



## بررسی اثربخشی نقش رویکردهای مدیریتی در توسعه پایدار صنعت گردشگری

دکتر علی لوافان

دکتری مدیریت منابع انسانی

مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره شرکت هتل پیروزی اصفهان

[ali.lavafan@yahoo.com](mailto:ali.lavafan@yahoo.com)

### چکیده

در صنعت گردشگری عوامل تاثیرگذاری وجود دارد، که بخشی درون سازمانی و بخشی دیگر برون سازمانی است. یکی از این عوامل مهم درون سازمانی، رویکردهای مدیریتی می باشد. این صنعت از سه عامل مهم سرمایه گذاری، مدیریت و منابع انسانی بهره مند می گردد که نقش مدیریت هم در سرمایه گذاری ها و هم در گزینش و آموزش نیروی انسانی بسیار نقش اثرگذاری است. صنعت گردشگری صنعتی تخصص گرا و دانش محور است و نیاز به مدیران متخصص دارد تا نیروی انسانی را آموزش دهند و با کارآمدی، کارایی و بهره وری بسیار بتوانند خدماتی شایسته به متقاضیان سفر ارائه دهند. مدیریت هایی کارآ و کارآمد خواهند بود که از رویکردهای متفاوت مدیریتی استفاده کنند و بتوانند با فراگیری و بکارگیری این رویکردها در جهت توسعه پایدار این صنعت سعی و کوشش نمایند. در این پژوهش سعی می شود که تاثیر و نقش رویکردهای مدیریتی را در جهت توسعه پایدار صنعت گردشگری مورد بررسی قرار دهد؛ در تهیه این پژوهش از منابع کتابخانه ای، مقالات پژوهشی، نظر متخصصان و تجربه پژوهشگر استفاده شده است.

**کلید واژه ها:** اثربخشی، رویکرد مدیریتی، توسعه پایدار، صنعت گردشگری

### مقدمه

صنعت گردشگری از دو گروه عوامل تاثیرگذار تشکیل می شود که عبارتند از ۱-عوامل درون سازمانی ۲-عوامل برون سازمانی. ۱-عوامل درون سازمانی که عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، برنامه ریزی های زمانبندی شده و راهبردی، رویکردهای مدیریتی، رفتار مصرف کننده، آموزش و پژوهش، منابع انسانی، تخصص، سرمایه، منابع مالی، ارتباطات، استانداردهای و افزایش کیفیت خدمات، هوشمندسازی تاسیسات و امکانات، بازاریابی و تبلیغات و برندسازی، سیستم قیمت گذاری، شناخت حقوق قانونی ذینفعان، اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی. ۲-عوامل برون سازمانی عبارتند از رویکرد یا عملکرد بخش دولتی، کمک ها و تسهیلات بخش دولتی، تمایل جامعه مقصد، رویکرد بحران ها، پایگاه های علمی و پژوهشی، آژانس های مسافرتی، زیرساخت ها، رقبا و مزیت نسبی رقابتی، امنیت شغلی، پایگاه های داده های آماری و اطلاعات، موسسات مالی و اعتباری، سازمان های مردم نهاد، عوامل تبلیغاتی، سهامداران، فروشندگان و عرضه کنندگان مواد اولیه که عوامل درون سازمانی به طور مستقیم از رویکردهای مدیریتی و عوامل برون سازمانی بطور غیرمستقیم از این رویکردها بهره مند می گردند.

صنعت گردشگری صنعتی دانش محور، علم مدار و تخصصی است و بایستی از مدیرانی برای اداره سازمان های گردشگری استفاده نمود که دارای تخصص و تجربه علمی و عملی باشند و بتوانند رویکردهای متفاوت مدیریتی را آموزش دیده و آنها را به نحو مطلوب بکار گیرند و سازمان های خود را در جهت خدمات رسانی استاندارد به مشتریان و متقاضیان سفر آماده کنند و رضایتمندی آنها را جلب نمایند. یکی از راه های تبلیغی موثر، تبلیغات دهان به دهان است که از طریق رضایتمندی گردشگران به سایر متقاضیان سفر



منتقل و باعث جذب مشتریان بیشتر می گردد. رویکردهای مدیریتی هرکدام به جهت بحث ویژه خود مورد استفاده قرار می گیرند. به عنوان مثال رویکرد مدیریت بحران در مواقع مواجهه با بحران و کاهش خسارت ها و یا راه های پیشگیری از بحران می توانند از شدت بحران ها بکاهند و یا با رویکرد مدیریت کارآفرینی به اشتغال نیروی انسانی در جامعه کمک کنند و همچنین از رویکرد توسعه منابع انسانی در جهت گزینش و انتخاب صحیح، آموزش، کنترل و نظارت بر کارکنان، رساندن به تعالی سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی و آموزش کارکنان بهره مند گردانند. استفاده از رویکرد مدیریتی تعالی می تواند سازمان ها را به بالاترین مرتبه معنوی و انسانی برساند که بجز تفکر منافع مادی فردی به فکر منافع اجتماعی نیز باشند. رویکرد مدیریتی چابک سازی نیز سازمان ها را از نظر کارایی و کارآمدی، بهره وری، رشد و توسعه به بالاترین مرتبه می رساند. رویکرد مدیریتی تغییر و تحول می تواند به هنگام روند نزولی کارایی و بهره وری سازمان ها و همچنین پیدایش نوآوری ها و فناوری های نوین، چنان تغییرات و تحولاتی ایجاد کند که سازمان ها به سوی رشد و توسعه تغییر جهت داده و حرکت کنند. رویکرد مدیریتی آینده پژوهی و آینده نگاری سازمان ها را از چالش های پیش رو تا حدودی آگاه می سازد و آنها را برای مواجهه با این چالش ها و مسائل آماده کرده و عوارض ناشی از آنها را تعدیل می کند. بطور کلی بایستی گفت که دیگر سیستم سنتی مدیریتی، در دنیای پر از تغییر، تحول، تغییرات تکنولوژیکی و نوآوری های نوین نمی تواند اثربخش باشد و تخصص، دانش، پژوهش و آموزش جزء لاینفک مدیریت سازمان ها است در صورت عدم استفاده از این رویکردها در بخش های مختلف درون و برون سازمانی، سازمان ها دچار نقصان می گردند. بکارگیری همه این رویکردها می تواند سازمان ها را به توسعه پایدار صنعت گردشگری برساند. از دیگر رویکردهایی که در این پژوهش به آنها پرداخته می شود رویکردهای فناوری و هوشمندسازی، رویکرد بازاریابی و تبلیغات، رویکرد توسعه منابع انسانی، رویکرد برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد استعدادیابی، رویکرد فناوری اطلاعات و ارتباطات، رویکرد دانش محوری، رویکرد تاب آوری و رویکرد دولتی می باشد.



صنعت گردشگری

عوامل برون سازمانی



عوامل درون سازمانی



رویکردهای مدیریتی

۱- عوامل تشکیل دهنده سازمان های مرتبط با صنعت گردشگری

رویکردهای مدیریتی

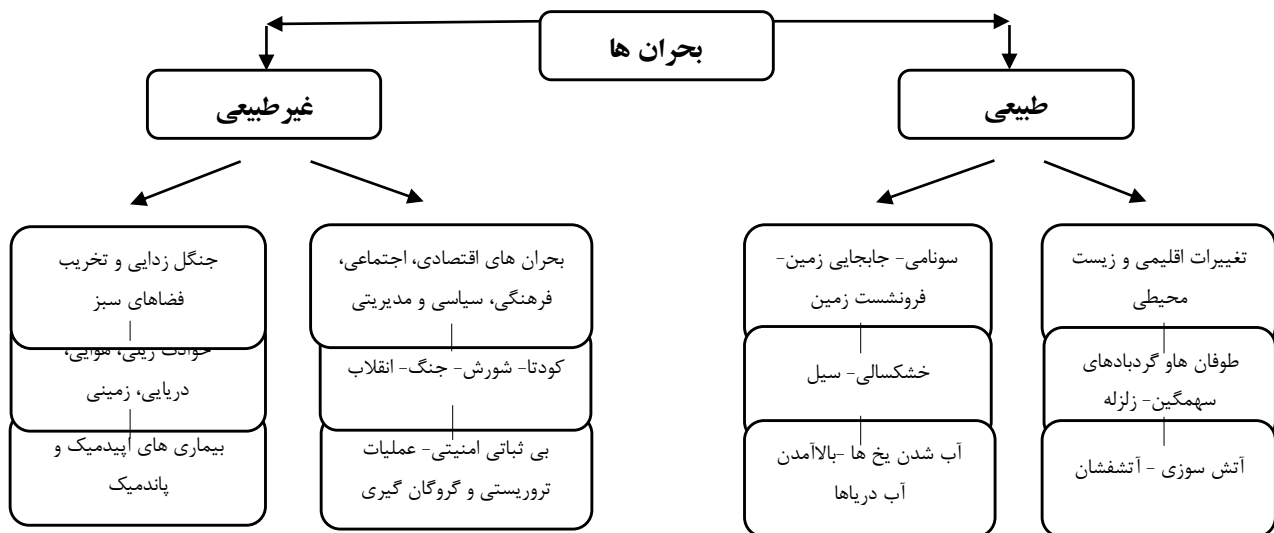
رویکرد مدیریت مقابله با بحران

وقوع بحران های طبیعی و غیرطبیعی در این جهان متغیر و غیرایستا وجودی جبری است. صنعت گردشگری در مقابل بروز و شیوع این بحران ها بسیار حساس و آسیب پذیر است و در مواقع وقوع بحران ها تقاضا برای سفر در مناطق بحران زده به شدت کاهش می یابد. و معادلات عرضه و تقاضا را تغییر می دهد. پیشگویی و حدس و گمان در بروز و شیوع بحران ها ساده انگاری است، مگر با رویکردهای علمی از قبیل رویکردهای آینده نگاری و آینده پژوهی تا حدودی بتوان از آنها آگاه گردید. رویکرد مدیریت بحران در قبل، هنگام وقوع و بعد از بحران موجب کاهش شدت آسیب های آنها می گردد و با ایجاد ساختار بسیار علمی و با همکاری همه



جانبه دست اندرکاران می تواند در مواقع وقوع و بروز بحران ها کارساز باشد. بحران های طبیعی و غیرطبیعی در مقاطعی از زمان و مکان به وقوع می پیوندند. این بحران ها شدیداً بر صنعت گردشگری اثرگذار هستند. مهمترین عنصر کاهنده اثرات تخریبی و پیامدهای ناگوار بحران ها ، رویکرد مدیریت بحران است، که با برنامه ریزی، سیاست گذاری ، پیش بینی آینده و ایجاد استراتژی مناسب می تواند از قبل، بحران ها را تا حدودی پیش بینی کرده و در هنگام وقوع بحران ها از شدت عوارض آن بکاهد. رویکرد مدیریت بحران نیاز به ساختاری جهانی ، منطقه ای و کشوری دارد. ساختار بسیار قوی که بحران های طبیعی و غیرطبیعی جهانی و منطقه ای را پیش بینی کند و راهکارهایی از جمله برنامه ریزی و سیاست گذاری قبل از وقوع بحران ها داشته باشد و به هنگام شیوع بحران ها از " رویکرد تاب آوری " استفاده شود. آموزش های عمومی به کارکنان و چگونگی مواجهه با بحران ها در هنگام وقوع، از وظایف مدیران بحران می باشد. تامین بودجه یا ایجاد صندوق جهانی ، منطقه ای و کشوری در هنگام بحران ها یکی از وظایف مدیریت بحران است. بحران های طبیعی یا غیرطبیعی در مقاطع زمانی و مکانی مختلف و بصورت دائمی به وقوع می پیوندند و آمادگی مدیریت بحران بایستی همیشگی و دائمی باشد.

4



۲- بحران های طبیعی و غیرطبیعی

حادثه ای که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی به وجود می آید و خسارتی را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل میکند و برطرف کردن آن نیاز به اقدامات و عملیات اضطراری و فوق العاده دارد، بحران نامیده میشود (معافی، ۱۳۹۲). هر بحرانی که پدید می آید میتواند جنبه های مثبت و منفی داشته باشد. اگر سازمانی مجهز به ابزارهای صحیح برای مقابله با بحران باشد، بحران میتواند فرصتی برای یادگیری و تغییر باشد. سازمان جهانی گردشگری، بحران در گردشگری را "هر نوع رویداد غیرقابل انتظاری که بر اعتماد گردشگران تأثیر میگذارد و جریان عادی امور را مختل مینماید" تعریف کرده است (هادی زاده به نقل از هندرسون، ۱۳۹۴). از طرف دیگر، گردشگری یک ساختار پیچیده دارد و روابط متقابل وابستگی میان اجزا به معنای آن است که وقوع بحران برای یکی ممکن است موجب سرایت به دیگری شود. چنین سرایتی در بحران مقصدها در هنگام افزایش حوادث که منجر به کاهش ناگهانی در مسافران ورودی می شود، قابل رؤیت است و عواقبی را برای ارائه دهندگان خدمات اقامتی، جاذبه ها،





حمل و نقل، همچنین سازمان های دولتی و برگزارکنندگان سفر و دفاتر خدمات مسافرتی در داخل و خارج از کشور در پی دارد (معافی، ۱۳۹۲). همچنین نزول و رکود اقتصادی کشورها و نوسان نرخ ارز، از میان رفتن اعتماد بازار و در پی آن صرف نظر کردن از سرمایه گذاری، همگی میتوانند از دیگر دلایل بروز بحران در صنعت گردشگری باشند. وقایع سیاسی - امنیتی، مانند تروریسم، بلایای طبیعی، بیماری های همه گیر نیز میتوانند پیامدهای مشابه و نقشی تعیین کننده در بروز بحران های گردشگری ایفا کنند (هندرسون، ۲۰۰۷).

برای کاهش اثرات مخرب ناشی از بحران لازم است بحران مدیریت شود. بر این اساس مدیریت بحران به مجموعه فعالیتهایی اطلاق میشود که قبل، بعد و هنگام وقوع بحران، جهت کاهش اثرات این حوادث و کاهش آسیب پذیری انجام گیرد (هیل و جونز، ۱۹۹۵). مدیریت بحران فرآیند پیش بینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و سالم سازی بعد از وقوع بحران است (ناصری فر، ۱۳۸۰). در واقع مدیریت بحران را میتوان برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی، کنترل و پشتیبانی تعریف کرد. از مهمترین وظایف مدیریت بحران، کاهش آثار سو بحران، آمادگی و بهبود اوضاع قبل از بحران است (اکبری، ۱۳۹۶). از آنجاکه امروزه به دلیل ارتباطات جهانی سازمان ها، احتمال بروز بحران بیشتر از گذشته است؛ در نتیجه آمادگی برای مقابله با بحران برای رهبران سازمان ها جهت پیشگیری، مقابله مؤثر با بحرانها به مسئله مهمی تبدیل شده است. هر سازمانی باید فرایندها و برنامه های عملیاتی برای پیشگیری از بحران و مدیریت بحران داشته باشد (تانجا و همکاران، ۲۰۱۴).

5

مدیریت بحران شامل برنامه ریزی و مدیریت به منظور حفظ منافع و مصالح صنعت، گردشگران و سایر متصدیانی است که گرفتار آسیب ها و خسارات بلندمدت شده اند. در این خصوص فالکنر در سال (۲۰۰۱) یکی از جامع ترین چارچوب های مدیریت بحران در صنعت گردشگری را ارائه داده است. وی فرآیند مدیریت بحران در صنعت گردشگری را به ۶ مرحله متوالی قبل از بحران، لحظه اولیه بحران، وقوع بحران، اواسط بحران، دوره بلندمدت بعد از بحران و بازگشت به شرایط عادی تقسیم کرده برای هر مرحله اقدامات و راهبردهایی در نظر گرفته است (فالکنر، ۲۰۰۱).

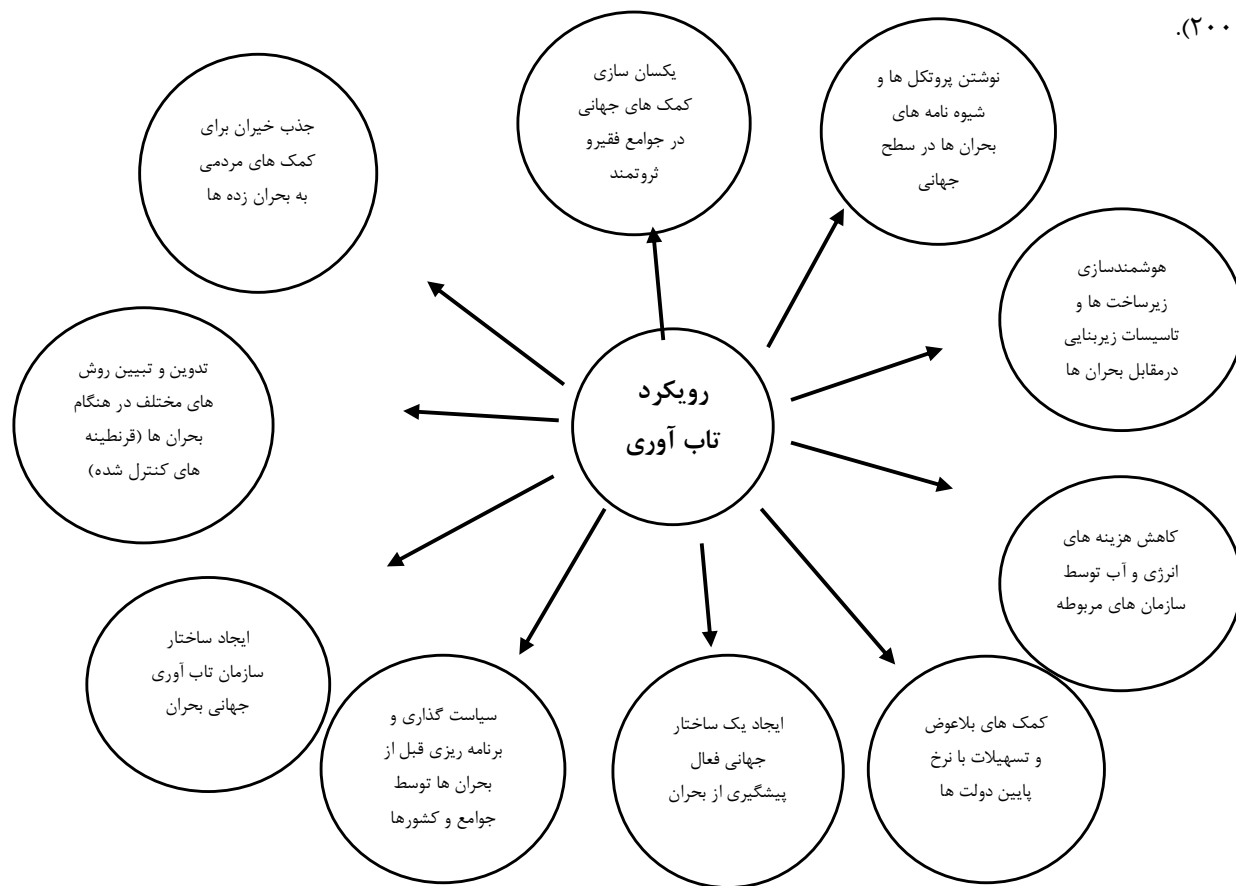
### رویکرد مدیریت تاب آوری

تاب آوری به مفهوم کمک و یاری به تحمل و پایداری جوامع بشری و عامل توان مقابله در برابر بحران ها و پدیده های نامطلوب، مخرب و آزاردهنده است و در نهایت رهنمون به بازگشت موقعیت قبل از بحران ها و این پدیده ها می باشد. در وقوع و بروز بحران ها صنعت گردشگری به شدت آسیب می بیند همانگونه که شیوع ویروس کووید-۱۹ زیان های بسیاری نصیب این صنعت نمود، تنها راه کمک دولت ها به بخش خصوصی استفاده از رویکرد تاب آوری است. رویکرد تاب آوری ابزار یا دستاویزی برای مقابله با تعدیل بحران ها است. این رویکرد فرآیندی است که شامل ساختار، سیاست گذاری، برنامه ریزی زمانبندی شده و راهبردی (استراتژیک)، بودجه بندی، مدیریت و کارکنان متخصص، ابزار و امکانات برای مقابله با بحران ها می باشد. وقوع بحران ها همیشه و دائمی است و زمان آنها نامشخص و غیرقابل پیش بینی است که نیاز به وجود همیشگی ساختار تاب آوری دارد. ساختارهای جهانی، منطقه ای، کشوری، استانی و شهری که می توانند بصورت کاملا آماده باشند و به وظایف خود عمل کنند. در همین شیوع پاندمی کرونا در بعضی کشورها از این رویکرد استفاده کردند و در بعضی کشورهای دیگر متأسفانه بسیار ضعیف استفاده شد و در بعضی دیگر بطور کلی از این رویکرد بهره ای برده نشد. رویکرد تاب آوری نیاز به بودجه جهانی، کمک های دولت ها، کمک های خیریه ها و انجمن های انسان دوستانه و کمک های مردمی دارد.



با وجود رشد فزاینده ادبیات تاب آوری سازمانی، تعداد کمی از محققان، چگونگی استفاده از این مفهوم را برای گسترش یا تکمیل استراتژی های فعلی مدیریت بحران گردشگری مورد بررسی قرار داده اند. به عنوان مثال، بخش هایی مانند سازمان مدیریت مقصد می توانند از توانایی طراحی مرحله به مرحله استراتژی بحران (به عنوان مثال پیشگیری و برنامه ریزی؛ اجرای استراتژیک؛ حل و فصل، ارزیابی و بازخورد) براساس ابعاد گسترده تاب آوری که برای حمایت از ثبات سازمانی بلند مدت استفاده می شود بهره مند شوند. به طور خاص می توان استدلال کرد که به هم پیوستگی مدیریت بحران گردشگری با مفهوم مدیریت تاب آوری، پایه های بهتری برای پیگیری موثرتر مدیریت بحران از سوی سازمان های مدیریت مقصد فراهم می نماید. علاوه بر این انتظار می رود با اعمال نظریه تاب آوری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری، سازمان های مدیریت مقصد قادر به کاهش محدودیت ها و ناکارآمدی بالقوه اجرای استراتژی های سازمانی هستند که بر ظرفیت و عملکرد مطلوب شرکت ها در وقایع بحرانی تاثیر منفی می گذارد. این گونه استراتژی های سازمانی در عین غیرمرتبط بودن، گاهی به دلیل تعارضات شناختی نسبت به مفاهیم دچار همپوشانی می شوند (کوئو، ۲۰۰۰).

6



۳-عوامل رویکرد تاب آوری (لوفان، ۱۴۰۰)



### رویکرد مدیریت توسعه منابع انسانی

صنعت گردشگری یک صنعت کاربر و انسان محور است و کمتر از ماشین ابزار استفاده می شود. به همین جهت منابع انسانی به عنوان عامل مهم بعد از سرمایه در صنعت گردشگری نیاز به آموزش های قبل از خدمت، حین خدمت، آموزش های کلاسیک یا بلندمدت دانشگاهی دارد. نقش مدیریت دانش آموزش مدیران و کارکنان و کلیه نیروهای انسانی است که بعد از تجربیات و آموزش های بسیار می توان آن ها را سرمایه های انسانی سازمان ها به حساب آورد. ایجاد فرهنگ سازمانی صحیح و اصولی و همچنین نهادینه کردن فرهنگ تعالی بخش سازمانی از وظایف مدیریت توسعه منابع انسانی می باشد که در راستای رسیدن به تعالی سازمانی می تواند محیط داخلی سازمان های گردشگری را به محیطی پویا، چابک، کارآمد و توانمند تبدیل نماید و با ایده پردازی های تعالی بخش، منابع انسانی را به تفکر و اندیشه خرد جمعی و منافع اجتماعی جامعه سوق دهد. چنین سازمان هایی با چنین کارکنانی می توانند بهترین خدمات استاندارد و رضایت بخش را برای متقاضیان سفر ایجاد کنند و حس رضایتمندی آنها را برانگیزانند تا هم جنبه معنوی سازمان ها و هم منافع مادی آنها تامین گردد. ایجاد بینش و نگرش به دانش محوری و علم مداری صنعت گردشگری در ذهنیت و تفکر کارکنان و منابع انسانی وظیفه مدیریت توسعه منابع انسانی است. استانداردسازی ارائه خدمات و بالا بردن کیفیت زنجیره تولید در سازمان های صنعت گردشگری نیز از وظایف مدیریت توسعه منابع انسانی است. انتخاب و گزینش منابع انسانی چابک، با استعداد، هوشمند، اخلاق مدار، وظیفه شناس و مسئولیت پذیر، کارآمد و کارآ و همچنین استفاده از روش جانشین پروری، ارزیابی عملکرد کارکنان و ارزشیابی فعالیت کارکنان از دیگر وظایف این رویکرد است. در صورتی که نیروی انسانی بصورت کارآمد و کارآ پرورش نیابد بصورت یک هزینه گزاف برای سازمان به حساب می آید و برعکس اگر نیروی انسانی کارآمد، کارساز و کارآ پرورش یابد به عنوان یک سرمایه گذاری در سازمان محسوب می گردد.

سرمایه انسانی دانش فردی، مهارت و تجربه های کارکنان هر سازمان برای خلق ارزش و حل مسائل موجود در آن سازمان تعریف میشود این سرمایه کارکنان را منبعی برای نوآوری و توسعه در سازمان مطرح میکند (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۸). بسیاری از سازمان های گردشگری از کارکنانی استفاده کردند که علاوه بر آشنایی کامل به زبان خارجه بر آداب برخورد با گردشگران نیز آشنایی کامل داشته باشند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). هوشمندی در مدیریت گردشگری تنها به تغییرات حاصل از توسعه فناوری نوین بستگی ندارد و موارد دیگری همچون منابع انسانی لایق را نیز شامل میشود. چرا که در سازمان هوشمند در کنار فناوری، فناوری اجتماعی نیز ابزاری قدرتمند برای مدیریت دانش در سازمان است (نیسار و همکاران، ۲۰۱۹). منابع انسانی شاغل در گردشگری باید از خطای یکسان انگاری پرهیز کنند. کارکنان باید انعطاف پذیر باشند؛ یعنی بجای داشتن رفتاری یکسان با همه گردشگران با هر گردشگر به فراخور حال او رفتاری جداگانه داشته باشند. چرا که در صنایع خدماتی بسیاری از مشکلات ناشی از این برخورد نامناسب است (لاو لاک و رایت، ۱۳۹۱). کارکنان گردشگری باید متشکل از افرادی باشند که از توانایی درک رفتار رقا، شناسایی تهدیدات و فرصت های محیط و لزوم عکس العمل مناسب در برابر آنها برخوردار باشند (قربانی، ۱۳۹۲). یکی از چالش های پیشروی سازمان ها در قرن ۲۱ رقابت بر سر منابع با ارزش و گرانها است که رشد و بقای سازمانها را تضمین میکنند از جمله این منابع میتوان به نیروی انسانی، سرمایه، منابع سرمایه ای، زمین و مدیریت اشاره کرد که نیروی انسانی به نوبه خود اهمیت و جایگاه ویژه ای 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 هزینه ها خواهد شد و توجه به آن باعث رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان و بهره وری 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 می رود این فرایند همانند سایر فرایندهای مدیریتی، حمایت های لازم

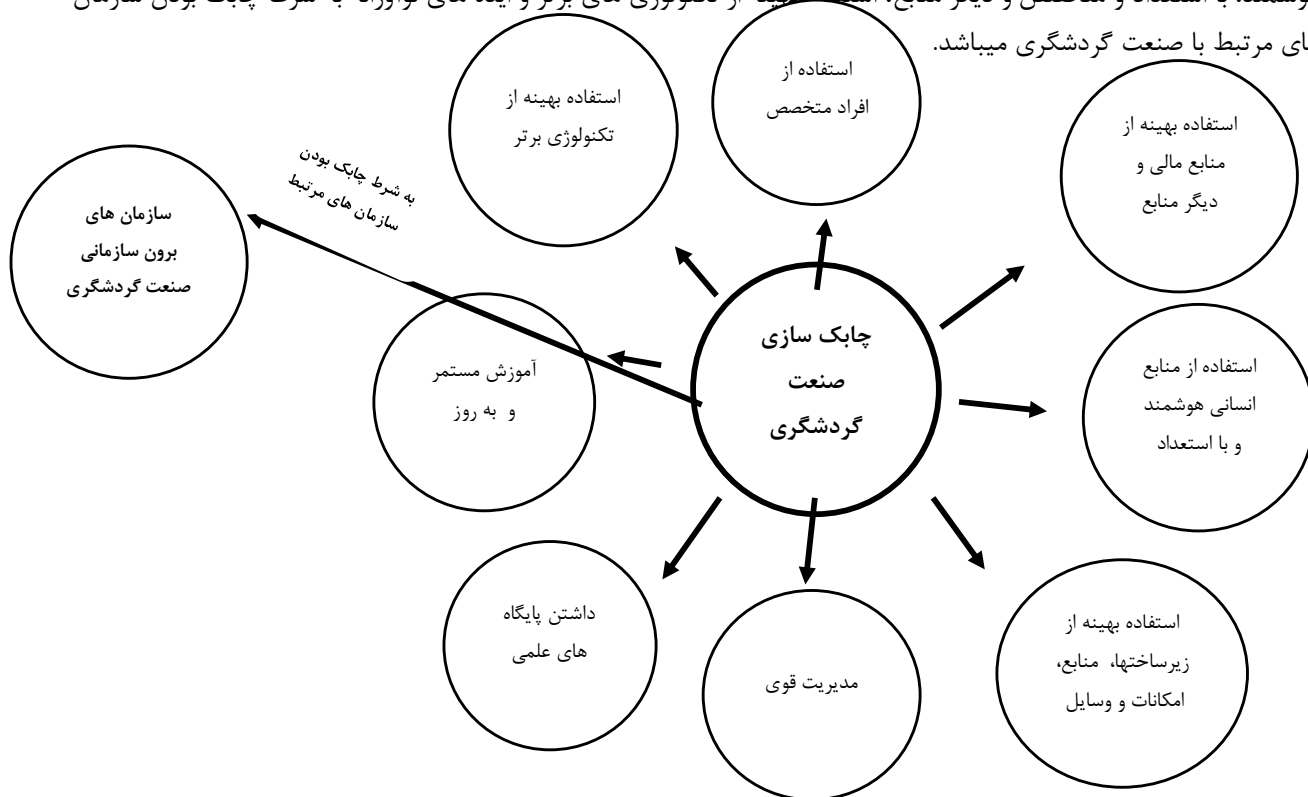


برای اجرای موفقیت آمیز برنامه های استراتژیک را داشته باشد و از نیروهای صف (نیروهای عملیاتی) پشتیبانی و حمایت لازم صورت گیرد (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۸).

### رویکرد مدیریت چابک سازی

سازمان هایی می توانند کارآمد، کارآ، رو به رشد و پیشرفت باشند که از رویکرد چابکی استفاده کنند. مدیران بایستی سازمان ها را در فرایند چابک سازی آماده و فرهنگ سازمانی را در فرجه سازی و چابکی نهادینه کنند. مدیران نیز خود بایستی دارای ویژگی های چابکی از قبیل کارآیی، توانمندی، تخصص، هوشمندی و استعداد باشند. چابک شدن سازمان ها در بخش صنعت گردشگری بسیار موثر خواهد بود و چابک سازی این صنعت می تواند در کل اقتصاد جوامع تاثیرگذار باشد. استفاده از تکنولوژی ها و فناوری های نوین و به روز همراه با پرسنل فرجه آموزش دیده با فرهنگ سازمانی شایسته و چابک مدارانه، می تواند سازمان ها را به سوی رشد، توسعه و پیشرفت رهنمون سازد. نیاز مدیران برای رسیدن به رویکرد چابکی استفاده بهینه از زیرساخت ها، منابع، امکانات و وسایل و ابزارهای مربوط به صنعت گردشگری، آموزش مستمر به روز و داشتن پایگاه های علمی، استفاده بهینه از منابع مالی، منابع انسانی هوشمند، با استعداد و متخصص و دیگر منابع، استفاده بهینه از تکنولوژی های برتر و ایده های نوآورانه به شرط چابک بودن سازمان های مرتبط با صنعت گردشگری میباشد.

8



۴-عوامل پیشران چابک سازی صنعت گردشگری (لوفان، ۱۴۰۰)





در دنیای پر رقابت امروزی که همه چیز با شتاب دستخوش تغییر است، به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ میدهد، سازمانها باید به سازگاری با تغییرات بیندیشند و به دنبال بهره گیری از فرصت های بالقوه باشند. یکی از پارامترهایی که به منظور افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت مطرح میگردد، چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق پذیری بالا بدون نیاز به انجام تغییر است. در واقع سازمان میتواند ظرفیتی را در ساختار و روش های عملیاتی خود بوجود آورد که انعطاف پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید. هدف یک شرکت چابک، غنی سازی / رضایت مشتریان و کارکنان است. یک سازمان اساساً مجموعه ای از توانایی ها برای ایجاد یک پاسخ مناسب به تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار را در تصرف دارد (مردانی و همکاران، ۱۳۹۷).

چابکی به توانایی رهبر در ایجاد چشم انداز و مأموریت چابک بستگی دارد. این عامل برای کنترل و پذیرش تغییر و سازگاری فوری با آن، یا حتی ایجاد تغییر در شرایط بازاری برای کسب مزیت رقابتی، به وسیله پاداش و تشویق پشتیبانی میشود. رهبری با نفوذ در کارکنان و تشویق آنها به کسب دانش و مهارت های جدید، بستر لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده و در نتیجه افزایش چابکی سازمانی را فراهم مینماید (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹).

نتایج نشان میدهد که رهبران اثربخش میتوانند گستره ای که سرمایه گذاری در چابکی و تغییرات سازمانی موفق را ایجاد میکند، افزایش دهند. به عبارت دیگر رهبران واقعی، آنهایی هستند که چشم انداز شفافی را برای سازمان تدوین کرده، بر روندها توجه داشته و دقیقاً بدانند که چگونه منابع را برای انجام تغییرات ضروری تنظیم کنند. مطابق با تحقیقات ای. تی. کرنی. بزرگترین مانع برای چابکی، فقدان یک راهبرد شفاف و تعهد اندک، یا بی تعهدی سطوح ارشد سازمان تغییر می باشد. همگان موافقتند که تعهد مقامات ارشد ضروری است و همیشه به عنوان عامل تفاوت در میان شکست و موفقیت خواهد بود. در مجموع، تجربه نشان داده است که رهبران واقعی، آنهایی هستند که نظرات، الگوها و رویکردهای جدید را آزموده و در پایان چشم انداز درستی از آنچه که آنها قصد آفریدن دارند، بیان میکنند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹).

چابکی، واکنش به چالش های ناشی از محیط پویا، متغیر و نامعلوم کسب و کار، شامل یک راه جدید برای انجام کسب و کار، بازتابی از یک ذهنیت جدید در مورد تولید، خرید و فروش و همچنین یک گشایشگر برای اشکال جدید روابط تجاری و اقدامات جدید برای ارزیابی عملکرد شرکت ها و افراد است (زین و همکاران، ۲۰۰۵). کید (۱۹۹۵) یکی از جامع ترین تعاریف از چابکی سازمانی را بیان میکند: یک سازمان چابک یک کسب و کار سریع، سازگار و آگاه است که شایستگی انطباق سریع در واکنش به اتفاقات و تغییرات غیر منتظره، فرصت های بازار و تقاضاهای مشتری را دارد (یعقوبی و راحت دهمرده، ۲۰۱۱).

### رویکرد مدیریت کار آفرینی

یکی از وظایف مدیران ارشد مجامع جهانی ایجاد اشتغال و کار آفرینی است. در جوامعی که بیکاری وجود دارد معضلات و چالش های بسیاری از قبیل مسائل اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی همانند سرقت، جنایت، خیانت، طلاق، خودکشی و سایر مفاسد اجتماعی ایجاد خواهد شد. یکی دیگر از این چالش ها مهاجرت بی رویه می باشد که توازن و تعادل جمعیتی در جوامع را دچار دگرگونی و نابسامانی می کند. مدیران با کفایت در سازمان های خود سعی خواهند نمود که طرح های توسعه را به اجرا درآورند و به همین منظور رویکرد کار آفرینی در این سازمان ها مستلزم وجود ثبات و پایداری در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تخصص مدیران و کارکنان همراه با خلاقیت و نوآوری و تغییرات تکنولوژیکی و فناوری نوین جهانی این صنعت می باشد. شروط دیگر حفظ محیط زیست و استفاده از دانش محوری و علم نگری و ایجاد پایگاه های علمی، پشتیبانی همه سازمان های بخش دولتی و خصوصی و



سرمایه گذاری مولد با ارزش آفرینی اجتماعی ، داشتن زیرساخت ها و تاسیسات زیربنایی گردشگری ، داشتن نقشه راه رسیدن به رویکرد کارآفرینی، سیاست گذاری و برنامه ریزی های زمانبندی شده و اطلاعات از طریق پایگاه داده های آماری می باشد. مدیران، با تدبیر ، خلاقیت، نوآوری، تخصص، خرد جمعی و همکاری همه کارکنان می توانند به توسعه و رشد از طریق استراتژی های توسعه محصول و توسعه بازار دست یابند و از این استراتژی به کارکنان بیشتر و نتیجتاً کارآفرینی دست یابند. کارآفرینی جوامع را به رشد و بالندگی و توسعه متوازن می رساند. کارآفرینان این صنعت با در نظر گرفتن عوامل مورد نیاز رویکرد توسعه کارآفرینی که در شکل شماره پنج می باشد می توانند به یک رویکرد کارآفرینی پایدار و موثر دست یابند.

رویکرد کارآفرینی پایدار



-نیازهای رویکرد توسعه کارآفرینی پایدار در صنعت گردشگری (لوفان، ۱۴۰۰)

جوامع و سازمان های امروزی به اهمیت منابع انسانی در هر حرفه و هر شغل و سازمانی پی برده اند و میدانند که منابع انسانی خلاق، سرزنده و مستعد، یکی از دارایی های با ارزش برای هر سازمانی و یا هر صنعتی میباشد. صنعت گردشگری نیز از این قاعده مستثنی نیست و دست اندرکاران این صنعت به خوبی به اهمیت این دارایی در پیشبرد اهداف خود پی برده و به آن توجه کرده اند. در حقیقت، یکی از پویاترین فعالیت های اقتصادی در عصر حاضر گردشگری می باشد، که پیشرفت آن باعث توسعه پایدار در کشور میگردد. این صنعت همزمان، منابع داخلی و خارجی، اقتصادی، زیست محیطی و فرهنگی زیادی را در ابعاد کلان به همراه دارد. امروزه گردشگری به قدری در توسعه ی اقتصادی- اجتماعی کشورها اهمیت یافته که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی می نامند. اهمیت این صنعت و نقش آن در توسعه ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باعث شده تا بسیاری از مدیران و برنامه ریزان محلی، منطقه ای و ملی در هر جای دنیا برای گسترش آن برنامه ریزی کنند (فیض و چاشمی، ۱۳۸۹).



صنعت گردشگری و جهانگردی صنعتی؛ باعث رونق اشتغال و افزایش تولید ناخالص ملی و در نتیجه بهتر شدن شرایط زندگی میشود. فناوری و تکنولوژی در بسیاری از مشاغل جای نیروی انسانی را گرفته اند اما در صنعت گردشگری، به دلیل ویژگی های به خصوص این صنعت، نمیتوان به راحتی تکنولوژی را جایگزین افراد انسانی کرد؛ به گفته ی فری و آذربورن (۲۰۱۷) وظایف مربوط به هوش اجتماعی، مانند درک واکنش مردم در زمینه های اجتماعی و کمک و مراقبت از افراد، مسائلی نیست که بتوان توسط تکنولوژی به آن دست یافت (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۹).

توسعه صنعت گردشگری باعث توسعه صنایع دیگر هم میشود. مثلاً بخش کشاورزی با افزایش تقاضا و بخش صنایع دستی با افزایش تقاضای این محصولات رو به رو می شوند (رسولزاده اقدام 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 غنی تر شدن فرهنگ ها، حفظ و مراقبت از آثار باستانی و افزایش ارزش اطلاعات و آگاهی ها میشود (فرانس، ۱۹۹۷).

### رویکرد مدیریت آینده نگاری و آینده پژوهی

با پیچیدگی های تغییرات جهانی و وقوع رویدادها، رخدادها، بحران ها و مواجهه شدن انسان ها با خطرات ناشی از وقایع آگاهی یابی از آینده الزامی است و آینده اندیشی بایستی جزء لاینفک زندگی بشر قرار گیرد. با استفاده از رویکردهای آینده نگاری و آینده پژوهی می توان تا حدودی از وقوع وقایع و حوادث جلوگیری کرد و یا عوارض و پیامدهای ناشی از آنها را کاهش داد. در علوم جدید این دو رویکرد به جد مورد مطالعه و استفاده قرار گرفته شده است و تنها راه علم نگری، ژرف اندیشی بر آینده است. بجای پیش بینی از طریق راه های غیرعلمی و غلط مثل رمالی، فال بینی و پیشگویی میتوان از این دو رویکرد علمی که دارای مباحث و فرایندهای علمی هستند، استفاده کرد. زندگی بدون آینده اندیشی بی معنا و بی محتواسست؛ زیرا میتواند با تجارب گذشته در هم آمیزد و راه چاره های آینده را ترسیم نماید. مدیریت این رویکردها بسیار تخصصی و علمی است که با استفاده از مفاهیم و روش هایی همانند تحلیل روند (Trend Analysis)، پایش روند (Trend Monitoring)، برون یابی روند (Trend Extrapolation)، اقتصادسنجی، سناریوسازی، شبیه سازی، تصویرپردازی های آینده های ممکن و محتمل و آینده های باورپذیر (مطلوب) و آینده های مرجع می توان شرایط مختلف آینده را مورد پژوهش قرار داد و طبق آن برای آینده سیاست گذاری و برنامه ریزی نمود.

از سال ها قبل، برنامه ریزان به دنبال راه هایی بودند تا به طور کامل از شیوه های قدیمی برنامه ریزی دوری کنند؛ زیرا در برنامه ریزی سنتی، ابتدا برنامه ریز به پیش بینی آینده میپردازد و سپس پیش بینی ها را مبنای تصمیم گیری و انجام سیاست قرار میدهد و در نهایت اقدام میکند؛ در حالی که در نگاه نو به برنامه ریزی، برنامه ریز ابتدا به افق آینده میروود و با حضور در آن و دیده بانی حال و گذشته، مسیرهای مشخص برای معماری توسعه را تعیین و تدقیق مینماید (زالی، ۱۳۹۰). از دهه ۱۹۸۰ به بعد، سناریونویسی به یکی از سازکارهای برنامه ریزی استراتژیک برای شهرها تبدیل شد (رهنما و معروفی، ۱۳۹۳). برنامه ریزی بر پایه سناریو، روشی منظم است که از آن برای کشف نیروهای پیشران و کلیدی در متن تغییرات شتابان، پیچیدگی های فوق العاده و عدم قطعیت های متعدد استفاده می شود. مقصود از تعریف سناریوها، انتخاب فقط یک آینده مرجع و آرزوی به حقیقت پیوستن آن یا پیدا کردن محتمل ترین آینده و سعی در تطبیق با آن نیست، بلکه قصد اصلی برنامه ریزی بر پایه سناریو، اتخاذ تصمیم های استراتژیک است که برای (همه آینده های ممکن) به اندازه کافی خردمندانه و پابرجا باشند (فروزنده دهرکردی و همکاران، ۱۳۹۰).



### رویکرد مدیریت تغییر و تحول

با شروع کار سازمان ها و تبیین و تعیین برنامه های زمانبندی شده و راهبردی ، ایجاد ساختار سازمانی و برقراری فرهنگ و ارزش های گوناگون سازمان، نظارت و کنترل عملکرد آنها مورد ارزیابی قرار می گیرد. به عنوان مثال از روش های ارزیابی عملکرد سازمان، ارزیابی عملکرد کارکنان و روش ارزیابی متوازن و یا سایر ارزیابی ها که بتوانند برنامه اجرا شده را با عملکرد سازمان انطباق و مقایسه کنند؛ استفاده می شود و هر زمانی انحرافی در آنها یافت شود بلافاصله از رویکرد تغییر و تحول بهره می گیرند که ممکن است این تغییرات در ساختار ، فرهنگ و ارزش های مشترک سازمان، شیوه یا رفتار عملکرد سازمان ، شیوه عملکرد کارکنان و مهارت های کارکنان و سایر موارد ایجاد شود؛ با رویکرد مدیریت تغییر و تحول می توان معایب و ناهماهنگی های سازمانی را برطرف نمود. گاهی ممکن است موانعی در پیشبرد تغییر و تحول سازمانی صورت بگیرد همانند مقاومت کارکنان در برابر تغییر ، که باز هم این رویکرد با روش ها و مدل های مختلف تغییر و تحول می تواند این مقاومت را برطرف نماید. یکی دیگر از عواملی که باعث استفاده از رویکرد تغییر و تحول می گردد بحث نوآوری ، تغییرات تکنولوژیکی و ایده های نوآورانه می باشد.

اصل مفهوم تغییر غیر شدن تدریجی هر شیء است و غیر شدن می تواند در دو جنبه نقصان و تکامل صورت پذیرد، آن جنبه از تغییر یا غیر شدن که دارای بار ارزشی و تکاملی است، بهبود تلقی می شود. بنابراین هر تغییری بهبود نیست، هرچند که هر بهبودی تغییر محسوب می شود (سعیدی تسلیم، ۱۳۷۸).

12

سازمان های کارآمد نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیات اجرایی هستند و تغییر و تحولات سریع محیطی تحول و بهبود را در موقعیت های مختلف اجتناب ناپذیر می سازد. محتوای این تغییرات عبارتند از - تلاش جهت دار و دایم به منظور مقابله یا انطباق لازم با تغییرات محیطی به طوری که در نهایت به تغییرات پیاپی و چندبعدی در سازمان بیانجامد. به کار بستن نوآوری ها به طور منطقی و بررسی بازتاب های آن، انجام اصلاحات سیستمی بطور جامع و بازنگری های فراگیر، که اولاً توانمندی سیستم در کل افزایش یابد و ثانیاً ارتباط آن با بخش های درونی و همچنین محیط خارج تقویت شود. یافتن راه حل های عملی برای بکار بستن علوم رفتاری در سازمان و ترویج پایبندی به مبانی رفتاری که تجهیز منابع انسانی به آن علوم موجب انسجام آنان و پذیرش اهداف و برنامه ها و اجرای آنها بصورت مجموعه ای از فعالیت های مشترک خواهد شد. طراحی و رهبری برنامه های بهبود توسط مدیران ارشد به عنوان آغازگران و ترویج دهندگان ایده و فرهنگ توسعه در سراسر سازمان تلاش برای توسعه و بهبود را می توان نوعی سرمایه گذاری مدیریت عالی سیستم به حساب آورد؛ که همراهی و تشریح مساعی منابع انسانی در آن سیستم بازخور مثبت و مورد انتظار آن تلقی می گردد (سعیدی تسلیم، ۱۳۷۸).

سازمان ها همواره دستخوش تغییر و تحول هستند اما هر نوع تحولی بهبود و بازسازی تلقی نمی گردد، البته عکس این قضیه همواره صادق است و هر بهبودی قطعاً یک تغییر و تحول محسوب می گردد. تحول امری درونی و خودجوش است و نمیتوان آن را به سازمان تزریق کرد. زمانی که حتی یک درجه در ابعاد کمی یا کیفی در مقایسه با شرایط قبلی سازمان رونق حاصل شود، بهبود و بازسازی تحقق یافته تلقی می شود. بهبود و بازسازی از یک سازمان به سازمان دیگر متغیر بوده تابع ساختار آن است و بنابراین روش هر سازمان لزوماً در سایر سازمان ها قابل تحقق نیست (سعیدی تسلیم، ۱۳۷۸).

### رویکرد مدیریت برنامه محوری یا راهبردی (استراتژیک)

سازمان ها علاوه بر اینکه بایستی دارای برنامه ریزی زمانبندی شده کوتاه مدت، متوسط و بلند مدت باشند به برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) نیز نیاز دارند. مدیران می توانند از این رویکرد برای مشخص کردن عملکرد سازمان ها ، نقشه راه آینده، تبیین و تعیین





استراتژی و اجرای آنها استفاده کنند. هر سازمانی که فاقد برنامه راهبردی (استراتژیک) باشد؛ خط مشی عملکرد مشخصی را تبیین نکرده و بدان آگاه نخواهد بود و به اهداف عالی خود نخواهد رسید. این رویکرد توسط مدیران متخصص برنامه های استراتژیکی با تعیین هدف آرمانی، تعیین چشم انداز، اهداف زمان بندی شده، تعیین مأموریت، تخصیص منابع مالی و انسانی، تحلیل موقعیت و انتخاب استراتژی تدوین و اجرا می گردد و این مدیران به طور مداوم و پیوسته بر اجرای استراتژی ها نظارت و کنترل می کنند و از (روش ارزیابی متوازن) برای کنترل و نظارت برنامه راهبردی استفاده می کنند. ممکن است در بازار رقابتی تغییراتی رخ دهد و سازمان برای پایداری مزیت نسبی رقابتی، وادار به تغییر استراتژی گردد، که این استراتژی های رقابتی از جمله استراتژی های عمومی "مارک پورتر" عبارتند از: استراتژی های رهبری هزینه ها، استراتژی متمایز ساختن محصولات و خدمات و متمرکز شدن بر محصولات و خدمات خاص می باشد. بایستی در تدوین و تبیین استراتژی بازنگری صورت گیرد. ممکن است از استراتژی تدافعی به استراتژی تهاجمی یا استراتژی های رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول استفاده شود.

در چارچوب توسعه صنعت گردشگری جهانی، نیاز به برنامه ریزی گردشگری یک امر مسلم است؛ یعنی تعریف و وجود یک استراتژی توسعه برای گردشگری منطقی است و اجرای آن مشروط به مدیریت استراتژیک در صنعت گردشگری است (کیرووسکا، ۲۰۱۱). رشد شتابان گردشگری در جهان و منافع حاصل از آن، توجه ویژه دولت ها و برنامه ریزان را موجب شده و شکل گیری شیوه های جدید سیاستگذاری در این زمینه را به دنبال داشته است (اسماعیل زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیریت استراتژیک یک فرایند فعال دستیابی به سازگاری درازمدت در برنامه ریزی گردشگری است. این مدیریت نشاندهنده سودآورترین مسیر برای اجرای اولویت های اهداف توسعه در گردشگری تعیین شده توسط اقتصاد ملی است که توسعه گردشگری را تحت تأثیر قرار میدهد (کیرووسکا، ۲۰۱۱). به عبارت دیگر، یکی از ویژگی های مدیریت استراتژیک ترویج بهره وری سازمانی در تمام نهادهای درگیر در صنعت گردشگری است. عمدتاً تأیید بهره وری به این صورت که آیا نهادهای مسئول در توسعه صنعت گردشگری «همه چیز را به درستی انجام داده اند» تحقق می یابد؛ زیرا بهره وری از طریق روابط میان همه شرکت کنندگان در توسعه صنعت گردشگری تعیین شده است (کیرووسکا، ۲۰۱۱).

با وجود درآمد گسترده ای که این صنعت برای بسیاری از کشورهای جهان داشته است، اما باید دانست تحقق چنین اهدافی در جوامع و توسعه موفقیت آمیز صنعت گردشگری نیازمند وجود بسترهای متعددی است؛ زیرا گردشگری سیستمی است پیچیده، متشکل از عناصر و خرده سیستم های متعدد همراه با گروه های درگیر و ذینفع مختلف. این مجموعه زمانی میتواند به نقش خود به عنوان تحقق دهنده توسعه عمل کند که همه عناصر آن در یک مجموعه هماهنگ شده با یکدیگر قرار داده شوند (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۷).

### رویکرد مدیریت استعدادیابی

یکی دیگر از وظایف مدیران استفاده از رویکرد استعدادیابی است. گزینش کارکنان صنعت گردشگری بایستی از افرادی که دارای استعداد و فراگیری آموزش های تخصصی این صنعت هستند، صورت گیرد. از طرفی برای رویکرد چابکی و فربه گی سازمان و کارکنان بایستی از این افراد با استعداد استفاده شود و در صورت انتخاب و گزینش افراد کند ذهن یا افرادی که چندان با استعداد نیستند نمی توان توقع چابکی و چالاکی داشت؛ از طرفی این افراد نمی توانند در رویکرد تعالی سازمانی مشارکت داشته باشند، زیرا دو رویکرد چابکی و تعالی نیاز به افرادی با استعداد و تیزهوش دارد که بتوانند با یکدیگر مشارکت کرده و سازمان ها را به سوی چابکی



و تعالی رهنمون سازند. برای هرچه بهتر رویارو شدن با مهمانان و مشتریان و ارائه بهترین خدمات و جلب رضایتمندی آنها بایستی از افراد مستعد استفاده نمود.

در عصر حاضر نگاه سازمان ها به مدیریت توسعه منابع انسانی تغییر کرده است و آن را نه تنها عاملی هزینه زا تلقی نمیکنند، که معتقدند با بهره مندی از مدیریت استعدادها از طریق جذب کارکنانی با استعدادهای گوناگون و برگزاری برنامه های آموزشی متعدد باعث افزایش سودآوری و ارزش افزوده سازمان ها شده است. امروزه، با توجه به تأثیر حیرت انگیز نیروی انسانی ماهر و توانمند، یکی از مهمترین چالش های پیش روی سازمان ها خوشنام کردن کسب و کار از طریق حفظ و توانمندسازی سرمایه های انسانی و مدیریت استعدادهاست (شاهی و همکاران، ۱۳۹۸).

در اقتصاد دانش محور از کارکنانی که دانش و مهارت دارند، شایسته و باتجربه اند به منزله کالایی کمیاب و نادر حمایت میشود زیرا اجرای مؤثر سیاستهای سازمان از طریق این کارکنان تضمین پذیر خواهد بود. براین اساس توجه نکردن به نیازهای افرادی که برای توسعه سازمان در تلاش اند موجب ترک سازمان میشود. به همین دلیل سازمان ها با مفهوم راهبردی مدیریت استعداد در دستیابی به منبعی پویا برای کسب مزیت رقابتی و توسعه تلاش میکنند (Wilska, 2014).

داشتن ویژگی هایی از قبیل هوش، قضاوت، نگرش، اطلاعات، قابلیت، تجربیات، انگیزه و شخصیت افراد استعداد تلقی میشود (Uygulaması, 2014). استعداد را میتوان قابلیت ذاتی و هدیه طبیعی دانست که باعث میشود عملکرد افراد در رشته یا شغلی خاص، به ویژه در زمینه هنر، از متوسط عملکرد دیگران بیشتر باشد (Tansley, 2011). سرمایه گذاری در بهبود و رشد کارکنان، جانشین پروری افراد با استعداد طی زمان و توانمندسازی آنان برای پذیرش و انجام رساندن فعالیت های رهبری را مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی تعریف میکنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده کلیه کارکنان است و در آن افراد باید دارایی در نظر گرفته شوند و با این دیدگاه به آموزش و بهبود عملکرد کارکنان توجه شود. در مدیریت استعداد تمرکز روی کارکنانی است که در جایگاه کارکنانی با قابلیت بالا و عملکرد عالی در سازمان شناخته میشوند، بنابراین مدیریت استعداد در مقابل مدیریت منابع انسانی دیدگاه محدودتری دارد (شاهی و همکاران، ۱۳۹۸).

در تعریف استعداد به عنوان تناسب بیان شده است، استعداد تعلق به سازمانی مناسب، در موقعیتی مناسب و در زمان مناسب است. به علاوه در مفاهیم مدیریت استعداد به شناسایی افراد مستعد و مدیریت آنها و مدیریت موقعیت های محوری توجه شده است. این موضوع نشان دهنده اتخاذ این دیدگاه است که افراد محوری کلیدی در موقعیت های محوری قرار گیرند. بنابراین، اولین قدم در اجرای فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی پستهای کلیدی و شناسایی افراد مستعد و با توان بالقوه بالا (عملکرد) و به طور کلی اولین استعداد به دست آوردن درک قوی از نیروی کار داخلی است سپس استراتژی مدیریت و کسب استعداد میتواند در برگیرنده اقداماتی از قبیل: تعریف چارچوب شایستگی مرتبط برای رشد سازمانی، ارزیابی عمیق استعداد بر مبنای چارچوب شایستگی (کارکنان موجود و جدید)، شناسایی موقعیت های پایه ای اصلی در استراتژی فعلی سازمانی و طبقه بندی آنها باشد (Sharma and Bhatnagar, 2009).

#### رویکرد مدیریت دانش محوری

صنعت گردشگری یک ویژگی بارز دارد و آن هم تخصص، دانش محوری و علم مداری است. مدیران در صنعت گردشگری بایستی متخصص باشند. اعتقاد و باور به دانش محوری این صنعت داشته باشند و از رویکرد مدیریت دانش استفاده کرده و سازمان ها را به



دانش، علم، آموزش و پژوهش مجهز کنند. از آموزش های کوتاه مدت و بلندمدت می توان به دانش در این صنعت راه یافت. مدیران بایستی بطور مداوم، پیوسته و به روز از آموزش های کوتاه مدت (قبل از خدمت، حین خدمت) و بلندمدت کلاسیک یا دانشگاهی برای هرچه آماده تر شدن کارکنان برای ارائه خدمات استاندارد جهانی استفاده نمایند و همراه با تغییرات تکنولوژیکی و نوآوری های نوین به آموزش آنها بپردازند. عامل مهم در صنعت گردشگری که مستقیماً با مشتریان و متقاضیان سفر ارتباط دارند نیروی انسانی است که می تواند موجب رضایتمندی آنها و یا با عملکرد ضعیف یا اشتباهاتی که ناشی از عدم آموزش می باشد عامل نارضایتی مهمانان و مشتریان گردد؛ که خود یک تبلیغ کاملاً منفی برای سازمان ها می باشد.

در سازمانها و شرکت های پیشتاز امروزی، سهم دانش در مقایسه با منابع دیگر، روز به روز در حال افزایش است؛ به طوریکه امروزه، تداوم فعالیت و سودآوری بیشتر سازمان ها و شرکت ها به دانش آنها وابسته است. همچنین امروزه، دانش از منابع اصلی راهبردی و دارایی سازمان ها معرفی شده است. سازمان ها با مدیریت دانش میتوانند از منابع مناسب دانش برای ایجاد ارزش بهره برداری کنند (shamim et al. 2017).

سازمان های گردشگری برای استفاده از سرمایه فکری خود باید در فعالیت های مربوط به مدیریت دانش توازن ایجاد کنند. اساس و بنیان اقتصاد دانش محور بر پایه سرمایه فکری است. میزان تأثیر سرمایه فکری در فرایندهای هر سازمان، از روش های شناخت نقاط ضعف و تعیین راهبردهای لازم برای کمک به تصمیم گیری مدیران خواهد بود. توانمندسازهای مدیریت دانش به سازمان های گردشگری کمک می کنند تا توانمندی ها و قابلیت های خود را برای دستیابی به اقتصاد دانش محور شناسایی کنند و به کار گیرند (Restro- Gallardo, 2009).

سنگه (۱۹۹۲) بر این باور است که سازمان ها برای حفظ مزیت رقابتی خود باید به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریعتر نسبت به رقبای خود باشند. زیرا در سده نوین تنها چیزی که میتواند عملکرد شما را از سایر رقبا جلوتر بپندازد، یادگیری سریعتر و بهتر است. بنابراین باید توجه داشت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه های درون سازمان تشویق میشوند تا مهارتها، دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند (مردانی و همکاران، ۱۳۹۷).

یادگیری سازمانی مجموعه ای از اقدام های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر میگذارد، میباشد (تمپلتون و همکاران، ۲۰۰۲).

### رویکرد مدیریت تعالی یا سرآمدی اخلاقی

در رویکرد مدیریت تعالی و سرآمدی اخلاقی تخصیص و بکارگیری منابع انسانی و غیرانسانی، ایجاد ساختار و فرهنگ سازمانی در جهت رسیدن به تعالی سازمانی، تبیین اهداف و هدف گذاری ها، ارتباطات اخلاق مدارانه، پاسخگویی متعهدانه، شفافیت عملکرد، رعایت اصول ارزش ها، استفاده از رهبری دوراندیش و الهام بخش، شناسایی اولویت ها و اولویت بندی آنها، ایجاد ارزش آفرینی مستمر و کنترل کیفیت جامع تولید و خدمات، ایجاد مشارکت های اثربخش و خودارزیابی، آموزش، یادگیری و بهبود از طریق ایده پردازی های نوآورانه، ارزش آفرینی برای مشتریان و مشتری مداری، سرآمدی اخلاقی و پایبندی به مسئولیت های اجتماعی، بکارگیری استراتژی های توسعه و رویکرد کارآفرینی و بکارگیری فرایند چابک سازی نظام ها و فرایندهای سازمانی، نتیجه گرایی مطلوب و اثربخش در رسیدن به اهداف عالی سازمان از جمله عوامل موثر پیشران تعالی سازمان می باشند. در فرایند و ساختار تعالی بخشی و فرهنگ سازی تعالی مدارانه در سطح سازمان ها می توان به تعالی سازمانی دست یافت که عامل پیشرفت و هدف نهایی



صنعت گردشگری خواهد بود و به توسعه پایدار صنعت گردشگری خاتمه خواهد یافت. زیرا تعالی در این صنعت به معنای تکامل روند حیات سازمان ها و رسیدن به پویایی، کارایی، کارآمدی، سرآمدی اخلاقی، بهره وری سازمانی و اجتماعی و تاثیرگذاری در ابعاد شش گانه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، مدیریتی و زیست محیطی و بهره مندی همه آحاد جامعه از رسیدن به پایداری توسعه صنعت گردشگری می باشد.

مدل های تعالی سازمانی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که میتوانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، به کارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه کاوی را فراهم سازند (کریمی جعفری و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمدی استفاده میکنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. اجرای تدابیری چون مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود سازمانی، استانداردهای ایزو و تعالی سازمان جز با بررسی فرهنگ سازمانی میسر نمیشود (دلوی و ابزری، ۱۳۸۸).

صنعت گردشگری در کشورهای پیشرفته توانسته اند با بکارگیری نیازهای علمی خود که عبارتند از: استفاده از مدیران و کارکنان متخصص، استفاده از رویکرد استعدادیابی و مدیریت استعداد، آموزش مستمر جهت کارکنان خود که متشکل از آموزش های کوتاه مدت قبل از خدمت، حین خدمت و بلند مدت و کلاسیک دانشگاهی، ایجاد پایگاه های علمی کلاسیک و دانشگاهی در حد نیاز، استفاده از مدیریت جامع کیفیت و کنترل و نظارت بر عملکرد خدمات و مدیریت رفتار مصرف کننده، استفاده از رویکردهای آینده پژوهی، آینده نگاری و تاب آوری، چابک سازی، کارآفرینی و نهایتاً تعالی سازمانی با استفاده از تخصیص بهینه منابع و تکنولوژی های برتر و از طرفی داشتن و یا ایجاد نقشه راه و سیاست گذاری و برنامه ریزی زمانبندی شده و استراتژیک، داشتن ساختار و فرهنگ سازمانی در جهت رسیدن به تعالی یا سرآمدی همراه با تعالی و سرآمدی اخلاق مدارانه و بطور کلی استانداردسازی الگوهای سرآمدی و تعالی، به پیشرفت های بسیاری در این صنعت دست یابند و به توسعه پایدار برسند. توجه و نگرش به این صنعت و اثربخشی آن در رفاه اجتماعی جوامع کاملاً واقع بینانه و مشهود است (لوفان، ۱۴۰۰).

### رویکرد مدیریت دولتی

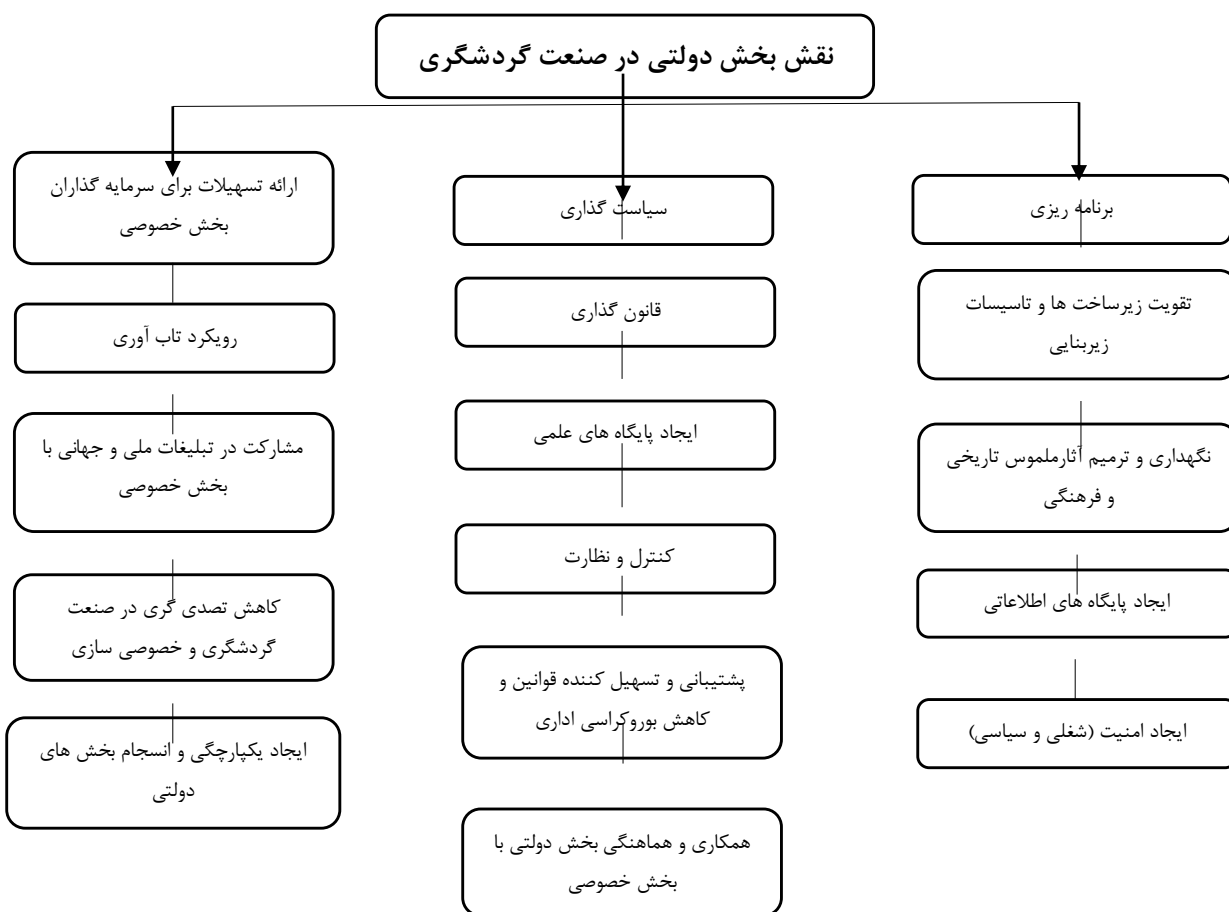
رویکرد مدیریت دولتی نقش برجسته ای در سیاست گذاری، برنامه ریزی، تصمیم گیری و تصمیم سازی، اجرا، کنترل و نظارت دارد. در بعضی جوامع نقش بخش خصوصی پر رنگ تر و خصوصی سازی از اهمیت ممتازی برخوردار است ولی متأسفانه در برخی جوامع بخش دولتی کاملاً در همه امور دخالت دارد و کمتر توجهی به مشارکت بخش خصوصی در سیاست گذاری، برنامه ریزی، تصمیم گیری و تصمیم سازی دارند. در بعضی جوامع امنیت و خدمات استراتژیکی همانند ارتش و قوای نظامی و انتظامی، راه سازی، سرمایه گذاری در پروژه های کلان و اجرا آنها از وظایف بخش دولتی است ولی سایر تولیدات و خدمات به وسیله بخش خصوصی انجام میگردد. کمک های دولت به بخش صنعت گردشگری میتواند باعث جذب سرمایه گذاران به سرمایه گذاری در این صنعت شود. دادن تسهیلات و وام های بانکی ارزان قیمت و کمک های بلاعوض می تواند به این صنعت رونق دهد. پشتوانه کمک های بخش دولتی نیاز واقعی بخش خصوصی برای سرمایه گذاری و مدیریت اداره کردن، خدمات رسانی و ایجاد رضایتمندی گردشگران است. سیاست گذاری، قانون گذاری، برنامه ریزی، نگهداری و ترمیم آثار ملموس تاریخی و فرهنگی، ایجاد پایگاه های اطلاعاتی، ایجاد امنیت (شغلی و سیاسی)، مشارکت در تبلیغات ملی و جهانی با بخش خصوصی، ایجاد یکپارچگی و انسجام در بخش دولتی، ایجاد





پایگاه های علمی، کنترل و نظارت و تقویت زیرساخت ها و تاسیسات زیربنایی از وظایف بخش دولتی است. واگذاری و خصوصی سازی خدماتی که به امنیت جوامع آسیبی نمی رساند؛ میتواند باعث کاهش بوروکراسی و افزایش کارایی، کارآمدی و بهره وری گردد. بسیاری از جوامع خدمات رسانی بسیاری از فعالیت ها را به بخش خصوصی واگذار کرده اند همانند اداره و مدیریت بزرگ راه ها و حتی خدمات غیراستراتژیکی، تا بتوانند در اجرا و اداره کردن خدمات استراتژیکی توسط بخش دولتی موفق تر و کارآمدتر عمل نمایند.

17



۶- نقش رویکرد مدیریت دولتی در صنعت گردشگری (لوفان، ۱۴۰۰)

در ادبیات گردشگری پایدار همواره بر نقش کلیدی ذینفعان به عنوان مؤلفه های اصلی گردشگری پایدار تاکید شده است (صالحی و پازوکینژاد، ۱۳۹۳). گردشگری پایدار بر ایجاد توازن در توسعه گردشگری از طریق رویکردها و سیاست های نوین بخش خصوصی و دولتی در آینده تاکید دارد (کاظمی، ۱۳۸۶). تحقق توسعه پایدار گردشگری در گروه رویکرد همه جانبه نگر و کل گرا، آینده نگر و مساوات گراست. نگرش اول بر این باور است که توسعه هنگامی پایدار است که در بستر سیاسی، اقتصادی و اکولوژیک ملاحظه



گردد. در رویکرد دوم، برآورد احتیاجات کنونی گردشگران، جامعه میزبان و به موازات آن محافظت از محیط زیست و حفظ فرصت های برابر برای آیندگان مطرح است. در رویکرد سوم، مساوات درون نسلی و فرا نسلی در استفاده از امکانات، داده ها و منابع مورد نظراست (اسکندری ثانی و رضایی، ۱۳۹۷).

در این صنعت هم سازمان های دولتی درگیر هستند و هم شرکت ها و افراد غیردولتی و خصوصی. سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، متولی اصلی دولتی در این صنعت به شمار می رود. وظیفه ی این سازمان، حفظ منابع عمومی و میراث طبیعی، فرهنگی، تاریخی، ایجاد زیرساخت ها و تدوین سیاست ها و بخشنامه ها است. بخش غیر دولتی شامل دفاتر خدمات مسافرتی، هتل ها، شرکت های مسافری، موسسات آموزشی و کارشناسان در این صنعت، می باشند. گروه خصوصی درگیر در این صنعت، باید در چارچوب سیاست ها و قوانین تعیین شده توسط نهادهای دولتی، اقدام به فعالیت کنند (سمیعی و غیثیان، ۱۳۹۵).

### رویکرد مدیریت فناوری های نوین و نوآوری ها

با تغییرات سریع جهانی و به روز شدن تغییرات فناوری، در صورت عدم بکار گیری تغییرات مداوم فناوری و نوآوری ها صنعت گردشگری در جوامع نمی تواند به حیات خود ادامه دهد و حتماً بایستی همگام و هم راستا با این تغییرات حرکت کند و خود را مسلح به فناوری های نوین و نوآوری ها گرداند. کشورهای پیشرفته در صنعت گردشگری سرمایه گذاری عظیمی در روند تغییرات تکنولوژیکی صورت می دهند؛ زیرا دو مزیت ویژه دارند که عبارتند از ۱- آسان سازی ارائه خدمات در جهت رضایتمندی متقاضیان و گردشگران و جذب بیشتر آنها و ۲- کمک به ایجاد رونق در این صنعت و پایداری توسعه آن، که می تواند نقشی اساسی در اقتصاد جوامع داشته باشد. هزینه کردن برای نوآوری ها و ایده پردازی های نوآورانه جزء هزینه های سرمایه ای سازمان ها محسوب می گردد. ارائه خدمات صنعت گردشگری بسوی روش های الکترونیکی، هوشمندسازی و هوش مصنوعی در جهان حرکت کرده است. بدین جهت روش های مدیریت سنتی و بدون تغییر نسبت به رویدادهای تغییرات فناوری و نوآوری جوابگوی تقاضای مشتریان و رضایتمندی آنها نخواهد بود. به عنوان مثال بازاریابی و تبلیغات از روش های الکترونیکی بصورت بروز (Online) می باشد که می تواند روش بسیار موفقی در این خصوص باشد. هوشمندسازی و استفاده از هوش مصنوعی ابزار و وسایل و تاسیسات صنایع گردشگری می تواند کمک شایانی به رونق گردشگری نماید.

ارائه خدمات الکترونیک در یک سازمان هوشمند گردشگری باعث کاهش رویارویی خدماتی در آن سازمان و در نتیجه کاهش تنش بین گردشگران و کارکنان خط مقدم گردشگری میشود. در هتل هوشمند، گردشگر با لمس صفحه یک آی پد هوشمند بدون رویارویی خدماتی به رزرو خدمات موردعلاقه خود میپردازد. هتل هوشمند برای صنعت مهمان نوازی ضروری است (لای و هانگ، ۲۰۱۷). از جانب دیگر در دفاتر خدمات مسافرتی هوشمند نیز گردشگر حتی بدون نیاز به مراجعه حضوری میتواند تمام امورات سفر خود را انجام دهد. در یک سازمان هوشمند مطابق مکتب پست مدرن مرزهای فیزیکی سازمان اهمیت ندارد (هچ، ۲۰۱۸).

در مکتب گردشگری پست مدرن، نوآوری، گردشگری کلاسیک را به چالش می کشد، سلايق گردشگران را تغییر میدهد و مرزهای فیزیکی سازمان و سفر را در هم می شکند. پس یک سازمان برای درهم شکستن ساختار سنتی خود، غلبه بر مرزهای فیزیکی و فاصله خود با مشتریان بالقوه و جذب آنها از تمام دنیا چاره ای جز نوآوری ندارد. محققان گردشگری به تفصیل در مورد اینکه چگونه انتقال و ایجاد دانش موجب نوآوری سازمان ها در گردشگری میشود گفتگو کرده اند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸).



### رویکرد مدیریت بازاریابی و تبلیغات

هر سازمانی برای هویت بخشی خود نیاز به بازاریابی و تبلیغات دارد. بازاریابی و تبلیغات از راه های گوناگون (الف) از طریق تبلیغ دهان به دهان در صورت رضایتمندی مشتریان و تکرار تقاضا که به وفاداری آن ها گرایش می یابد تا خود مبلغان دهان به دهان به دیگر متقاضیان گردند. (ب) از طریق رودررویی (Face To Face) در نمایشگاه ها و حضور فیزیکی در آژانس های بین المللی. (ج) از طریق دنیای مجازی با نشان دادن فیلم، اسلاید، عکس و تبلیغات مجازی (Online). (د) از طریق تورپراتورها، اینفلوئنسرها، استارت آپ ها، آژانس های بین المللی و ... (ه) ارائه تخفیف در مواقع فزونی عرضه بر تقاضا، به متقاضیان و مشتریان صورت می گیرد. یکی از راه های موثر تبلیغات خدمات مزاد همانند ارائه هدایای پوشاک، صنایع دستی و اجناس تزئینی، با نصب لگوی هتل ها بر روی آنها و یا گرفتن بلیط سینما، تئاتر و یا سرگرمی های دیگر که به عنوان پاداش خرید و یا هدایا به مهمانان و متقاضیان سفر داده می شود. یکی از ابزارهای مهم تبلیغات نقش برند است که می تواند کالاها و خدمات را در ذهن مصرف کنندگان محفوظ دارد و یادآوری نماید. هر سازمانی با داشتن برند که با کلمه، جمله، اشکال، فیلم یا آرمی مشخص در ذهن متبادر می گردد و در موقع تصمیم گیری متقاضیان به استفاده از کالاها و خدمات در ذهن آنها نقش می بندد. مدیران متخصص در حیطه برنامه ریزی بازاریابی و تبلیغات بایستی از افراد با تجربه در این حوزه باشند. این رویکرد نیاز واقعی سازمان ها است.

امروزه تبلیغات، مؤثرترین روش در رساندن پیام بنگاه های تجاری به مخاطبان آن محسوب میشود. رفتار مصرفی مصرف کنندگان متأثر از چندین عامل است که از بین این عوامل دو نوع آن شناخته شده تر هستند که به منابع رسمی و غیر رسمی تقسیم میگردند. بر اساس تقسیم بندی فوق، تبلیغات جزء منابع رسمی تأثیرگذار بر رفتار مصرفی مصرف کنندگان است (اویس و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه تبلیغات گسترده انواع رستورانها و فست فودها و حضور پررنگ آنها در رسانه ها نشان از این دارد که مراجعه به این مراکز فقط برای رفع گرسنگی نیست و در عین حال که این موضوع نخستین دلیل برای حضور در رستورانها است، اما بودن در محیطی مناسب و آرامش بخش برای مواردی چون گفت و گو نیز از دلایل حضور در این مراکز است (سین هیون و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه تبلیغات به عنوان یکی از استراتژی های بازاریابی تأثیری شگرف بر رفتار مصرف کنندگان و چگونگی انتخاب آن ها دارد و بدین ترتیب نقش مهم و جایگاه برجسته ای در ارتقای فروش موفق محصولات یک سازمان کسب نموده است در واقع تبلیغات یکی از مشهودترین فعالیت های بازاریابی است (کلر، ۲۰۰۷). شیوه ارائه تبلیغ باید حرفه ای، هنری، دارای ایده های ابتکاری باشد تا مطلوبیت بیشتری داشته باشند (سینگام و همکاران، ۲۰۱۴). رینارتز و سافرت بیان کردند که داشتن خلاقیت در ارائه تبلیغات کارآمد می باشد و این گونه تبلیغات به یادماندنی تر بوده و دارای اثر بلندمدت تری هستند و از نظر هزینه تبلیغات کم خرج تر می باشند و می توانند طرفداران بیشتری جذب نمایند.

بسیاری از نقش آفرینان حوزه گردشگری با حضور فعال در وب و با ارائه خدمات تجارت الکترونیکی به صنعت گردشگری (B2B) و گردشگران (B2C) تجارت خود را رونق بخشیده اند (ریچی و کراچ، ۲۰۰۳). در بررسی های انجام شده بر روی ۶ متغیر مربوط به منابع اطلاعاتی (ابزارهای تبلیغات و بازاریابی)، اینترنت با میانگین ۱۴/۴ به عنوان مهمترین و کاربردی ترین منبع اطلاعاتی در میان پاسخ دهندگان شناخته شده است (منصوری موید و سلیمانی، ۱۳۹۱). برای توسعه موفقیت آمیز یک سیستم مدیریت مقصد نیازمند عواملی چون طراحی عملکرد وب سایت (برآوردن نیازها)، ترفیع وب سایت، سنجش عملکرد سایت، ارزیابی اثرات بازاریابی وب و محیط فناوری سازمان می باشیم (وانگ، ۲۰۰۸). به تدریج سازمان های مدیریت مقصد با استفاده از فرصت های حاصل از توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، تکنولوژی و پارادایم های نوین، عملکرد خود را بهبود بخشیده و پیام بازاریابی خود را در سطح ملی و



بین المللی مطرح میکنند. بر همین اساس کشورهای فعال در حوزه گردشگری با بکارگیری سیستم های مدیریت مقصد، جهت گیری نوینی را در پیش گرفته اند (بوهالیس، ۲۰۰۰).

مدیریت در گردشگری در دنیای پیشرفته امروز به سمت مدیریت پویا گردشگری حرکت کرده و عده ای از نظریه پردازان مکتب پست مدرن گردشگری مقید بودن سفر به صورت جابجایی فیزیکی را به چالش کشیدند و عنوان کردند که با استفاده از فناوری نوین و تغییرات ایجاد شده در گردشگری و گسترش واقعیت مجازی میتوان در کنار سفر فیزیکی به صورت غیر فیزیکی به سفر پرداخت (هانگ و همکاران، ۲۰۱۶). از جانب دیگر رویکرد بازاریابی در گردشگری نیز تغییر یافت و بازاریابی کلاسیک در گردشگری جای خود را به بازاریابی هوشمند داد که با محوریت واقعیت مجازی و واقعیت مجازی افزوده روش خلاقانه ای برای جذب گردشگران اتخاذ میکرد (سلتیک، ۲۰۱۹). در شیوه ارائه خدمات نیز با توجه به اینکه گردشگری در زمره خدمات پر تماس محسوب میشود و این لحظه بحرانی رویارویی خدماتی ارتباط نزدیکی با نارضایتی گردشگران داشت، رویکرد سازمان های گردشگری به سمت ارائه خدمات الکترونیک و غیرحضوری رفت (قربانی، ۱۳۹۲).

### رویکرد مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات

یکی دیگر از رویکردهای مهم که می تواند در فرایند سیاست گذاری، برنامه ریزی، تصمیم گیری و تصمیم سازی در بخش دولتی و بخش خصوصی موثر باشد؛ فناوری اطلاعات و ارتباطات است. اطلاعات و ارتباطات دو رویکردی است که ۱-اطلاعات از طریق داده های آماری و ثبت و ضبط آنها در پایگاه های داده پردازشی اطلاعاتی صورت میگیرد و در صورت نیاز دست اندرکاران بصورت ستاده های اطلاعاتی به موقع و سریع به آنها انتقال می یابد. همانند آمار گردشگران در جهان و جوامع، ورود گردشگران خارجی به کشور، تعداد ورود گردشگران داخلی به شهرها، آمار هتل های کشورهای جهان، آمار هتل ها در کشور، آمار هتل ها در استان ها و شهرها و تعداد کارکنان سازمان های زیرمجموعه صنعت گردشگری در جوامع، کشور و شهرها. ۲-اطلاعات که از طریق ارتباطات داخلی و خارجی با دیگر افراد و جوامع کسب می گردد و می توان از فناوری های روز و تغییرات تکنولوژیکی و نوآوری های نوین مطلع گردید.

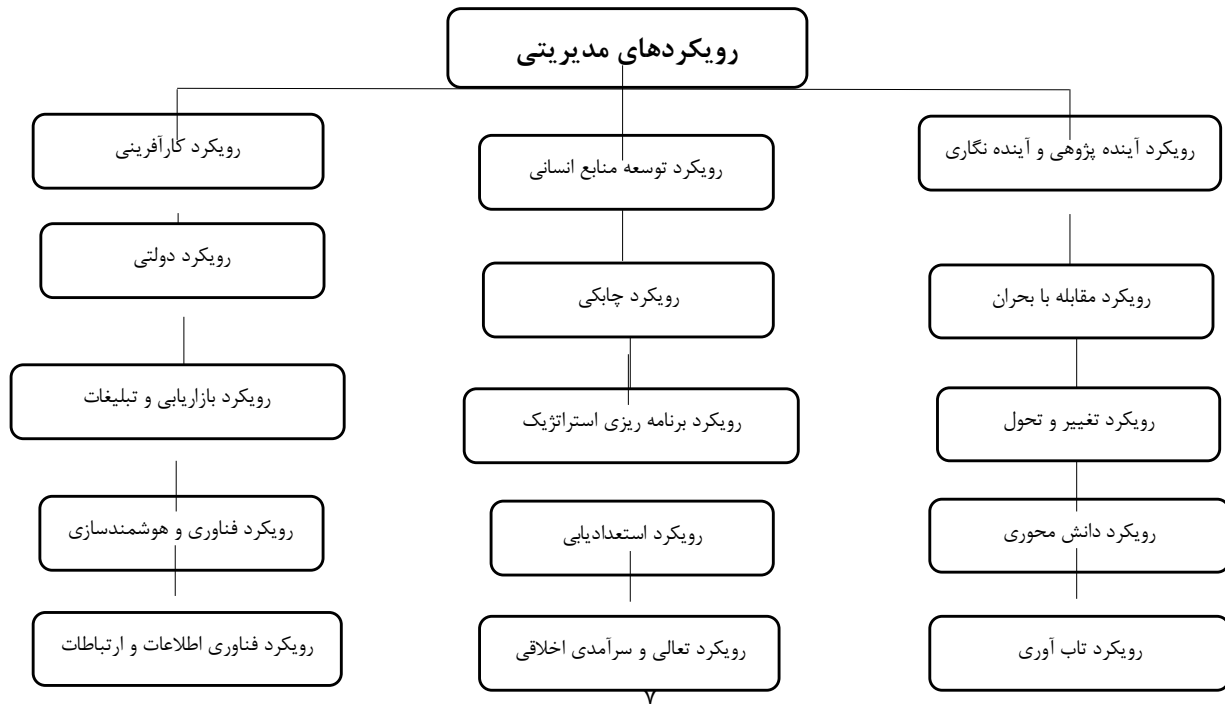
از جمله عواملی که میتواند صنعت گردشگری را توسعه و بهبود بخشد، به کارگیری ابزارها و پارامترهای مؤثر بازاریابی و تبلیغات است، مهمترین عامل شتابدهنده، به کاربردن فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظام های توزیع و بازاریابی گردشگری است. امروزه نقش و تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر صنعت گردشگری بر کسی پوشیده نیست. با بهره گیری از فضای اینترنت و با به وجود آمدن گردشگری الکترونیکی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، یکی از عناصر اساسی گردشگری به شمار رفته و کارایی این صنعت را افزایش داده است. نظام گردشگری شامل پنج فضای اساسی مبدأ، مسیر سفر، مقصد، صنعت گردشگری و محیط بیرونی است (لیپر، ۱۹۹۵). فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از عناصر اساسی محیط بیرونی در گردشگری و مسافرت میباشد که به عنوان یک شریک ضروری، ارتباط بین مصرف کنندگان و تولیدکنندگان را در سطح جهان برقرار میسازد. از سوی دیگر، گردشگری نیز یک فعالیت مبتنی بر اطلاعات است. خدمات نامشهود و متغیر گردشگری را نمی توان قبل از فروش، بازرسی فیزیکی نمود و عموم محصولات آن به طور طبیعی قبل از زمان مصرف و به دور از مکان مصرف، خریداری میشوند. بنابراین محصولات گردشگری شدیداً وابسته به تبلیغات و بازاریابی میباشد، یعنی اطلاعات به شکل مکتوب، صوتی و تصویری ارائه میشود. بدین سبب، تفکیک فناوری اطلاعات که شامل ابزار انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات نظیر تلفن ثابت و همراه، خدمات بیسیم، اینترنت، نظام مدیریت مقصد (DMS) سیستم موقعیت جهانی (GPS) نظام اطلاعات جغرافیایی (GIS) از صنعت گردشگری غیر ممکن است. یکی از نکات قابل





توجه در خصوص رابطه فناوری اطلاعات و ارتباطات با گردشگری، رابطه دو طرفه آنهاست. نیاز صنعت گردشگری به فناوری اطلاعات، با توجه به توسعه نیازهای مصرف کنندگان و روش های جدید تسهیل کننده عملیات رو به گسترش است، از این رو سیستم مدیریت مقصد به عنوان یک راه حل اساسی، از یک سو با مرتفع ساختن نیازهای اطلاعاتی و رزرواسیون خریداران، و از سوی دیگر با تبلیغات و بازاریابی مؤثر از طریق حضور در بازارهای ملی و بین المللی، با در اختیار قراردادن اطلاعاتی دقیق، متناسب و به موقع از شانس بیشتری برای موفقیت در جذب گردشگران برخوردار است. ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و سیستم مدیریت مقصد (DMS) هر دو به عنوان ابزارهایی جهت عرضه و تقاضای هر چه اثربخشر کالای گردشگری مورد استفاده قرار میگیرند. اما آنها همچنین به عنوان پل ارتباطی منقطع و سودآور جهت مدیریت استراتژیک مقاصد نیز به شمار میروند و به طور مؤثر ارائه کننده ساختار اطلاعاتی در سطح مقصد و شبکه سازی تمام بنیان ها و اپراتورها در یک شبکه میباشند (شوشتری و اصلانی، ۱۳۹۵).

21



-رویکردهای مدیریتی

### بحث و نتیجه گیری

هر یک از سازمان های زیرمجموعه صنعت گردشگری از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی تشکیل می شود و با استفاده از رویکردهای مدیریتی در بخش درون سازمانی بطور مستقیم و در بخش برون سازمانی بطور غیرمستقیم از این رویکردها بهره مند می شوند. این رویکردها عبارتند از رویکردهای آینده پژوهی و آینده نگاری، مقابله با بحران، تغییر و تحول، فناوری و هوشمندسازی، بازاریابی و تبلیغات، توسعه منابع انسانی، چابکی، برنامه ریزی استراتژیک، استعدادیابی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، تعالی و سرآمدی اخلاقی، دانش محوری، تاب آوری، کارآفرینی و دولتی.



یکی از چالش هایی که می تواند در رسیدن به توسعه پایدار صنعت گردشگری اثرگذار باشد عدم استفاده کامل از رویکردهای مدیریتی است و اعتقاد، باور، نگرش و بینش به اثربخش بودن مدیریت متخصص در صنعت گردشگری راه را برای استفاده از این رویکردها هموار می سازد. مدیران متخصص که با داشتن دانش مدیریت و استفاده از این رویکردها در زمینه های گزینش و استخدام نیروی انسانی با استعداد (رویکرد استعدادیابی) و آموزش کارکنان بصورت آموزش های پیش از خدمت و حین خدمت، آموزش های بلندمدت یا کلاسیک (دانشگاهی) (رویکرد توسعه منابع انسانی)، صنعت گردشگری به علت ماهیت تخصصی و نیاز به وجود دانش، آموزش و پژوهش از (رویکرد دانش محوری) استفاده می کند. با استفاده از دیگر عوامل همانند سرمایه گذاری موثر و منابع در جامعه به اشتغال نیروی انسانی بپردازد (رویکرد کارآفرینی). کمک و پشتیبانی دولت ها جهت جذب و تشویق سرمایه گذاری و ایجاد زیرساخت ها و تاسیسات زیربنایی می تواند باعث افزایش اشتغال و کارآفرینی گردد (رویکرد دولتی)، در مواقع بحران های طبیعی و غیر طبیعی باعث جلوگیری و یا تعدیل خسارت های وارده ناشی از آنها گردد (رویکرد بحران) و با کمک و تسهیلات مالی و پشتیبانی کامل از خسارت دیدگان بتواند از عواقب آسیب ها بکاهد (رویکرد تاب آوری). برای کاهش و تعدیل اثرات تخریبی بحران ها که بطور پیوسته و در موقعیت های مکانی و زمانی مختلف صنعت گردشگری را تهدید می کند؛ بایستی از رویکرد (آینده پژوهی و آینده نگاری) برای پویا و پایش آینده وقوع بحران ها استفاده نمود. برای هرچه بیشتر جذب شدن گردشگران داخلی و خارجی نیاز به بازاریابی و تبلیغات می باشد زیرا با اطلاع رسانی از نوع کیفیت و کمیت خدمات و معرفی امکانات و داشته های گردشگری گردشگران مشتاق به دیدار مقاصد گردشگری خواهند شد (رویکرد بازاریابی و تبلیغات). با تغییرات سریع در جهان و تغییرات تکنولوژیکی و فن آوری های نوین و دوری از روش های مدیریت سنتی، صنعت گردشگری بایستی همگام با تغییرات به پیش برود (رویکرد فناوری نوین). در صورت عدم تطابق اهداف با عملکرد سازمان و در نظر گرفتن نوآوری ها نیاز به تغییر و تحول در سازمان می باشد (رویکرد تغییر و تحول). اطلاعات و ارتباطات دو عامل آگاه سازی هر جامعه و مجموعه ای است صنعت گردشگری نیز به واسطه نیاز به اطلاعات و ارتباطات بایستی از (رویکرد اطلاعات و ارتباطات) استفاده نماید. هر سازمانی نیاز به برنامه ریزی زمان بندی شده و به ویژه راهبردی (استراتژیک) دارد که (رویکرد مدیریت راهبردی) می تواند با سیاست گذاری و برنامه ریزی و نظارت و کنترل بر فرایند برنامه راهبردی سازمان را به اهداف خود برساند. با چابک شدن سازمان های زیرمجموعه این صنعت می توان به کارآیی، کارآمدی و بهره وری بهتر رسید و یکی از متغیرهای مهم رسیدن به توسعه پایدار این صنعت بحث چابکی سازمان هاست (رویکرد چابکی). برای کامل شدن سازمان ها بایستی از (رویکرد تعالی و سرآمدی اخلاقی) استفاده نمود زیرا این رویکرد تکمیل کننده رویکردهای دیگر است که می تواند هم منافع سازمان ها را تامین و هم منافع اجتماعی را ایجاد و حفظ نماید و صنعت گردشگری را به توسعه پایدار برساند.

#### پیشنهادها

- ۱- بکارگیری همه رویکردهای مدیریتی و در نهایت رسیدن به رویکرد تعالی سازمانی در صنعت گردشگری
- ۲- خصوصی سازی صنعت گردشگری و واگذاری تصدی گری دولتی در این بخش
- ۳- ایجاد امنیت شغلی برای سرمایه گذاران و ذینفعان صنعت گردشگری
- ۴- مشارکت بخش خصوصی در تدوین سیاست گذاری، برنامه ریزی ها، تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها در صنعت گردشگری.
- ۵- پشتیبانی، حمایت و کمک بخش دولتی از بخش خصوصی دست اندرکار در صنعت گردشگری در جهت رسیدن به توسعه پایدار صنعت گردشگری



- ۶- فرهنگ سازی بکارگیری رویکردهای مدیریتی و به ویژه رسیدن به تعالی سازمانی که می تواند به توسعه پایدار صنعت گردشگری خاتمه یابد.
- ۷- ایجاد پایگاه های علمی و پژوهشی به حد کفایت که مدیران و کارکنان را به نحو احسن آموزش دهند. نیاز به آموزش های کوتاه مدت، بلند مدت و کلاسیک غیرقابل انکار است.
- ۸- ایجاد پایگاه های داده های آماری و بانک اطلاعاتی جهت کلیه اطلاعات مورد نیاز صنعت گردشگری که بتواند نیازسنجی، ظرفیت سنجی، امکان سنجی، مکان سنجی و اقتصادسنجی را به درستی اعلام نماید تا باعث ائتلاف سرمایه های ملی نگردد.
- ۹- ایجاد صندوقی توسط بخش دولتی جهت کمک به بخش خصوصی در مورد تبلیغات جهانی و حضور در نمایشگاه های بین المللی.
- ۱۰- همکاری تنگاتنگ بنگاه های مالی و بانک ها جهت جذب و انگیزش سرمایه گذاران و دادن تسهیلات با نرخ ارزان به آنها.
- ۱۱- ترمیم، اصلاح و بازسازی آثار ملموس تاریخی و فرهنگی و دوباره سازی آثار تخریب شده توسط بخش دولتی.
- ۱۲- ترمیم، بهبود و توسعه زیرساخت ها و تاسیسات زیربنایی از قبیل فرودگاه ها، توسعه راه های زمینی، ریلی، دریایی و هوایی و توسعه امکانات شهری و مبلمان شهری.

#### منابع

- ابوالعالی، 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).
- 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 ۲۱، شماره ۳، صص ۵۰-۷۴.
- اسکندری ثانی، محمد و رضایی، ابراهیم. (۱۳۹۷). آینده پژوهی مدیریت شهری زمینه ساز تحقق رقابت پذیری در عرصه گردشگری (مورد مطالعه: شهر زاهدان)، دو فصلنامه جغرافیای اجتماعی شهری، ۵ (۲)، صص ۱-۱۶.
- اکبری، حامد. (۱۳۹۶). بررسی اکتشافی مدل مدیریت بحران با مدیریت سیل در شهرداری منطقه ۳ مطالعه موردی: سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، مهندسی عمران گرایش مدیریت ساخت، موسسه آموزش عالی علوم و فناوری آریان.
- جعفرنژاد، احمد و شهائی، بهنام. (۱۳۸۹). مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- حاجی پور شوشتری، عبدالحمید و اصلانی، رضا. (۱۳۹۵). نقش بازاریابی و تبلیغات در توسعه گردشگری ملی و بین المللی حوزه خلیج فارس با استفاده از سیستم مدیریت مقصد (DMS)، فصلنامه مطالعات فرهنگی و سیاسی خلیج فارس، صص ۵۹-۷۶.
- رسول زاده اقدام، ص؛ میرمحمدتبار، ا؛ عدلیپور، ص و زینیوند، ی. (۱۳۹۵). فرصت ها و محدودیت های صنعت گردشگری در ایران. مطالعات جامعه شناسی. سال ۱، شماره ۱۲، صص ۶۳-۸۰.
- رضوانی، محمدرضا؛ صداقت، مریم؛ آشتیانی، طاهره و آردیان، آرام. (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی توانمندسازهای مدیریت دانش بر رابطه بین سرمایه فکری و هوش سازمانی در سازمان های گردشگری (مورد مطالعه اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان یزد)، فصلنامه علمی-پژوهشی گردشگری و توسعه، سال ۱۰، شماره ۲، صص ۱۹۷-۲۱۰.
- رهنما، محمدرحیم؛ معروفی، ایوب. (۱۳۹۳). تحلیل و بررسی سناریوهای توسعه فضایی-کالبدی شهر بوکان، فصلنامه برنامه ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۸، شماره ۳، صص ۱۲۵-۱۴۶.
- زالی، نادر. (۱۳۹۰). آینده نگاری راهبردی و سیاستگذاری منطقه ای با رویکرد سناریونویسی، فصلنامه مطالعات راهبردی، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۳۳-۵۴.



- فروزنده دهکردی، لطف؛ الله شیره پز آرانی، علی اصغر؛ جندقیان بیدگلی، سعیدرضا. (۱۳۹۰). برنامه ریزی ناحیه ای با استفاده از برنامه - ریزی بر مبنای سناریوها (تبیین الگوی چشم انداز ناحیه کاشان)، فصلنامه برنامه ریزی منطقه ای، دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۵۶-۳۹.
- قربانی، امیر. (۱۳۹۲). عارضه یابی سازمانی در صنعت هتلداری استان خراسان جنوبی، کاربرد مدل شش بعدی وایز بورد، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، استاد راهنما: دکتر علی نصر اصفهانی، اصفهان: کتابخانه دانشگاه شیخ بهایی.
- قربانی، امیر؛ دانایی، ابوالفضل؛ زرگر، سید محمد؛ همتیان، هادی. (۱۳۹۸). پست مدرنیسم و طراحی مدل سازمان هوشمند مدیریت گردشگری (مورد مطالعه دفاتر ارائه خدمات گردشگری و هتل های سه ستاره شهر بیرجند)، مجله برنامه ریزی و توسعه گردشگری، سال هشتم، شماره ۲۸، صص ۵۰-۶۹.
- لولاک، کریستوفر و رایت، لارن. (۱۳۹۱). اصول و مدیریت بازاریابی خدمات، ترجمه بهمن فروزنده، تهران: نشر آموخته.
- لوفان، علی. (۱۴۰۰). تحلیل رویکرد تاب آوری هوشمندانه در مقابله با بحران ها و به ویژه ویروس کووید-۱۹ در صنعت گردشگری، هشتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، صص ۱-۱۵.
- لوفان، علی. (۱۴۰۰). تحلیل رویکرد چابک سازی کارآفرینانه در سازمان وابسته به صنعت گردشگری، ششمین کنفرانس بین المللی گردشگری، فرهنگ و هنر، صص ۱-۱۵.
- لوفان، علی. (۱۴۰۰). شناسایی اثربخشی خصوصی سازی در توسعه پایدار صنعت گردشگری، هفتمین کنگره سالانه بین المللی عمران، معماری و توسعه شهری، ص ۷.
- لوفان، علی. (۱۴۰۰). اثربخشی توسعه پایدار صنعت گردشگری بر رویکرد توسعه کارآفرینی پایدار، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت، ص ۸.
- محمودزاده، سیدمجتبی؛ زارع، رحیم و ایزدی یزدان آبادی، فاطمه. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری با تاکید بر اهداف، کارکردها و اقدامات، مجله نخبگان علوم و مهندسی، جلد ۵، شماره ۲، صص ۱۳-۳۰.
- مردانی، محمدرضا؛ امیرنژاد، قنبر و احمدزاده، احمدرضا. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری های استان خوزستان)، فصلنامه توسعه اجتماعی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۲۱۹-۲۳۸.
- معافی، فواد. (۱۳۹۲). تحلیل فضایی مدیریت بحران در گردشگری شهری (مطالعه موردی: شهر اصفهان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته جغرافیا و برنامه ریزی توریسم، گروه جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، دانشکده علوم جغرافیایی و برنامه ریزی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
- منصوری مؤید، فرشته، سمیرا سلیمانی. (۱۳۹۱). ابزارهای بازاریابی و تصویر ذهنی گردشگران از مقصد، فصلنامه مطالعات گردشگری، س ۱۰، ش ۱۸، صص ۹۳-۱۱۰.
- ناصری فر، وحید (۱۳۸۰). مفاهیم و نکاتی پیرامون مدیریت بحران، فصلنامه توسعه مدیریت، شماره ۳۴، صص ۳۴-۳۷.
- هادی زاده، محسنه. (۱۳۹۴). تحلیل فرصت های ناشی از زلزله بر جذب گردشگری (مطالعه موردی: شهر بم)، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته جغرافیا و برنامه ریزی گردشگری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
- هندرسون، جان سی. (۲۰۰۷). مدیریت بحران در صنعت گردشگری؛ علت ها و پیامدها (ترجمه محمدرضا گوهری). تهران: انتشارات مهکامه، چاپ اول.

Buhalis, D, and Spada, A.(2000). Destination management systems: criteria for success. Information Technology and Tourism, London. 41-58.

Buhalis, dimitrios & Law, Rob, (2008), Progress in information technology and tourism management, the state of tourism research, Tourism management, London, 609-623.

Celtek, E.(2019). Advantages of Augmented Reality, Virtual Reality, QR Code, Near Field Communication, Geo-Tagging, Geo-Fencing, and Geo-Targeting for Marketing Tourism. In Smart Marketing with the Internet of Things. (PP. 94-113). IGI Global.

Coutu, D.L. (2002) How resilience works. Harvard Business Review, May, 47-55.





- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 547-591.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford university press.
- Hill C & Jones G. (1995). *Strategic management theory*, Houghton Mifflin Company.
- Huang, Y. C., Backman, K. F., Backman, S. J., & Chang, L. L. (2016). Exploring the implications of virtual reality technology in tourism marketing: An integrated research framework. *International Journal of Tourism Research*, 18(2): 116-128.
- Lai, W. C., & Hung, W. H. (2017). Constructing the Smart Hotel Architecture—A Case Study in Taiwan. In Paper presented at the 17th international conference on electronic business (ICEB), Dubai, UAE.
- Leiper, N. (1995). *Tourism management*. Collingwood. VWC: TAFE, Publications.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management, and smart organizations. *Journal of Business Research*, Vol. 94, PP: 264-272.
- Northouse, P.G. (2012) *Leadership: Theory and Practice*, 6th edn. Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Resto-Gallardo, A. D. (2009). *Organizational intelligence: attitudes and habits of Hispanic entrepreneurs in the process of decision making and business performance*. (Doctoral dissertation, Walden University).
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). "Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees". *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
- Stephenson, A. (2010) *Benchmarking the resilience of organizations*. PhD thesis, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Tempelton, Cary F., Lewis Brucer R. & Snuder Charles A. (2002). "Development of a organization learning construst", *journal of management information systems*, 19:2, 175.
- Wang, Youcheng, (2008), *Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation*, *International of tourism research*, China, 55-70.