

بررسی و کنکاش چگونگی ایجاد وفاداری کارکنان به سازمان ها (مورد مطالعه: سازمان های صنعت گردشگری)

دکتر علی لوافان

دکتری مدیریت منابع انسانی

مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره شرکت هتل پیروزی اصفهان

ali.lavafan@yahoo.com

چکیده

یکی از موارد مهم در بحث مدیریت منابع انسانی رویکرد وفاداری کارکنان در سازمان ها به ویژه سازمان های صنعت گردشگری است. صاحبان کسب و کار، مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی برای ایجاد وفاداری کارکنان بایستی اقداماتی صورت دهند تا از ترک شغل کارکنان جلوگیری به عمل آورند و ثبات و ایستایی در جایگاه شغلی آنان ایجاد نمایند. کارکنان وفادار هیچگاه شغل خود را ترک نخواهند کرد و حتی در اثر بیماری ها و یا گرفتاری های شخصی حاضر به ترک کار خود نخواهند بود. یکی از گرفتاری ها و چالش های کنونی صنعت گردشگری، ترک شغل کارکنان و تغییرات پرسنلی در سازمان هاست. فعل و انفعال ورود و خروج کارکنان به سازمان ها باعث خدشه و آسیب رسانی به سازمان ها می گردد و از ارائه خدمات عالی و شایسته باز خواهند ماند و موجب عدم رضایتمندی مشتریان یا متقاضیان خواهند شد، نهایتاً منجر به عدم استقبال و جذب مشتریان یا متقاضیان فعلی و جدید می گردند و هیچگاه نمی توان رویکرد وفاداری مشتریان یا متقاضیان را ایجاد نمود و سرانجام به عدم پیشرفت و توسعه صنعت گردشگری منجر خواهد شد. در این مقاله توصیفی، با استفاده از منابع کتابخانه ای، مقالات علمی پژوهشی، اظهارنظر کارشناسان و خبرگان و تجربه خود پژوهشگر به بررسی عوامل و اقدامات موثر جهت ایجاد دلگرمی و وفاداری کارکنان و یا عواملی که موجب عدم وفاداری کارکنان می گردد، پرداخته می شود.

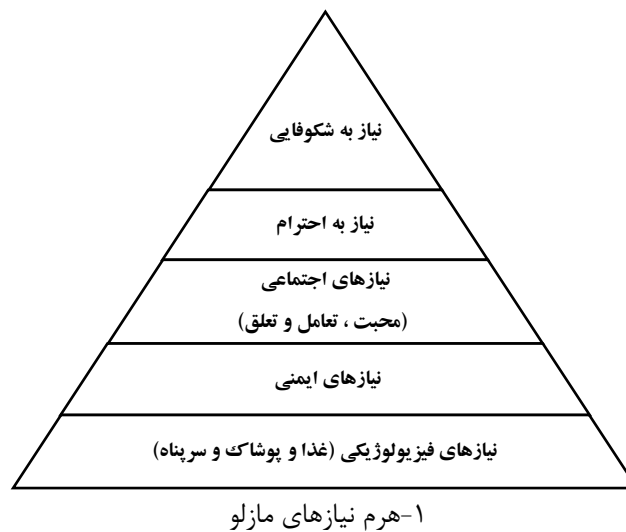
کلیدواژه ها: وفاداری، کارکنان، سازمان، صنعت گردشگری

مقدمه

مهمترین عامل پیشرفت و توسعه در صنعت گردشگری، رضایتمندی متقاضیان سفر است و مهمترین عامل رضایتمندی متقاضیان سفر ارائه خدمات در سطح مطلوب و عالی است که می تواند آنها را وفادار نماید. در همه سازمان ها در سطوح مالکان، مدیران ارشد، سرپرستان و کارکنان همانند سازمان های بخش دولتی و سازمان های بخش خصوصی و زیرمجموعه آنها، نقش منابع انسانی است که می تواند با ارائه عالی خدمات، رضایتمندی مهمانان را ایجاد کند و آنها را وفاداران به سازمان های این صنعت نمایند. زمانی منابع انسانی می توانند خدمات عالی به مهمانان یا متقاضیان سفر ارائه دهند و رضایتمندی آنها را حاصل نمایند که آنها نیز از اشتغال بکار خود در سازمان ها رضایتمند باشند. زمانی رضایتمندی کارکنان حاصل می شود که مدیران ارشد سازمان ها بتوانند در سازمان های خویش برای کارکنان ایجاد وفاداری کنند. از طرف دیگر گاهی ممکن است با آمدن سازمان های تازه تاسیس با تبلیغات بسیار

برای جذب و انتقال کارکنان در شغل های یکسان، کارکنان سازمان های در حال فعالیت که برای آموزش و یادگیری تخصصی شغلشان هزینه و وقت بسیاری از طرف سازمان صرف گردیده؛ به ترک شغل خود و انتخاب شغلی با شرایط تقریباً یکسان ترغیب شوند و محل کار فعلی خود را ترک نمایند؛ که بایستی با ایجاد قوانین و دستورالعمل ها از نقل و انتقال کارکنان جلوگیری به عمل آورند. به حداقل رسیدن نقل و انتقال کارکنان، تنها در صورت وفادار شدن آنها صورت می گیرد. ایجاد وفاداری در کارکنان عوامل و متغیرهایی دارد که بایستی در نظر گرفته شود و اعمال گردد. در این مقاله سعی خواهد شد در حد توان این عوامل شناسایی گردند. طبق نظریه مازلو مهمترین نیاز بشر خوراک، پوشاک و سرپناه است که نیازهای اولیه نامیده می شوند. ابتدا بایستی در سازمان ها نیازهای معیشتی و اولیه را برای کارکنان در نظر گرفته و حتی المقدور برطرف نمود. سپس به نیازهای ثانویه پرداخت و به آنها عمل نمود تا بتوان کارکنانی متعهد، وظیفه شناس و وظیفه مدار، همچنین دارای دیدگاه منفعت طلبی فردی، اجتماعی و سازمانی، ارائه دهنده خدمات عالی و درصدد جلب رضایتمندی مشتریان باشند؛ نیازهای ثانویه انسان ها عبارتند از: نیازهای ایمنی که باید دارای امنیت بهداشتی و امنیت شغلی باشند، نیازهای اجتماعی آنها از قبیل محبت، تعامل و تعلق خاطر برطرف شود و آنگاه نیاز به احترام متقابل مدیران و سایر کارکنان می باشد که بایستی در سازمان ها رعایت گردد. و سپس در مرحله آخر بایستی آنچنان عرصه کار و اشتغال را برای کارکنان آماده نمود تا به شکوفایی، خلاقیت و نوآوری دست یابند.

2



مدیریت اخلاقی در سازمان های ارگانیکی طبق نظریه نیازهای مازلو انسان ها بعد از گذراندن نیازهای اولیه (مرحله اول) مثل نیازهای فیزیولوژیکی، تامین غذا، پوشاک و سرپناه؛ مرحله دوم نیازهای ایمنی و امنیتی؛ مرحله سوم نیازهای اجتماعی؛ مرحله چهارم نیاز به احترام، مرحله پنجم نیاز به شکوفایی است که می تواند به مرحله بعدی یعنی نیازهای شناختی، خودشناسی و معرفت شناسی و شناخت جهان و بعد به مرحله دیگر یعنی رسیدن به تعالی، زیباشناسی و خدانشناسی که آخرین مرتبه تکامل بشریت است؛ برسد. در این مرحله بعد از گذراندن مراحل قبلی سرآمدی یا تعالی اخلاقی ایجاد می شود، یعنی برای رسیدن به تعالی افراد جامعه بایستی از پنج مرحله نیازها عبور کنند. جامعه ای که در مراحل ابتدایی نیازهای انسانی نتوانند آنها را برطرف نمایند نمی توانند به تعالی انسان ها فکر کنند. در صورت رفع نشدن نیازهای فیزیولوژیکی نمی توان به مراحل بعدی پای گذاشت. سازمان از افراد جوامع تشکیل می شود و اگر نتوان نیازهای اولیه افراد را برطرف نمود، مراحل دگردیسی و چرخه عمر سازمان را نمی توان متعالی ساخت. چون از



عملکرد افراد یا منابع انسانی نیازمند نمی توان سازمانی بی نیاز ایجاد نمود که بتواند فرآیند رسیدن به تعالی را طی کند. تعالی انسانی زمانی تحقق خواهد یافت که نیازهای اولیه و ثانویه کارکنان برطرف شود. ایجاد فرهنگ اخلاق مدارانه سازمانی باعث می گردد که سرآمدی اخلاقی در سازمان ها نهادینه شود و بتواند بر تعهدات اخلاقی، همبستگی کارکنان با یکدیگر و با سازمان، امانت داری، اعتماد، مسئولیت پذیری، مشتری مداری و تعلق خاطر به ارتقاء کیفیت خدمات برای رضایتمندی مشتریان، درک مسئولیت های اجتماعی، ارتباطات اخلاق مدارانه درون سازمانی و برون سازمانی، نظم و انضباط، قانونمندی، توجه به فرهنگ سازمانی، افزایش بهره وری و کارایی و توجه به رفاه اجتماعی جامعه تاثیر مستقیم بگذارد (لوفان، ۱۴۰۰).

پژوهش های قابل توجهی صورت گرفته اند که رابطه مثبت معناداری را بین دلبستگی کارکنان و سودآوری سازمان، ماندگاری کارکنان در سازمان و رضایت مشتری و مراجعان نشان می دهند (داجانی، ۲۰۱۵).

خشنودی شغلی به عنوان احساس کلی افراد نسبت به شغل است که، تأثیر مستقیمی بر زندگی فردی، و اجتماعی سازمانی دارد و نقش تعیین کننده ای در بهداشت روانی و جسمانی ایفا میکند. در مقابل نارضایتی شغلی موجب کاهش روحیه کاری، عملکرد و به خطر افتادن سلامت جسمانی و روانی پرسنل می شود. تحقیق های متعدد بیانگر آن است که نارضایتی شغلی یا از دست دادن شغل، واقعه ای مهم در زندگی و استرسور بالقوه نیرومند می باشد، بطوری که نارضایتی شغلی و استرس شغلی نه تنها سلامت روانی افراد را تحت تأثیر قرار میدهد، بلکه سلامت جسمانی و فیزیولوژیکی فرد را نیز تهدید می کند. در زمان حاضر سازمانها به صورت فزاینده ای با محیط های پویا و در حال تغییر مواجهند. بنابراین، به منظور بقا و پویایی، مجبورند خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند (سرافرازی و همکاران، ۱۴۰۱).

هارتر، اشمیت و هایس (۲۰۰۲) مفهوم دلبستگی کارکنان را مشارکت و رضایت فردی و شور و اشتیاق کارکنان برای انجام وظایف شغلی تعریف نمود.

همدلی دامنه ای از بینش اجتماعی تا توانایی برای فهم حالات عاطفی و شناختی و تجربه ی هیجانات مشابه با دیگران را شامل میشود. همدلی ظرفیت بنیادین افراد در تنظیم روابط، حمایت از فعالیتهای مشترک و انسجام گروهی است. این توانایی نقش اساسی در زندگی اجتماعی و نیروی بر انگیزنده رفتارهای اجتماعی و رفتارهایی است که انسجام گروهی را در پی دارد. همدلی عنصری ضروری برای عملکردهای موفقیت آمیز بین شخصی محسوب می شود و پاسخ عاطفی فرد به واکنشهای عاطفی دیگران است. همدلی محرک مهمی در پدیدآیی رفتارهای نوع دوستانه به حساب می آید (سرافرازی و همکاران، ۱۴۰۱).

عوامل ایجاد وفاداری در کارکنان

برای ایجاد وفاداری کارکنان به سازمان ها به ویژه سازمان های صنعت گردشگری به عوامل و متغیرهایی نیاز است که عبارتند از : شناسایی کارکنان با استعداد و انتخاب و گزینش صحیح آنها، آگاه سازی و آشنا نمودن کارکنان با ساختار و فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان در توجیه اهداف و نشان دادن مسیر رسیدن به اهداف ، در نظر گرفتن نقطه نظرات مفید کارکنان، برطرف نمودن مشکلات مادی و معنوی کارکنان در حد کفایت و مطلوب، ایجاد انگیزش، همدلی و دلبستگی کارکنان به پیشرفت و توسعه سازمان، ایجاد ارزش شخصی برای کارکنان و القای ارزشمندی و مفید بودن در سازمان ها، مدیریت اثربخش و برقراری سبک مدیریتی مشارکتی برای بخش های مختلف منابع انسانی سازمان، ایجاد شور و شوق و رضایت و خوشنودی فردی در کارکنان، آموزش مستمر از طرف سازمان به کارکنان به صورت کوتاه مدت، در حین خدمت و بلند مدت(کلاسیک)، تشریح و ایجاد تعالی یا سرآمدی اخلاقی کارکنان در سازمان ها، ایجاد عزت نفس از طرف مدیران ارشد در کارکنان، ایجاد مزیت های رقابتی شغلی برای کارکنان نسبت به



سازمان های مشابه، آزاد گذاشتن ذهنیت و تفکر کارکنان برای خلاقیت و نوآوری، توجه به بهداشت روحی، روانی و جسمانی کارکنان مثل معاینات مستمر روحی و جسمی (طب کار)، وجود امکان ارتقای شغلی برای کارکنان، تمایز قائل شدن بین کارکنان نسبت به عملکرد آنها، ایجاد رویکرد تشویق و تنبیه، توجه، شناسایی و آموزش بر رویکرد رفتارشناختی کارکنان و در نهایت چابک سازی کارکنان.

عدم استفاده از عوامل ایجاد وفاداری در کارکنان موجب کاهش انگیزش، علاقه، دلبستگی، خلاقیت و ابتکار عمل کارکنان و باعث عدم مشارکت آنها در ارائه راه حل برای چالش ها و مشکلات، عدم رعایت مشتری مداری و عدم ارائه خدمات شایسته و عالی می گردد که در این شرایط رضایتمندی مشتریان و متقاضیان صورت نخواهد گرفت و در نتیجه سازمان ها با عدم استقبال مشتریان و متقاضیان فعلی روبرو می شوند و مشتریان جدیدی نیز جذب نخواهند شد. نهایتاً چنین سازمان هایی سرانجامی جز شکست نخواهند داشت. یکی از چالش ها و گرفتاری های سازمان های صنعت گردشگری و شاید سایر سازمان های بخش های دیگر اقتصادی نقل و انتقال، رفت و آمد و عدم ثبات اشتغال کارکنان است. برخی سازمان ها و به ویژه سازمان های تازه تاسیس سعی و کوشش می کنند به جای آموزش کارکنان مورد استفاده، از کارکنان با تجربه و متخصص سایر سازمان ها استفاده کرده که متأسفانه هزینه هنگفتی برای آموزش و تخصص آنها در سازمان های دیگر پرداخته شده است. لذا بایستی قوانین و دستورالعمل هایی برای رفت و آمد و نقل و انتقال کارکنان تبیین شود، تا از ایجاد ضرر و زیان در سازمان ها جلوگیری به عمل آید.

4

رفتار کارکنان برگرفته از چگونگی ساختار سازمانی می باشد و چنانچه ساختار یک سازمان ساختاری رسمی باشد رفتار کارکنان استاندارد و در حیطه وظایف تعیین شده خواهد بود و بستگی به نوع هدف گذاری سازمان ها دارد. ساختار رسمی سازمان بصورت یک هرم با ترکیبی از صف و ستاد تشکیل می شود و براساس آن تقسیم وظایف و تفویض اختیار می گردد. رفتار کارکنان بستگی به نوع سازمان ها دارد که می تواند بصورت ساختار ساده، ساختار دیوان سالاری (بوروکراسی)، ساختار ماتریسی و یا ساختار تیمی باشد. وظیفه مداری کارکنان و تعهد آنها نسبت به ارائه خدمات از یک طرف به ساختار سازمان و از طرف دیگر به فرهنگ سازمانی و اهداف سازمانی بستگی دارد که هدف بازاریابی سازمان ها بر مبنای فروش بیشتر و یا افزایش رضایتمندی مشتریان و متقاضیان مقاصد سفر باشد؟ اگر هدف بازاریابی افزایش رضایتمندی مشتریان و متقاضیان مقاصد سفر و وفاداری مشتریان باشد می تواند کارکنانی وظیفه مدار، خدمتگزار، مهربان، چابک، مورد اعتماد، متعهد، کارآ، امانت دار مال و ناموس، منظم، تابع قوانین، احترام و ارزش گذاری به مشتریان باشد و در نهایت کارکنانی متعالی بسازد. رفتار کارکنان در صورت داشتن ویژگی های فوق و رسیدن به تعالی می تواند در جامعه خویش اثرگذار و موثر باشد. در بحث صنعت گردشگری که همه جوانب رفتاری کارکنان بایستی زیر نظر گرفته شود، گزینش و انتخاب کارکنان از هر حیث حائز اهمیت است. زیرا رفتار کارکنان می تواند موجب رضایتمندی مشتریان یا متقاضیان سفر گردد و وفاداری مشتریان را ایجاد نماید و از طریق تبلیغات دهان به دهان رضایتمندان باعث جذب مشتریان جدید گردند (لوفان، ۱۴۰۱).



5

۲- عواملی که موجب وفاداری کارکنان می گردد.

دلبستگی کارکنان از جمله متغیرهایی است که با ایجاد آن در کارکنان، می توان شاهد پیامدهای مثبت برای سازمان بود و پژوهش های متعددی این پیامدهای مثبت سازمانی را در حوزه های مختلفی مانند عملکرد بالاتر کارکنان، وفاداری کارکنان، نرخ جابجایی کمتر و میزان غیبت کمتر مشاهده کرده اند (اوبویل و هارتر، ۲۰۱۳).
دلبستگی شغلی یک جنبه از انگیزش کاری است و یک سری از متغیرها مانند خدمات انگیزشی عمومی، فرصت های پیشرفت، وضوح نقش، کار روزمره شغل و فرهنگ گروهی برای انگیزش کاری مهم هستند (سرافراز و همکاران، ۱۴۰۱).



دلبستگی کارکنان، مفهوم وسیعی است که تقریباً با تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی در ارتباط است. اگر هر بخشی از مدیریت منابع انسانی به خوبی مدیریت نشود، دلبستگی کارکنان را تحت الشعاع قرار می‌دهد (مارکوس و اسریدوی، ۲۰۱۰). عزت نفس در ما و دیگران به شکل‌های متفاوتی ظاهر می‌شود اما به طور کلی عزت نفس را میتوان در حالت چهره، رفتار، صحبت و حرکت اشخاص مشاهده کرد. برخورد باز و گشوده با انتقادات، راحتی در پذیرش اشتباهات نمونه‌هایی از شکل عزت نفس است. کلام و حرکات شخص دارای عزت نفس از کیفیت راحت برخوردار است. به عبارت دیگر طرز کلام و حرکات شخص دارای عزت نفس از کیفیت راحت برخوردار است. به عبارت دیگر طرز کلام و حرکات شخص نشان می‌دهد که او در جنگ با خویشتن نیست و با دیگران نیز جنگی ندارد. هماهنگی میان آنچه شخص می‌گوید و انجام می‌دهد یعنی از خود پنهان نمی‌شود و با خود در جنگ و ستیز نیست. دروغ، ریاکاری و پنهان کاری در افراد دارای عزت نفس سالم وجود ندارد (سرافراز و همکاران، ۱۴۰۱).

فرایند پیشرفت و توسعه صنعت گردشگری از طریق وفادار نمودن کارکنان سازمان‌ها

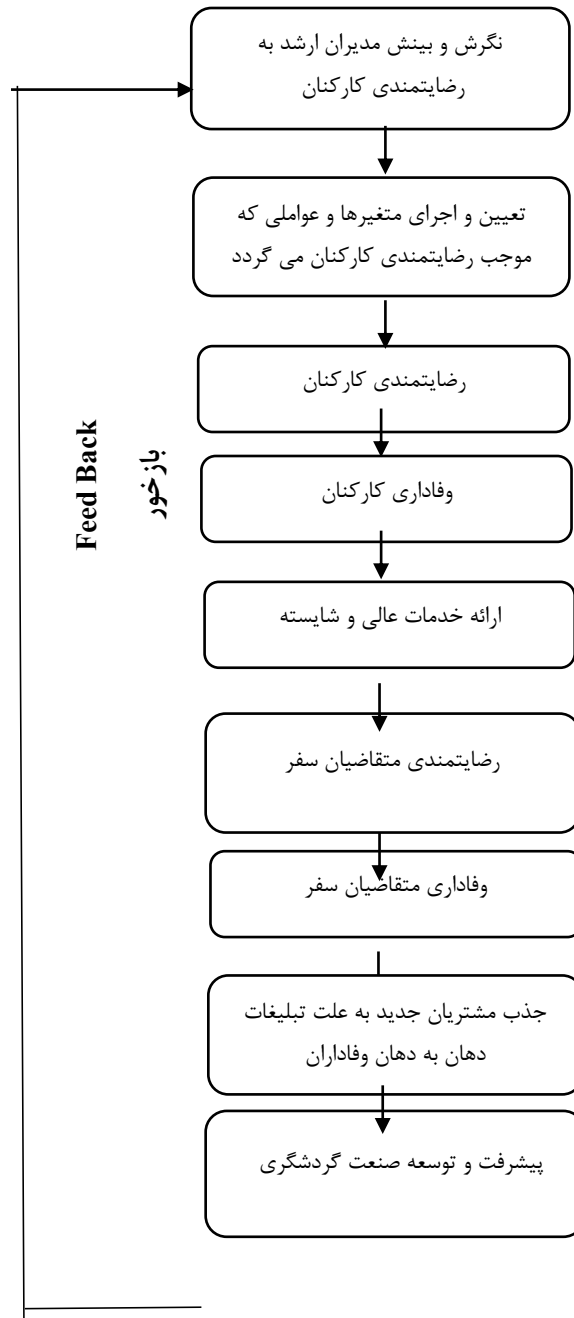
برای ایجاد پیشرفت و توسعه بخش‌های اقتصادی به ویژه صنعت گردشگری به فرایندی نیاز است که در مرحله اول صاحبان کسب و کار و مدیران ارشد باید دارای نگرش و بینش رضایتمندی کارکنان و وفاداری آنها به سازمان خویش باشند. در مرحله دوم این فرایند به تعیین و اجرای متغیرها و عواملی که موجب رضایتمندی کارکنان می‌گردد، پرداخته می‌شود. در مرحله سوم ایجاد رضایتمندی کارکنان از طریق متغیرها و عواملی است که باعث این رضایتمندی می‌گردد. در مرحله چهارم بطور ملموس و مسلم ایجاد وفاداری کارکنان صورت می‌گیرد. سپس در مرحله بعدی کارکنان وفادار سازمان، خدمات عالی و شایسته به مشتریان و یا متقاضیان ارائه می‌کنند. از طریق رضایتمندی متقاضیان و مشتریان و تکرار استفاده از خدمات، وفاداری متقاضیان و مشتریان ایجاد می‌گردد. و آنگاه از طریق تبلیغات دهان به دهان (Word of mouth advertising) مشتریان جدید جذب و بر تعداد مشتریان افزوده خواهد شد و آنگاه در مرحله بعدی به پیشرفت و توسعه صنعت گردشگری دست خواهند یافت و سپس در اثر پیشرفت و توسعه سازمان‌های صنعت گردشگری بازخور (Feed Back) صورت می‌گیرد و موجب نگرش و بینش مدیران ارشد به رضایتمندی کارکنان می‌گردد.

سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به چگونگی وفادار نمودن کارکنان به سازمان و دلبستگی آنان فکر کنند، زیرا مشارکت کارکنان اهمیت ویژه‌ای در موفقیت یک کسب و کار دارد. به همین علت سازمان‌ها باید به خوبی کارکنان خود را شناسایی کنند زیرا کارکنان به عنوان مهمترین عامل تغییر می‌توانند برای سازمان مزیت رقابتی و نوآوری ایجاد کنند (سونی، ۲۰۱۳). سازمان‌هایی که توجه ویژه‌ای به دلبستگی کارکنان دارند؛ به طور پیوسته ارتباط آن را با سطوح بالای عملکرد کارکنان مشاهده نموده‌اند (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰).

لاولر معتقد است سطوح بالای دلبستگی کارکنان منجر به فعال کردن انگیزش کارکنان می‌شود و یک اصل اساسی برای ایجاد توسعه رقابت در کسب و کار مدنظر قرار گرفته است؛ زیرا افراد تمایل دارند بیشتر به صورت ذهنی و روان شناختی در کار خود سرمایه گذاری کنند (یارمحمدزاده و فیضی، ۱۳۹۴). این سرمایه گذاری ذهنی منجر به تحریک افراد برای سخت کار کردن در سازمان می‌شود حتی جامعه شناسان کلاسیک عموماً معتقدند که کارکنان احساس ارزش شخصی خود را از شغلشان می‌گیرند و بیزاری شغلی نیز نتیجه کار کردن در شرایطی است که ارزش‌های شخصی و فردیت کارکنان نادیده گرفته می‌شود (آخوندی و صفایی موحد، ۱۳۹۴).

همدلی و یکرنگ بودن و هم نیت بودن مدیران و کارکنان که نمادی از راستی، صداقت و انسجام فکری و ذهنی آنان است، زیر بنای هم زبانی که خود، همسویی و همراه بودن در کنش‌ها و واکنش‌ها و رفتار سازمانی یکپارچه و منسجم را در مقام عمل و اجرا به

منصه ظهور می‌رساند، محسوب می‌شود. همدلی و هم‌زبانی می‌تواند در یک سازمان مدیریتی، روح پویایی، نشاط و خلاقیت را در نظام افزایش داده، مانع از تعارض‌های منفی و مخرب شود. همدلی و هم‌زبانی، در عین حال، تجلی حاکمیت معنویت و اخلاق در روابط سازمانی و حاکی از پویا بودن فرهنگ سازمانی است (سرافرازی و همکاران، ۱۴۰۱).



۳- فرایند پیشرفت و توسعه صنعت گردشگری از طریق وفاداری کارکنان سازمان‌ها

بررسی مقالات و مطالعات محققان نشان می‌دهد که تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان، با یکدیگر پیوند تنگاتنگی دارند به گونه‌ای که تمیز دادن آنها از یکدیگر چندان امکان پذیر نیست. محققان دیدگاه‌های مختلفی در خصوص مفهوم وفاداری کارکنان دارند. اچ‌بکر (۱۹۶۰) وفاداری را به شکل یک فرایند شرح داده است. این محقق معتقد است که اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش، امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود. وفاداری کارکنان می‌تواند به عنوان تعهد کارمندان به موفقیت سازمان و اعتقاد به این که کار برای این سازمان بهترین گزینه ممکن است، تعریف شود (پاندی و خار، ۲۰۱۲).

تعالی سازمانی

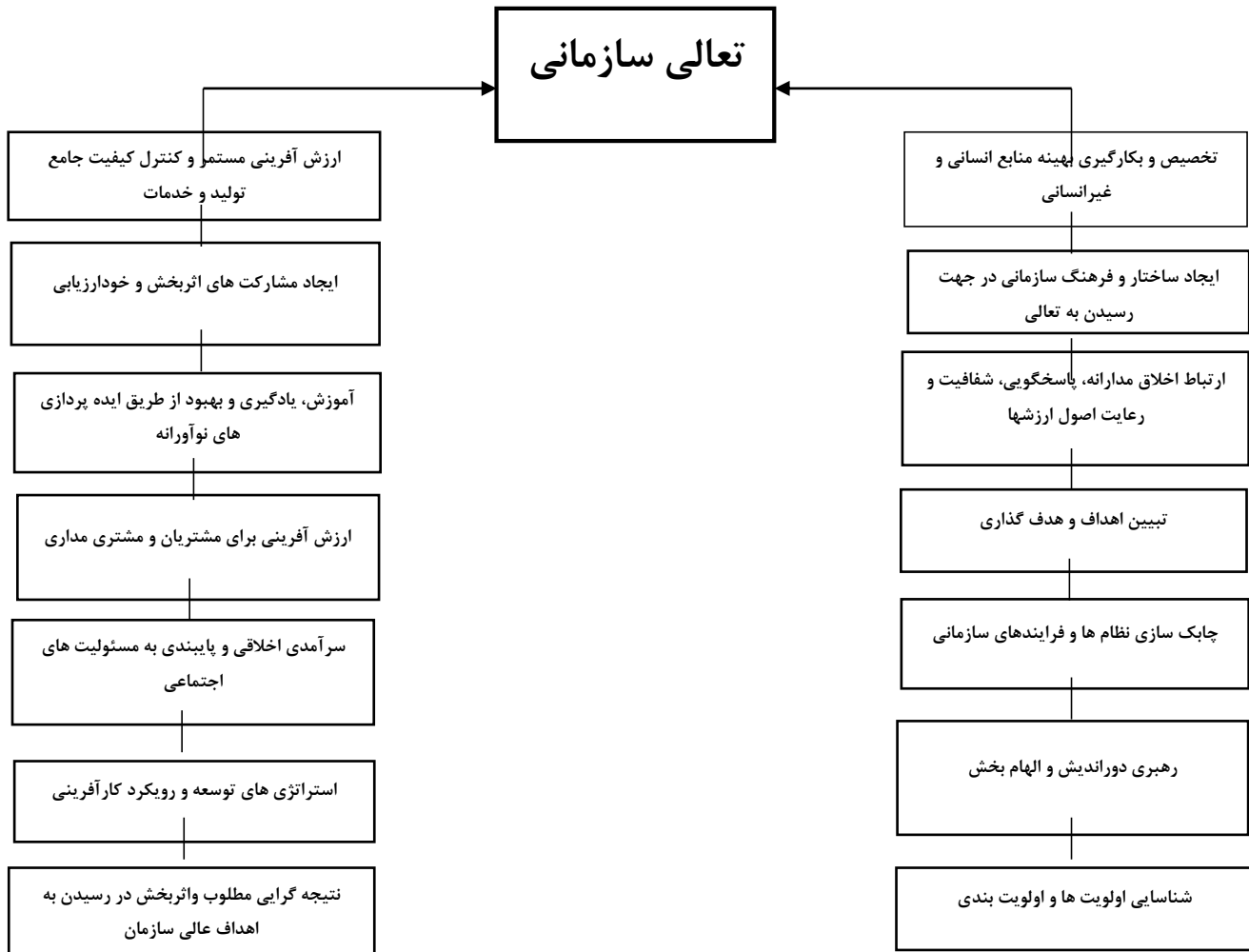
برای رسیدن به شکوفایی و پیشرفت و توسعه پایدار صنعت گردشگری نیاز به متعالی شدن سازمان‌های ذیربط بخش خصوصی و بخش دولتی می‌باشد. متعالی شدن سازمان‌ها موجب متعالی شدن بینش، نگرش و رفتار کارکنان سازمان‌ها خواهد شد. تعالی سازمانی باعث متعهد شدن، وظیفه‌شناسی و وظیفه‌مداری، حس مسئولیت فردی و اجتماعی، سرآمدی یا تعالی اخلاقی، حس ارزشمندی و ارزش آفرینی، چابک شدن در امور محوله و خدمتگزاری و وفاداری کارکنان می‌گردد و سازمان‌های متعالی به نحو شایسته و عالی می‌توانند به متقاضیان یا مشتریان بهترین خدمات را ارائه کنند و موجب رضایتمندی آنها و نهایتاً وفاداری و جذب بیشتر مشتریان و توسعه و پیشرفت این صنعت گردند.

8

تخصیص و بکارگیری منابع انسانی و غیرانسانی که بتواند سازمان‌ها را رو به جلو و پیشرفت حرکت دهد، ساختار و فرهنگ سازمانی در جهت رسیدن به تعالی تبیین و تدوین گردد، ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی بر مبنای اصول انسانی و اخلاق مدارانه باشد و همچنین پاسخگویی به مدیران سازمان و همکاران و مشتریان به صورت شفاف، منطقی و رضایت بخش باشد و ارزش‌های فردی و اجتماعی به صورت اصولی و کامل در نظر گرفته و رعایت گردد، در هنگام تاسیس سازمان اهداف اصلی و فرعی مشخص و تعیین گردد و در زمان‌های مشخصی برای اجرا هدف گذاری شود. چابک سازی در فرایندهای عملکردی سازمان‌ها و نظام‌ها برای رسیدن به تعالی سازمانی بسیار مهم است، برای اداره کلیه امور سازمان‌ها نیاز به رهبری دوراندیش و الهام بخش دارد که بتوانند با آینده نگاری و آینده پژوهی سازمان‌ها را هدایت کنند. از دیگر عوامل شناسایی اولویت‌های سازمان‌ها، زمانبندی و ترتیب اولویت‌ها می‌باشد، برای بهینه ساختن تولیدات و خدمات به طور مستمر بایستی با نوآوری و خلاقیت، تغییرات اساسی ایجاد نمود و در جهت کیفیت جامع تولیدات و خدمات به طور دائم و مستمر کنترل و نظارت کرد، مشارکت در بحث سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در مدیریت‌های مشارکتی، کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای اهداف مشارکت می‌کنند و هیچ بخشی بصورت جزیره‌ای و موازی کاری نمی‌تواند اهداف سازمان‌ها را پیاده و به ثمر برساند، سازمان، مدیران، سرپرستان و کارکنان بایستی در مورد عملکرد خود ارزیابی شوند تا محصولات و خدمات بهتر تولید و ارائه گردد، آموزش مستمر به صورت قبل از گزینش و استخدام و در حین خدمت و دوره‌های کوتاه مدت و بلند مدت (کلاسیک) در سازمان‌ها توسط متخصصین و کارشناسان خبره و یا مدیران بایستی وجود داشته باشد و کارکنان بتوانند از طریق ایده پردازی‌های نوآورانه محصول و خدمات را بهبود بخشند، برای مشتریان و یا متقاضیان از طریق گارانتی یا وارانتهی و یا تعویض کالا و خدمات جبران گردد. همیشه سرلوحه سازمان‌ها به عنوان یک شعار اساسی و مطلوب و مشتری مدار "حق بامشتری" باشد و صاحبان، مدیران و کارکنان نظریات مشتریان را محترمانه بپذیرا باشند و برای آنها ارزش قائل شوند و آنها را به گونه‌ای نگاه کنند که اگر مشتریان و متقاضیان نباشند سازمان‌ها تعطیل خواهند شد. یکی از مهمترین عوامل رسیدن سازمانها به تعالی سرآمدی و یا تعالی اخلاقی سازمان اعم از مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان اجرایی

است و بایستی مسئولیت های اجتماعی را بپذیرند و به آنها عمل نمایند، از دیگر عوامل رسیدن به تعالی، نگرش و بینش مدیران و کارکنان به استراتژی های توسعه و رویکرد کارآفرینی می باشد؛ زیرا زمانی سازمان ها به پیشرفت و توسعه دست می یابند که این نگرش و عملکرد وجود داشته باشد. برای فرایند رسیدن به اهداف نتیجه گیری مطلوب و اثربخش برای سازمان ، کارکنان و مشتریان بسیار اهمیت دارد و در راه رسیدن به اهداف عالی بایستی با تمام قوا حرکت رو به جلو داشت.

تعالی سازمانی



۴-عوامل موثر پیشران تعالی سازمانی (لوفان، ۱۴۰۰)

تعالی به معنای حرکت به سوی تکامل با حفظ ارزش ها و اهداف والای انسانی، مسئولیت و تعهد به جامعه، خود ارزیابی در همه زمان ها، و به دور از هر شاخص ناپسندیده انسانی، خودشناسی و مراقبه از خود است (لوفان، ۱۴۰۰).



تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در راستای کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (نخعی نژاد، ۱۳۸۵).

تعالی به معنای تکامل است. تعالی به معنای زیبایی گل هاست. یک فرد می تواند از طریق کار و فعالیت به تعالی برسد. در دیکشنری تعالی به معنای "کیفیت با بالاترین نظم" است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۱).

بحث و نتیجه گیری

یکی از عوامل مهم برای راهیابی به توسعه پایدار صنعت گردشگری و پیشرفت این صنعت منابع انسانی متعهد، مکلف، هوشمند، با استعداد، با سرآمدی یا تعالی اخلاقی، چابک و با حس نوع دوستی است که می تواند عالی ترین خدمات را به متقاضیان سفر ارائه دهند و زمانی منابع انسانی به ارائه خدمات عالی موفق خواهند شد که به سازمان های خود وفادار باشند تا بتوانند از صفات و خصوصیات ویژه برخوردار گردند. از طرفی در صورت رضایتمندی متقاضیان سفر و تکرار استفاده از خدمات، مشتریان وفادار ایجاد خواهند شد و از طریق تبلیغات دهان به دهان (Word of mouth advertising) مشتریان وفادار که یکی از عوامل مهم بازاریابی است، مشتریان جدیدی برای سازمان ها ایجاد خواهد شد. از طرف دیگر کارکنان یا منابع انسانی زمانی وفادار خواهند شد، که دیدگاه و منظر مالکان و مدیران ارشد جلب رضایت منابع انسانی باشد و آنگاه با بکارگیری عوامل و متغیرهایی که عبارتند از: برطرف نمودن نیازهای اولیه و ثانویه (همانند غذا، پوشاک و سرپناه)، (امنیت سلامت و امنیت شغلی)، (دادن عزت نفس، مشارکت کارکنان در اجرای اهداف سازمان ها و راه رسیدن به اهداف، مشارکت در تصمیم گیری ها و باز کردن میدان ذهنیت و تفکر برای خلاقیت، نوآوری و شکوفایی، ایجاد دل بستگی به سازمان ها و توجه به تعهدات فردی و اجتماعی، برطرف کردن نیازهای اجتماعی مثل محبت، تعامل و نیاز به احترام متقابل دو جانبه مدیران ارشد و کارکنان که همه این عوامل می توانند محیطی سرشار از اطمینان و اعتماد حاصل نمایند. که در این محیط مناسب سازمانی، وفاداری منابع انسانی یا کارکنان حاصل شود. در سازمان ها دو عامل مهم ساختار و فرهنگ سازمانی وجود دارد که اگر این دو عامل براساس وفاداری منابع انسانی یا کارکنان نهادینه شوند، سازمان هایی موفق و ارائه کنندگان خدمات عالی، شایسته و برتر خواهند بود. در مقابل منابع انسانی کارآ، کارآمد و شایسته نیز یکی از مهمترین عوامل مزیت های رقابتی یک سازمان محسوب می شود، که می تواند سازمان ها را نسبت به رقبا برتر نماید. نگرش و بینش صاحبان کسب و کار و مدیران ارشد برای ایجاد وفاداری و به تعالی رساندن سازمان ها بسیار حائز اهمیت هستند و در صورت فقدان چنین نگرش و بینشی سازمان ها به موفقیت دست نخواهند یافت و هیچگاه نمی توانند کارکنانی وفادار، کارآموده و کارآ ایجاد نمایند و حاصل آن رکود و شکست در کار این سازمان ها است، که می توانند به جامعه نیز آسیب برسانند.

پیشنهادات

۱- ایجاد وفاداری در سازمان های صنعت گردشگری از طرف صاحبان کسب و کار، مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و سرپرستان با اعمال عوامل و متغیرهای انگیزشی که باعث وفاداری کارکنان و ارائه خدمات عالی و شایسته و در نتیجه رضایتمندی مشتریان و متقاضیان سفر می گردد و نهایتاً به وفاداری آنها، توسعه و پیشرفت صنعت گردشگری منجر خواهد شد.

- ۲- ساختار و فرهنگ سازمانی سازمان ها به گونه ای تبیین گردد که بتواند محیطی مناسب برای وفاداری کارکنان ایجاد نماید.
- ۳- ایجاد سازمان های متعالی که می تواند کارکنانی متعالی و وفادار به جامعه عرضه کند و موجب رشد و شکوفایی ذهنی و فکری منابع انسانی گردد.
- ۴- تبیین و تدوین قوانین و دستورالعمل هایی که از نقل و انتقال بیهوده نیروی انسانی در شرایط یکسان سازمان ها جلوگیری به عمل آورد، زیرا نقل و انتقال مداوم نیروی انسانی باعث اختلال در کار سازمان ها شده و مشکلات و چالش های شدیدی را برای سازمان ها و جامعه ایجاد خواهد کرد.
- ۵- ایجاد فضای باز و مناسب جهت اظهارنظر کارکنان و توجه به خلاقیت ها و نوآوری های آنها برای ایجاد وفاداری در کارکنان اثربخش خواهد بود.
- ۶- مشارکت دادن کارکنان در چالش ها و مشکلات و نظرسنجی از کارکنان برای ارائه راه حل و پیشنهاد می تواند در ایجاد وفاداری کارکنان نقش بسزایی داشته باشد.
- ۷- ایجاد سرآمدی یا تعالی اخلاقی در فرهنگ و ساختار سازمانی، یکی از عوامل مهم در ایجاد وفاداری کارکنان محسوب می شود.
- ۸- ایجاد محیط شغلی مناسب در سازمان ها برای کارکنان، به گونه ای که هم منفعت سازمان ها، هم منفعت اجتماعی جامعه و هم منفعت متقاضیان یا مشتریان در نظر گرفته شود.
- ۹- برای رسیدن به تعالی سازمان نیاز به چابک سازی همه عوامل از رأس تا ذیل سازمان می باشد.
- ۱۰- توجه، شناسایی و آموزش بر رویکرد رفتارشناختی کارکنان از طریق متخصصان و کارشناسان خبره صورت پذیرد.
- ۱۱- آموزش مستمر به کارکنان در مورد تعالی سازمان و وفادارشدن کارکنان از طریق آموزش های قبل از استخدام، آموزش های در حین خدمت، آموزش های کلاسیک و دانشگاهی صورت گیرد.
- ۱۲- ایجاد و تغییر در بینش و نگرش صاحبان کسب و کار و مدیران ارشد به ایجاد وفاداری کارکنان که موجب پیشرفت صنعت گردشگری می گردد.

منابع

- آخوندی، فاطمه؛ صفایی موحد، سعید. (۱۳۹۴). بررسی نقش ادراک از توسعه حرفه ای بر روی دلبستگی شغلی، فلات محتوایی شغل و فرسودگی شغلی در معلمان ابتدایی شهرستان کاشان، مدیریت و برنامه ریزی در نظام آموزشی، پاییز و زمستان ۱۳۹۴، دوره ۸، شماره ۱۵، صص ۸۳-۱۰۴.
- سرافرازی، مهرزاد؛ زیارتی، حسین؛ فیلوندی، محمد. (۱۴۰۱). نقش خشنودی شغلی بر افزایش دلبستگی شغلی و عزت نفس کارکنان، چهارمین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، صص ۱-۲۱.
- لوفان، علی. (۱۴۰۱). بررسی و واکاوی اهمیت رویکرد رفتارشناختی در روند بازاریابی صنعت گردشگری جوامع، یازدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، صص ۱-۱۴.
- لوفان، علی. (۱۴۰۰). اثربخشی رویکرد تعالی چابک مدارانه سازمانی در توسعه پایدار صنعت گردشگری، چهارمین کنفرانس بین المللی و پنجمین کنفرانس ملی عمران، معماری، هنر و طراحی شهری، صص ۱-۱۵.

یارمحمدزاده، پیمان؛ فیضی، ایوب. (۱۳۹۴). نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه بین ویژگی های شغلی و تعهدکاری کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، پژوهش های نوین روان شناختی دانشگاه تبریز، تابستان ۱۳۹۴، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۲۰۳-۲۲۵.
میرسپاسی، ناصر؛ معارزاده، غلامرضا، عالم تبریز، اکبر؛ نجف بیگی، رضا و علی زاده، مهدی. (۱۳۹۱). شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۱، صص ۱-۶.

نخعی نژاد، م. (۱۳۸۵). *مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی*. ماهنامه توسعه انسانی پلیس. شماره ۱۲.

Dajani, M. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, 138-147.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12.

O'Boyle, E., & Harter, J. (2013). State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders. Washington, DC: Gallup.

Pandey, C. Khare, R. (2012). Impact of Job satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1 (8), 26-41.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617- 635.

Soni, B. (2013). EMPLOYEE ENGAGEMENT - A KEY TO ORGANIZATIONAL SUCCESS IN 21ST CENTURY. *Voice of Research* Vol. 1 Issue 4.