن، مورد تحقیق و بررسی قرار می‌دهد. همچنین برای جامعیت بیشتر مدل وایزبرود، واکنش کارکنان در برابر ایجاد تغییر را نیز پیشنهاد می‌دهد تا مشخص شود با توجه به میزان ضعف در ابعاد مدل تا چه میزان کارکنان مایل به تغییر در محیط کارشان هستند. پرسش‌نامه استفاده شده در این پژوهش پرسش‌نامه‌ای استاندارد متعلق به مدل وایزبرود می‌باشد که ODQ^۲ نام دارد^۳. این

1. Yousef

2. Organizational Diagnosis Questionnaire

۳- قابل دسترس در (<http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model>).

پرسش‌نامه دارای ۳۵ پرسش است که به بررسی شش متغیر مدل وایزبورد و همچنین نگرش کارکنان نسبت به پدیده تغییر می‌پردازد. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی با مدرک تحصیلی کاردانی و بالاتر از آن است. با توجه به محدود بودن جامعه پژوهش از روش سرشماری استفاده شد و کلیه کارکنان (مدرک تحصیلی کاردانی و بالاتر از آن)، به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند و مورد بررسی قرار گرفتند و جمعاً ۱۰۵ پرسش‌نامه بین کارکنان توزیع شد که از این تعداد ۸۶ مورد که به صورت درست تکمیل شده بود، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل‌ها بر اساس این تعداد صورت گرفت. بر این اساس در هر بُعد موارد زیر بررسی خواهد شد:

در بُعد هدف:

- ۱- روشن بودن و وضوح (مبهم نبودن) اهداف برای کارکنان
 - ۲- اعتقاد کارکنان از لحاظ احتمال دسترسی به اهداف
 - ۳- قابل فهم بودن اهداف برای کارکنان
 - ۴- درک کارکنان از اولویت‌های اهداف تعیین شده از حیث دسترسی به اهداف
 - ۵- مشارکت کارکنان در تعیین اهداف مشخص شده
- در بُعد ساختار سازمانی:

- ۱- انعطاف فرایند تقسیم کار در دفاتر
 - ۲- نقش تقسیم کار در موفقیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری
 - ۳- تقسیم کار عادلانه و منطقی
 - ۴- گروه‌بندی وظایف
 - ۵- نقش تقسیم کار در تسهیل دستیابی به اهداف
- در بُعد ارتباطات:
- ۱- ارتباط کارکنان با سرپرست خود در محیط کار (از منظر موفق بودن برقراری ارتباط)
 - ۲- میزان موفقیت کارکنان در برقراری ارتباط دوستانه با همکاران
 - ۳- میزان تعریف روابط کاری برای کارکنان

- ۴- تضاد گروه‌های کاری در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری
- ۵- نقش ارتباط در رفع مشکل‌های ایجاد شده در بُعد رهبری:
- ۱- حمایت سرپرستان بخش‌ها از کارکنان
 - ۲- نقش فعالیت‌های مدیریت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری در پیشرفت سازمان از دیدگاه کارکنان
 - ۳- کافی بودن تخصص مدیر برای اداره موفق دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری
 - ۴- میزان موفقیت مدیر در ایفای نقش هدایت خود برای کارکنان
 - ۵- قدرت تأثیرگذاری مدیر در کارکنان
- در بُعد پاداش:
- ۱- امکان پیشرفت شغلی از دید کارکنان
 - ۲- میزان عادلانه و منصفانه بودن معیارهای اعطای پاداش
 - ۳- میزان تناسب حقوق با کار انجام شده توسط کارکنان
 - ۴- امکان ارتقاء شغلی از دید کارکنان
 - ۵- میزان ارتباط انجام کارهای درست و تخصیص پاداش به کارکنان
- در بُعد سازوکار کمکی (هماهنگی):
- ۱- نقش سرپرست‌های کارکنان در ایجاد هماهنگی بین افراد و گروه‌های کاری
 - ۲- میزان فراهم بودن اطلاعات مورد نیاز کارکنان برای ایجاد هماهنگی با سایر کارکنان
 - ۳- مؤثر بودن سازوکار هماهنگی در دفاتر برای هماهنگ کردن کارکنان و گروه‌های کاری
 - ۴- میزان همکاری کارکنان و گروه‌های کاری با همدیگر در هنگام بروز مشکل
 - ۵- میزان برنامه‌ریزی در واحدهای کاری برای ایجاد هماهنگی
- سرانجام در بُعد نگرش کارکنان نسبت به تغییر:
- ۱- میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر
 - ۲- میزان آشنایی کارکنان با خط‌مشی‌ها و رویه‌های جدید

۳- نگرش مدیران نسبت به تغییر

۴- نگرش کارکنان نسبت به تغییر

۵- توانایی نسبت به انجام تغییر (ماروین و ایزن بورد، ۱۹۷۶: ۴۳۰).

پایایی پرسش‌نامه نیز از روش آلفای کرونباخ محاسبه و مشخص شد که این پرسش‌نامه دارای ۸۶ درصد پایایی در پژوهش حاضر است. برای سنجش پرسش‌ها نیز از طیف هفت گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است، به این ترتیب که عدد ۱ نشان‌دهنده وضعیت بسیار مطلوب و عدد ۷ نماینده وضعیت بسیار نامطلوب موضوع مطرح شده است. امتیاز ۴ در این پرسش‌نامه به‌عنوان امتیاز متوسط در نظر گرفته شده و امتیاز کمتر از ۴ نشان‌دهنده قوت و امتیاز بیشتر از ۴ نشان‌دهنده ضعف در متغیر مربوطه است. با توجه به هدف پژوهش حاضر فرضیه‌های زیر مطرح شد:

فرضیه‌های تحقیق

۱- کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بر اساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد اهداف سازمانی را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.

۲- کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بر اساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد ساختار سازمانی را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.

۳- کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بر اساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد ارتباطات سازمانی را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.

۴- کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بر اساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد رهبری را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.

۵- کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بر اساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد پاداش را در محل کار خود اثربخش اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.

۶- کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بر اساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد ساز و کار کمکی را در محل کار خود اثربخش اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.

۷- با توجه به وضعیت نامطلوب ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد در محیط داخلی دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، کارکنان در مقابل بُعد تغییر از خود مقاومت نشان نمی‌دهند.

یافته‌ها

با توجه به اینکه استان خراسان جنوبی بعنوان یک مقصد نوظهور علی‌الخصوص در زمینه طبیعت‌گردی، در مرحله توسعه گردشگری قرار دارد (قربانی و همکاران، ۲۰۱۵). تعداد زیرمجموعه‌های صنعت گردشگری در این استان رو به افزایش است. یکی از این حوزه‌ها، دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری هستند که با توجه به برگزاری دوره مدیر فنی بند ب در استان، امروزه تعداد ۲۷ دفتر فعال در زمینه خدمات گردشگری در شهرهای مختلف استان وجود دارد که اطلاعات آن‌ها در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری خراسان جنوبی

ردیف	نام دفتر خدمات مسافرتی و گردشگری	شهر	تعداد کارکنان	تعداد پرسش‌نامه‌های توزیع شده (دارای مدرک کاردانی و بالاتر)
۱	کویران	بیرجند	۵	۴
۲	زعفران گشت	بیرجند	۵	۵
۳	میناب سیر	بیرجند	۴	۳
۴	آویژه	بیرجند	۴	۴
۵	هماسیر	بیرجند	۴	۴
۶	همای خاوران	بیرجند	۵	۵

ادامه جدول ۱

ردیف	نام دفتر خدمات مسافرتی و گردشگری	شهر	تعداد کارکنان	تعداد پرسش‌نامه‌های توزیع شده (دارای مدرک کاردانی و بالاتر)
۷	عماد	بیرجند	۳	۳
۸	صورگشت	بیرجند	۱۰	۱۰
۹	آسیا پرواز	بیرجند	۴	۴
۱۰	پارس ساحت	بیرجند	۹	۹
۱۱	آناهید پرواز	بیرجند	۷	۷
۱۲	جلوه	بیرجند	۴	۳
۱۳	سراج	بیرجند	۴	۴
۱۴	پرتو شرق	بیرجند	۳	۲
۱۵	پارس	بیرجند	۳	۳
۱۶	گیتی سیر شرق	بیرجند	۳	۳
۱۷	دلارام سفر	فردوس	۳	۳
۱۸	آریا سیر پردیس	فردوس	۳	۳
۱۹	هماسیر	قائن	۳	۳
۲۰	عرفان سیر قهستان	قائن	۶	۴
۲۱	یاس نبی	سرایان	۴	۴
۲۲	نرگس کویر	طَبَس	۴	۳
۲۳	فاصدک سیر گلشن	طَبَس	۳	۳
۲۴	گردشگران گلشن	طَبَس	۲	۲
۲۵	افق نارنجستان	طَبَس	۲	۲
۲۶	دیکاکو	طَبَس	۳	۳
۲۷	کو بی کی	طَبَس	۲	۲
	مجموع پرسش‌نامه‌های توزیع شده			۱۰۵

باتوجه به نتایج حاصل از تحلیل پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، کارکنان وضعیت محیط داخلی دفتر محل کار خود را بر اساس مدل شش بعدی وایز بورد مطلوب ارزیابی نمی‌کنند و در نتیجه در مقابل پدیده تغییر از خود مقاومت نشان نمی‌دهند. میانگین محاسبه شده برای عامل اهداف سازمانی ۵/۱۷ است که با توجه به مقدار متوسط (۴) مشخص می‌شود که وضعیت کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی نسبت به این عامل مطلوب نیست و آن‌ها از اهداف سازمانی که در آن کار می‌کنند اطلاع مناسبی ندارند و اهداف را اثربخش ارزیابی نمی‌کنند. میانگین محاسبه شده برای عامل ساختار سازمانی ۵/۹۵ است؛ بنابراین کارکنان ساختار سازمانی دفتری که در آن کار می‌کنند را اثربخش نمی‌دانند و یا سلسله مراتب موجود را قبول ندارند. میانگین محاسبه شده برای عامل رهبری ۵/۸۳ است که با توجه به مقدار متوسط (۴)، مشخص می‌شود که کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بُعد رهبری را در محل کار خود اثربخش نمی‌دانند. توانایی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری در برقراری ارتباط مؤثر مطلوب نیست و سازمان محل کار خود را از نتایج ارتباط اثربخش سازمانی بی‌بهره می‌دانند. زیرا مقدار میانگین به دست آمده ۵/۱۵ است که از مقدار متوسط بالاتر است. میانگین محاسبه شده برای عامل پاداش ۴/۳۰ است که با توجه به مقدار متوسط (۴)، باید گفت ارزیابی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی نسبت به عملکرد نظام پاداش مطلوب نیست و آن‌ها را اثربخش ارزیابی نمی‌کنند. مقدار میانگین به دست آمده برای عامل سازوکارهای کمکی ۵/۸۵ است و چون از حد متوسط بیشتر است، می‌توان گفت کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی از نظر در اختیار داشتن این سازوکارها توانمند نیستند. سرانجام برای بررسی میزان تمایل کارکنان به ایجاد تغییر در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری نیز سؤال‌هایی در پرسشنامه طرح گردیده بود. نتایج به دست آمده میانگین ۳/۹۵ را نشان می‌دهد که بیانگر تمایل کارکنان به ایجاد تغییر در راستای بهبود شرایط فعلی است. در جدول ۲ خلاصه نتایج فوق آورده شده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل ابعاد مدل و ایز بورد در دفاتر و اختلاف آن‌ها نسبت به امتیاز خنثی

ردیف	بُعد	امتیاز حاصل شده	اختلاف نسبت به امتیاز خنثی (۴)	وضعیت بُعد سنجیده شده
۱	اهداف سازمانی	۵/۱۷	۱/۱۷	نامطلوب
۲	ساختار سازمانی	۵/۹۵	۱/۹۵	نامطلوب
۳	رهبری	۵/۸۳	۱/۸۳	نامطلوب
۴	ارتباطات سازمانی	۵/۱۵	۱/۱۵	نامطلوب
۵	پاداش	۴/۳۰	۰/۳	نامطلوب
۶	سازوکار کمکی	۵/۸۵	۱/۸۵	نامطلوب
۷	تمایل به تغییر	۳/۹۵	۰/۰۵	مطلوب

اکنون برای بررسی تعمیم‌پذیری نتایج و آزمون فرضیه‌ها، برای هر کدام از ابعاد مدل، از روش آزمون T تک‌نمونه‌ای مستقل استفاده می‌شود. در جدول ۳ فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۳. تحلیل ابعاد اصلی فرضیات تحقیق

تأیید / رد	مقدار آزمون = ۴						فرضیه	ابعاد
	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪			
					حد بالا	حد پایین		
تأیید	۱۱/۶۵	۴۸	۰/۰۰۰	۱/۱۷۵۱۰	۱/۰۳۰۵	۱/۳۶۹۷	اهداف سازمانی	کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی براساس ابعاد مدل شش بُعدی و ایز بورد، بُعد اهداف سازمانی را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.

ادامه جدول ۳

تأیید رد /	مقدار آزمون = ۴					فرضیه	ابعاد	
	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪			
					حد پایین			حد بالا
تأیید	۱۹/۶۶	۴۸	۰/۰۰۰	۱/۹۵۸۸	۱/۷۵۰۸	۲/۰۳۶۷	ساختار سازمانی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی براساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد ساختار سازمانی را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.	
تأیید	۱۹/۶۶	۴۸	۰/۰۰۰	۱/۸۳۸۷۸	۱/۶۵۰۸	۲/۰۶۲۷	ارتباطات سازمانی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی براساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد ارتباطات سازمانی را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.	
تأیید	۱۰/۵۹	۴۸	۰/۰۱۷	۱/۱۵۲۸۶	۰/۹۲۶۰	۱/۳۵۹۷	رهبری کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی براساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد رهبری را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.	
تأیید	۲/۴۷	۴۸	۰/۰۱۷	۰/۳۰۰۰۰	۰/۰۵۶۷	۰/۵۴۳۳	پاداش کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی براساس ابعاد مدل شش بُعدی وایز بورد، بُعد پاداش را در محل کار خود اثربخش ارزیابی نمی‌کنند.	

ادامه جدول ۳

تأیید رد /	مقدار آزمون = ۴					فرضیه	ابعاد	
	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪			
					حد پایین			حد بالا
تأیید	۱۹/۶۶	۴۸	۰/۰۰۰	۱/۸۵۸۷	۱/۶۵۰۸	۲/۰۲۶۷	ساز و کار کمکی	
تأیید	۱۴/۰۱	۴۸	۰/۰۰۷۸ ۰	-۰/۰۳۴	۰/۹۲۶۰	۱/۳۵۹۶	مقاومت کارکنان در مقابل تغییر	

با توجه به جدول ۳ از آنجا که مقدار Sig آزمون از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، بنابراین در تمام موارد فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهشی تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف آسیب‌شناسی محیط داخلی دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی از منظر نیروی انسانی با استفاده از مدل شش بعدی وایزبورد صورت گرفته است. نتایج این مطالعه در تعیین سطح مطلوبیت متغیرها نشان داد که محیط داخلی دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی بر اساس مدل شش بعدی وایزبورد وضعیت مناسبی ندارد. پیامد اوضاع نامطلوب محیط داخلی این دفاتر نارضایتی کارکنان از شرایط فعلی و استقبال از هر نوع تغییر در جهت بهبود شرایط داخلی سازمان است. یافته‌های مطالعه بهرامی در «تحلیل

محیط داخلی بیمارستان‌های آموزشی و درمانی منتخب شیراز دیدگاه کارشناسان با استفاده از مدل شش بعدی وایزبورد» نشان داد نگرش کارکنان این بیمارستان‌ها نسبت به تغییر، به‌عنوان نقطه قوت ارزیابی شده است (بهرامی، ۱۳۸۴). نتایج حاصل از بیش‌ترین نقاط قوت مشابه پژوهش حاضر می‌باشد. چرا که با توجه به اوضاع نامساعد محیط داخلی دفاتر و برای رسیدن به شرایط بهتر تمامی کارکنان تغییر در سازمان را امری مثبت می‌دانند. نتایج حاصل از مطالعه تیموری در زمینه «بررسی و مقایسه عملکرد مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی ایران بر اساس مدل وایزبورد» به لحاظ مناسب‌ترین وضعیت، کاملاً متفاوت از پژوهش فعلی می‌باشد. چرا که سازمان مورد بررسی مدنظر در پژوهش یاد شده از نظر ابعاد مدل وایزبورد وضعیت مطلوبی دارند (تیموری، ۱۳۸۵). نتایج پژوهش نیکوکار و همکاران در زمینه «تدوین مؤلفه‌های اصلی آسیب‌شناسی سازمانی مرکز فرش» ایران نشان داد که مؤلفه حقوق و پاداش سازمانی دارای بیشترین آسیب و بعد از آن مؤلفه‌های مکانیزم‌های مفید، هدف سازمانی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و در نهایت، آسیب‌های رهبری دارای اهمیت بودند (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸). نتایج مطالعه نیکوکار و همکاران نیز مشابه آنچه این پژوهش نشان داد حاکی از اوضاع نامساعد محیط داخلی یک سازمان علی‌الخصوص در بعد حقوق و پاداش است. نتایج پژوهش عباس زاده و همکاران درباره «مطالعه جامعه‌شناختی عارضه‌یابی سازمانی و گرایش به تغییر در دانشگاه اصفهان» حاکی از این بود که از بین ابعاد مدل وایزبورد بعد هدف در حد نازل و بقیه ابعاد در حد متوسط بودند. همچنین از بین متغیرهای مورد بررسی متغیرهای روابط و پاداش بیشتر از سایر متغیرها بر گرایش کارمندان به تغییر مؤثر بودند (عباس‌زاده، ۱۳۸۸). تنها نکته مشترک دو پژوهش ضعف در بعد هدف بود. چراکه بر اساس تحلیل‌های انجام شده بعد هدف در تمامی دفاتر مورد بررسی در زمره نقاط ضعف قرار دارد. نتایج پژوهش قربانی و همکاران در بررسی «عارضه‌یابی سازمانی صنعت هتل‌داری شهر بیرجند» حاکی از آن بود که با توجه به اوضاع نامساعد هتل‌های شهر بیرجند کارکنان نسبت به تغییر از خود مقاومت نشان نمی‌دهند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۵). با پژوهش حاضر مطابقت دارد. چرا که در صورت نامساعد بودن محیط داخلی کارکنان به استقبال تغییر خواهند رفت. سرانجام نتایج پژوهش مرزبان و همکاران در

«ارزیابی جامع سازمانی بیمارستان امام حسین (ع) وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی بر اساس مدل وایزبورد در سال ۹۴» در مقایسه با نتایج پژوهش حاضر تا حدودی حاکی از شرایط مناسب‌تری در محیط داخلی بیمارستان امام حسین (ع) نسبت به دفاتر مورد بررسی است چراکه در شرایطی که تنها نقطه قوت دفاتر مورد بررسی در پژوهش حاضر نگرش مثبت کارکنان نسبت به تغییر است اما علاوه بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر، ابعاد هدف‌گذاری و نیز در زمره نقاط قوت بیمارستان امام حسین (ع) قرار دارد، هرچند که در ابعاد دیگر مدل مورد استفاده مانند دفاتر با ضعف دست به گریبان است. با توجه به وضعیت موجود، دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی از منظر ابعاد مدل مورد استفاده در پژوهش وضعیت مطلوبی ندارد و کارکنان وضعیت محیط داخلی دفاتر محل کار خود را نامطلوب می‌دانند. تنها بُعدی که براساس نتایج بدست آمده می‌توان به‌عنوان نقطه قوت دفاتر در نظر گرفت نگرش کارکنان نسبت به پدیده تغییر است. به عبارتی اوضاع کنونی کارکنان را به حد رضایت نرسانده و کارکنان اعتقاد دارند تغییر اوضاع می‌تواند شرایط مساعدتری را برای آن‌ها در پی داشته باشد. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته می‌توان نتیجه گرفت که به ترتیب ابعاد ساختار سازمانی، سازوکار هماهنگی و رهبری با میزان میانگین محاسبه شده ۵/۹۵، ۵/۸۵ و ۵/۸۳ دارای بیش‌ترین نارسائی هستند. این در حالی است که در سایر پژوهش‌های انجام شده معمولاً عامل حقوق و دستمزد و پاداش در صدر نقاط ضعف قرار داشته؛ اما در پژوهش حاضر بُعد پاداش نسبت به ابعاد دیگر با نارسایی کمتری مواجه بوده است. بُعد ساختار سازمانی که در صدر نقاط ضعف قرار دارد می‌تواند ناشی از تقسیم نامناسب فرایندهای کلی به فرایندهای جزئی و عدم تقسیم صحیح کارها باشد. سازمان‌دهی نامناسب، ایجاد هماهنگی بین واحدها و کارکنان را مختل می‌نماید. این امر قطعاً به ضعف عملکرد دفاتر و کاهش رضایت‌مندی مشتریان منجر خواهد شد. برای غلبه بر این ضعف توصیه می‌شود سازمان‌دهی مجدد فعالیت‌ها با مشارکت مدیران و کارکنان در دستور کار قرار گیرد. همچنین طراحی مجدد ساختار سازمانی با توجه به وضعیت و موقعیت خاص سازمان نیز بسیار مطلوب به نظر می‌رسد. رتبه دوم بیش‌ترین میزان نارسایی مربوط به سازوکار کمکی است. می‌توان گفت کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری از نظر در اختیار داشتن این سازوکارها توانمند

نیستند. این شدت نارسایی در سازمان می‌تواند ناشی از فقدان قدرت خلاقیت و ایده‌پردازی، عدم در اختیار داشتن منابع اطلاعاتی مناسب، نبود مهارت کار گروهی، تلاش‌های آموزش، برنامه‌ریزی و کنترل برای رشد و توسعه و... باشد. این امر بی‌تردید بر سازوکار هماهنگی دفاتر تأثیر گذاشته و کاهش رضایت مشتریان را در پی خواهد داشت. برای رفع یا کاهش شدت ضعف این بُعد راه‌کارایی چون تأکید بر نقش سرپرست‌های کارکنان در ایجاد هماهنگی بین افراد و گروه‌های کاری، آموزش مهارت کار و تصمیم‌گیری گروهی، تدوین برنامه‌هایی جهت افزایش میزان همکاری کارکنان و گروه‌های کاری با همدیگر در هنگام بروز مشکل توصیه می‌شود. بُعد رهبری در رتبه سوم نقاط دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مورد مطالعه قرار دارد. از آن‌جا مقدار ضعف رهبری در یک سازمان می‌تواند منبع بسیاری از کاستی‌های دیگر باشد. در این حالت سازمان در مواجهه با کوچک‌ترین بحران از کارکرد عادی فاصله گرفته و سبب نارضایتی کارکنان و مشتریان می‌شود. برای مرتفع نمودن این نقطه ضعف برگزاری کلاس‌های آموزش دانش کاربردی مدیریت از سوی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان، دعوت از مدیران خوش‌نام و اعطای گواهینامه از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان برای تشویق مدیران برای حضور در کلاس‌ها توصیه می‌شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود پس از انجام تغییرات لازم در جهت بهبود شرایط کنونی در بخش‌هایی که بیشترین آسیب در آن‌ها مشاهده شده است. از مطالعات عارضه‌یابی سازمانی جهت رسیدن به سطوح بالای تعالی نه تنها در بخش دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری بلکه در سایر سازمان‌های دخیل در توسعه صنعت گردشگری استان خراسان جنوبی استفاده شود. چرا که توسعه صنعت گردشگری در استان‌هایی مانند خراسان جنوبی که در زمره مقصدهای در حال ظهور به‌شمار می‌رود، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. چراکه برنامه‌ریزی صحیح گردشگری و شناخت مشکلات و مسائل افراد شاغل در آن می‌تواند باعث کاهش نرخ مهاجرت از استان به دلیل مسائلی چون بیکاری، چرخیدن چرخ اقتصاد منطقه با ورود گردشگران غیربومی و... شود. موفقیت در دست‌یابی به تمام اهداف مذکور در خراسان جنوبی در کنار سایر عوامل منوط به داشتن نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده و البته دلگرم به اشتغال در این صنعت است.

منابع

- بهرامی، محمدمین. (۱۳۸۴). «تحلیل محیط داخلی بیمارستان‌های آموزشی و درمانی منتخب شیراز از دیدگاه کارشناسان با استفاده از مدل شش بعدی و ایزبورد». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی ایران. کتابخانه دانشگاه علوم پزشکی ایران.
- تیموری، سودابه. (۱۳۸۵). «بررسی و مقایسه عملکرد مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی ایران بر اساس مدل و ایزبورد». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران. کتابخانه دانشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- جمشیدیان، مهدی؛ خوش‌اخلاق، رحمان؛ قیاسیان، مرتضی. (۱۳۷۶). «کاربرد مدل شش‌وجهی در ارزیابی جو سازمانی». *دانش مدیریت*. شماره ۳۵ و ۳۶. صص ۵۰-۵۶.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سمت.
- رنگریز، حسن. (۱۳۹۴). *تحلیل مسائل برنامه‌ریزی نیروی انسانی*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- شیرزاد، بهارک؛ بنی‌سی، پری‌ناز؛ میرزا، سیدنیما. (۱۳۹۲). رابطه نوع ساختار سازمانی و میزان هوش هیجانی در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش و ارزشیابی. دوره ۶، شماره ۲۲. صص ۱۱۱-۱۳۲.
- عباس‌زاده، محمد؛ مقتدایی، لیلا؛ حسین‌پور، ابراهیم؛ هنرور، حسین. (۱۳۸۸). «مطالعه جامعه‌شناختی عارضه‌یابی سازمانی و گرایش به تغییر». *مجله جامعه‌شناسی*. دوره اول. شماره چهارم. صص ۱۳۹-۱۱۷.
- قربانی، امیر؛ نصرافهانی، علی؛ یوسفی، جواد. (۱۳۹۳). «عارضه‌یابی نیروی انسانی در صنعت هتل‌داری (مورد مطالعه هتل‌های شهر بیرجند)». فصلنامه گردشگری و توسعه. سال سوم. شماره ششم. صص ۱۴۶-۱۲۶.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی مفاهیم، تئوری‌ها و روش‌ها*. تهران: سمت.
- مرزبان. سیما؛ انیسی، سمیه؛ صلاحی، رسول؛ کلتی، احسان‌الله؛ بای، وحید. (۱۳۹۴). «ارزیابی جامع سازمانی بیمارستان امام حسین (ع) وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی بر اساس مدل و ایزبورد در سال ۹۴». فصلنامه بهداشت در عرصه دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. دوره چهارم. شماره سوم. صص ۷-۱.

مسعود سینکی، سپیده؛ سید نقوی، میرعلی. (۱۳۹۵). «عارضه‌یابی سازمانی بر اساس مدل وایزبورد: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی تهران». مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران. دوره ۱۰. شماره ۶. صص ۴۶۹-۴۶۱.

نیکوکار، غلام‌حسین؛ علی‌دادی، یاسر؛ رایج، حمزه. (۱۳۸۸). «تدوین مؤلفه‌های اصلی آسیب‌شناسی سازمانی مرکز ملی فرش ایران با بررسی نقش آن در صادرات فرش دستباف». مجله مدیریت بازرگانی. دوره اول. شماره ۳. صص ۱۸۴-۱۶۵.

Ayar, S., Bakhnoo, M., Abdoullahi, S., & Mahmoodi, A. (2016). Investigating the relationship between intellectual capital and organizational entrepreneurship: case study the governmental institutions of west Azerbaijan province in Iran. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*ISSN 2356-5926, 1(1), 2509-2522.

Agwu, M. O. (2013). Impact of fair reward system on employees' job performance in Nigerian Agip Oil Company Limited, Port Harcourt. *British Journal of Education, Society and Behavioral Science*, 3(1), 47-64.

Baum, T. (Ed.). (2016). *Human resource issues in international tourism*. Elsevier.

Bradish, C. L. (2003). *Examination of the Relationship Between Regional Sport Commissions and Organizational Structure*.

Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 16, 290-297.

Choi, H. S., & Cho, J. H. (2014). Study on the Diagnosis of Agricultural Region Resident Organization Utilizing Weisbords model: Centered on My Hometown Keeper Organization Diagnosis Case. *Journal of Korean Society of Rural Planning*, 20(2), 81-90.

Fominiene, V. B., & Svagzdiene, B. (2017). FUTURE PROFESSIONALS' PERCEPTION OF CAREER IN TOURISM SECTOR-THE CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Transformations in Business & Economics*, 16(1).

Khiat, A., & Montargot, N. (2017). The construction of an emerging tourist destination and its related human capital challenges. *In Tourism in the City* (pp. 123-136). Springer, Cham.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Onar, S. C., & Ustundag, A. (2018). Smart and Connected Product Business Models. In *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation* (pp. 25-41). Springer, Cham.

Raja, S. K. (2011). *Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar* (Doctoral dissertation, RHODES UNIVERSITY).

Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.

Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H. R., & Bakhtiari, B. (2017). Studying effectiveness of human resource management actions and organizational agility: Resource management actions and organizational agility. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 30(2), 61-77.

Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M. (2017). AN APPROACH TO PERSONNEL SELECTION IN THE TOURISM INDUSTRY BASED ON THE SWARA AND THE WASPAS METHODS. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(1).

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.

Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

Yousefi, J., & Sajadie, H. (2014). Examining the Relationship between Contextual Dimensions of Organization and Organizational Climate According to Weisbord Six-Box Model. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(6), 111-117.

Zhang, J., Schmidt, K., & Li, H. (2016). An integrated diagnostic framework to manage organization sustainable growth: An empirical case. *Sustainability*, 8(4), 301.