



Pattern of human resources management in urban tourism, case of study: Shahrekord

Rezvan Barati¹, Mohammad Mirehei^{2✉}, Jabbar Babashahi^{3*}

- 1- Department of Tourism Management, Faculty of Accounting and Management, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.
2- Associate professor, Department of Global studies, Faculty of World Studies, University of Tehran, Tehran, Iran.
3- Assistant Professor, Faculty of Management and accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.

Article Info

Article type:

Research Paper

Keywords:

urban tourism, human resource management, tourism network actors, technical and specialized expectations, Shahrekord.

Received:

?

Received in revised form:

?

Accepted:

?

pp. ?-?

Abstract

This study was conducted with the aim of proposing a human resource management model for urban tourism in Shahrekord. Human resources in organizations and companies active in the tourism sector are a vital factor in the production and delivery of quality services. Providing a human resource management (HRM) model can play a decisive role in achieving sustainable goals, increasing profitability, improving the quality of life of local communities, and introducing indigenous culture to tourists. However, the design of an HRM model that responds to the diverse roles and expectations of stakeholders has not yet been comprehensively examined. Despite its extensive natural and cultural capacities, Iran's tourism industry faces challenges in fully utilizing these potentials due to weaknesses in human resource management. The research method is descriptive-analytical in approach and developmental-applied in purpose. Data were collected through field studies and interviews with experts and were analyzed using a qualitative approach and thematic analysis in the MAXQDA software environment. The findings indicate that organizations active in urban tourism operate in seven main areas: accommodation and welfare services, transportation, security, education, food and catering, recreation and entertainment, and public services. Moreover, stakeholders' expectations are categorized into two main dimensions: human-behavioral expectations and technical-economic expectations. Finally, the competencies and recommendations for human resource management were identified and presented in seven key components: recruitment and hiring, career path management, labor relations, safety and health, rewards and compensation, performance evaluation, and training and human resource development. The results of this study can serve as a practical framework for improving human resource management in Iran's urban tourism sector and enhancing the effectiveness of tourism development policies and programs.

Citation:

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2068465.1036>

The Author(s) ©



* Corresponding Author, Mirehei@ut.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Tourism is one of the largest and most profitable global industries, influencing economic activities both directly and indirectly. In recent years, the expansion of tourism and its integration into urban life have highlighted the necessity of identifying and managing urban tourism spaces, where tourist behavior is shaped by available resources and services. Human resource development is a critical factor in achieving sustainable tourism growth and securing competitive advantages. In Iran, despite the presence of abundant cultural and natural attractions, deficiencies in human resource management have constrained service quality and overall sector performance. Effective urban tourism development requires a comprehensive and integrated human resource management model that clearly defines organizational roles, expectations, and competencies. This study focuses on Shahr-e Kord, examining seven key domains of tourism activity and classifying expectations into behavioral and technical-economic dimensions, with the objective of proposing a unified human resource management framework to support sustainable and competitive urban tourism development.

Methodology

This study employed a descriptive-analytical approach with developmental-applied objectives. Data were collected through field research using semi-structured interviews with tourism experts and practitioners. The research aimed to identify organizational roles, expectations, and competencies within urban tourism in Shahr-e Kord. Participants were selected through purposive sampling to ensure diverse perspectives across the city's tourism network. Collected qualitative data were analyzed using thematic analysis to categorize expectations into behavioral and technical-economic dimensions. Competencies and recommendations were further grouped into seven key domains: recruitment, career development, labor relations, safety and health, rewards and compensation, performance evaluation, and training and development. Codes within each domain were

refined to produce actionable guidelines for human resource management.

Results

Findings revealed that urban tourism in Shahr-e Kord encompasses seven main domains: accommodation and welfare, security, transportation, education, recreation and entertainment, public services, and food and catering. Each domain involved specific organizational roles, human resource expectations, and managerial recommendations. Analysis based on the Katz and Kahn model indicated that perceptual skills were not prominently represented, while two major dimensions of expectations emerged: human-behavioral and technical-specialized. Human-behavioral expectations included sociability, effective communication, professional appearance, ethical conduct, cooperation, and the ability to guide and attract tourists. Technical-specialized expectations encompassed adherence to hygiene and safety standards, promotion of cultural and natural attractions, technical knowledge, economic awareness, cultural management, and domain-specific expertise.

Recommendations for human resource management were organized into seven categories, corresponding to the identified domains. These included competency-based recruitment, comprehensive general and specialized training, balanced performance evaluation combining qualitative and quantitative measures, financial and non-financial incentives, attention to occupational health and safety, fostering formal and informal workplace relationships, and facilitating career development opportunities. The integration of these elements resulted in a cohesive human resource management framework aimed at aligning organizational roles, expectations, and competencies to improve service quality and competitiveness in urban tourism.

Discussion and Conclusion

This qualitative study demonstrated that effective human resource management is central to sustainable tourism development in Shahr-e Kord. Tourist satisfaction and the

quality of their experiences are highly dependent on staff skills, professional behavior, and motivation. Behavioral competencies, including communication skills, professional appearance, ethical conduct, and the ability to manage interpersonal interactions, were found to be as critical as technical competencies such as safety compliance, economic awareness, and specialized knowledge. Tourism in Shahr-e Kord represents an important economic resource, and its growth requires the coordinated investment in cultural and natural attractions, infrastructure, and human capital. Ensuring safety, adherence to regulations, and adequate facilities are essential for attracting and retaining tourists. The study highlighted that existing educational and training infrastructures in Shahr-e Kord are insufficient to meet the demands of the tourism sector. Strengthening human resources through targeted recruitment, specialized and general training, performance evaluation, and supportive incentive systems is crucial. Key operational areas such as housekeeping, hospitality services, and food tourism were identified as particularly influential in shaping tourist experiences and local economic outcomes. Policy recommendations emerging from the study include enhancing foreign language education, facilitating international training opportunities for staff, and improving welfare and workplace facilities to boost motivation and retention. Moreover, establishing a comprehensive human resource planning system that aligns workforce supply with market demands can prevent skill shortages or surpluses, contributing to sector stability and growth.

Limitations of the study include its qualitative design and limited sample size, which constrain the generalizability of findings. Future research should adopt comparative and broader methodological approaches, incorporate quantitative data for hypothesis testing, and extend analysis to other cities to validate and enrich the insights gained. Overall, the study demonstrates that in Shahr-e Kord, sustainable and competitive urban tourism relies not only on physical infrastructure but fundamentally on the strategic management and development of

human resources, offering a model for policy and research applicable to similar emerging tourism destinations.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

The authors declare that they did not use any artificial intelligence (AI) tools in the preparation of this manuscript.

Funding

This article is not sponsored

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.

ارایه الگوی مدیریت منابع انسانی در گردشگری شهری، نمونه مطالعاتی: شهرکرد

رضوان براتی^۱، محمد میرهای^۲✉، جبار باباشاهی^۳

۱. گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مطالعات فرامنطقه‌ای و جهانی، دانشکده مطالعات جهان دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

؟؟؟/؟؟/؟؟

تاریخ بازنگری:

؟؟؟/؟؟/؟؟

تاریخ پذیرش:

؟؟؟/؟؟/؟؟

صص. ؟-؟

کلید واژه‌ها:

گردشگری شهری،

مدیریت منابع انسانی،

بازیگران شبکه گردشگری،

انتظارات فنی و تخصصی،

شهرکرد.

پژوهش جاری با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی در گردشگری شهری شهرکرد انجام شده است. ارایه الگوی مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به اهداف پایدار، افزایش سودآوری، بهبود کیفیت زندگی جوامع محلی و معرفی فرهنگ بومی به گردشگران ایفا کند. با این حال، چگونگی طراحی یک الگوی مدیریت منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به نقش‌ها و انتظارات متنوع ذی‌نفعان، تاکنون به‌طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. با توجه به قابلیت‌های فراوان گردشگری در شهرکرد، ارایه الگوی مدیریت منابع انسانی گردشگری به عنوان رکن اساسی توسعه می‌تواند یاریگر برنامه‌ریزی و بهبود گردشگری شهری شهرکرد باشد. به لحاظ روش‌شناسی این تحقیق از نظر رویکرد، توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. داده‌ها از طریق مطالعات میدانی و مصاحبه با خبرگان گردآوری و با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون در محیط نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های فعال در گردشگری شهری در هفت حوزه اصلی شامل تأمین اقامتی و رفاهی، حمل‌ونقل، امنیت، آموزش، غذا و پذیرایی، تفریح و سرگرمی و خدمات عمومی فعالیت می‌کنند. همچنین، انتظارات از منظر ذی‌نفعان در دو بعد اصلی انتظارات انسانی-رفتاری و انتظارات فنی-اقتصادی طبقه‌بندی شده است. در نهایت، شایستگی‌ها و توصیه‌های مدیریت منابع انسانی در هفت مقوله کلیدی شامل جذب و استخدام، مدیریت مسیر شغلی، روابط کار، ایمنی و بهداشت، پاداش و جبران خدمت، ارزیابی عملکرد و آموزش و توسعه منابع انسانی شناسایی و ارائه شد. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای بهبود مدیریت منابع انسانی در گردشگری شهری ایران و ارتقای اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه گردشگری مورد استفاده قرار گیرد.

استناد:

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2068465.1036>



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه ولی عصر رفسنجان

مقدمه

صنعت گردشگری به عنوان یکی از پربازده ترین و بزرگ ترین صنایع جهان، نقش مهمی در شکل دهی و تقویت فعالیت های اقتصادی ایفا می کند و آثار مستقیم و غیرمستقیم قابل توجهی بر رشد و توسعه کشورها دارد (Tisdell, 2013). اهمیت گردشگری در توسعه اقتصادی و فرهنگی، ضرورت توجه به توانمندسازی این صنعت و معرفی جاذبه های گردشگری، به ویژه با رویکرد توسعه منطقه ای را دوچندان می سازد. سرمایه گذاری در این حوزه آثار اقتصادی و اجتماعی گسترده ای به همراه دارد و به ویژه در مناطق شهری به عنوان یکی از مهم ترین بخش های درآمدزایی و کسب منابع ارزی شناخته می شود (Safaralizadeh et al., 2015).

این صنعت علاوه بر ایجاد فرصت های شغلی و تقویت تبادل فرهنگی، سهم قابل توجهی در توسعه اقتصادی جهانی دارد. با این حال، به دلیل ماهیت نیروی کارمحور، مدیریت منابع انسانی در این صنعت با چالش هایی جدی روبه روست؛ از جمله نرخ بالای جابجایی کارکنان، نیاز به نیروی کار فصلی، و ضرورت ارتقای مستمر مهارت ها برای پاسخگویی به انتظارات متغیر گردشگران. اثربخشی مدیریت منابع انسانی در این زمینه، عاملی کلیدی برای حفظ مزیت رقابتی صنعت گردشگری به شمار می رود (Gardini, 2014). در نتیجه، توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی توسعه و بهبود رقابت پذیری در این صنعت مطرح است (Shamseddini et al., 2016).

در ایران، شناسایی انتظارات نیروی انسانی در صنعت گردشگری، به ویژه در سطح شهری، اهمیتی دوچندان دارد. این اهمیت نه تنها به دلیل سهم این صنعت در ایجاد اشتغال و درآمد ارزی است، بلکه به این دلیل است که یکپارچگی در مدیریت منابع انسانی می تواند به توسعه پایدار گردشگری شهری کمک کند و منجر به ارائه خدمات باکیفیت و متناسب با نیازهای گردشگران شود. توسعه منابع انسانی به عنوان بخشی بنیادین از فرایند مدیریت گردشگری، نیازمند برنامه ریزی تخصصی و هماهنگ است که باید با مشارکت کارشناسان منابع انسانی و برنامه ریزان گردشگری صورت گیرد.

برنامه ریزی جامع منابع انسانی در گردشگری باید بر اساس طرح های توسعه گردشگری و نیازهای تخصصی این بخش تنظیم و در صورت لزوم بازنگری شود. در این راستا، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی معمولاً در قالب برنامه های یکپارچه گردشگری و دوره های تخصصی در حوزه هایی مانند هتل داری، حمل و نقل، جاذبه های گردشگری و خدمات مسافرتی انجام می شود. از این رو، مدیریت اقامتگاه ها، مراکز پذیرایی، تورگردان ها، حمل و نقل زمینی، هوایی، دریایی و ریلی، و همچنین جاذبه های خصوصی و عمومی، همگی نیازمند برنامه ریزی نظام مند منابع انسانی هستند (Inskip, 2013).

عملکرد مناسب نیروی انسانی، نقشی تعیین کننده در موفقیت مقاصد گردشگری دارد و دستیابی به اهدافی چون افزایش سودآوری، ارتقای کیفیت زندگی جوامع محلی و معرفی فرهنگ بومی به گردشگران را ممکن می سازد. یکی از شهرهایی که دارای توان بالقوه جهت توسعه گردشگری در ایران می باشد، شهرکرد است. این شهر با توجه به موقعیت جغرافیایی ویژه و قرارگیری در بخش مرکزی و جنوب غربی ایران، و همچنین با در اختیار داشتن شرایط خاص اقلیمی، تاریخی و طبیعی، از قابلیت های منحصر به فردی برای جذب گردشگر برخوردار است. با این حال، هرچند این استان از قبل از انقلاب تاکنون به عنوان یک کانون گردشگری طبیعت محور در سطح ملی و بین المللی مورد توجه قرار گرفته است، اما متأسفانه پس از نیم قرن تلاش و تأکید، همچنان شاهد توسعه نیافتگی این منابع در زمینه هایی نظیر تسهیلات، نیروی انسانی، بازاریابی و سایر زیرساخت های مرتبط هستیم. در این میان، تمرکز بر گردشگری و بوم گردی شهرکرد از ضرورت ویژه ای برخوردار است.

شهرکرد، با وجود جاذبه های طبیعی و ظرفیت های گردشگری شهری، به دلیل محدودیت ها و نارسایی های موجود، به ویژه در زمینه مدیریت منابع انسانی، هنوز نتوانسته جایگاه واقعی خود را در صنعت گردشگری کشور به دست آورد. بر همین اساس، پژوهش

بخش دولتی و خصوصی همانند اعضای یک زنجیره محکم از یک نظام هستند که با کمک یکدیگر در تأمین خواسته‌ها و رضایت گردشگر نقش مهمی ایفا می‌کنند (Khodaei et al., 2012).

همچنین در پژوهش دیگری، به‌منظور مدیریت یکپارچه در گردشگری فرهنگی، از تئوری زنجیره ارزش استفاده شد و عنوان گردید که گردشگری فرهنگی باعث توسعه محصولات فرهنگی در مقاصد گردشگری می‌شود. مدیریت یکپارچه براساس مفهوم بهبود مستمر توسط دمنینگ در سال ۱۹۸۲ مطرح شد که در آن، برای یکپارچگی، مراحل شامل برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدامات اصلاحی پیشنهاد شده بود و از آن زمان تاکنون به‌عنوان یک نظریه مهم در کسب‌وکارها با هدف ایجاد تغییر در سازمان‌ها و تولید بهترین محصول متناسب با نیازهای مشتریان شناخته شده است. نتایج پژوهش نشان داد که عملکرد مناسب یکپارچگی می‌تواند موجب موفقیت یک مقصد و دستیابی پایدار به اهداف و به‌ویژه سودآوری آن شود (Szczeapanowski, 2015).

سازمان‌های بخش خصوصی شامل هتل‌ها، رستوران‌ها، حمل‌ونقل، نمایندگان گردشگری، متصدیان تور، جاذبه‌ها، بخش‌های خرده‌فروشی، تهیه‌کنندگان بخش خدمات و سایر واحدهای مرتبط هستند (Jamieson, 2001). سازمان‌های دولتی نیز معمولاً به بخش دولتی گردشگری اطلاق می‌شوند و سازمان‌های تجاری نیستند. ساختار سازمانی مدیریت گردشگری دربرگیرنده سازمان‌های خصوصی و عمومی در سطوح ملی، بین‌المللی، منطقه‌ای، محلی و گاهی در سطح نواحی و شهرها است. بر این اساس، برنامه‌ریزی و توسعه صنعت گردشگری در سطوح ملی، منطقه‌ای و محلی مستلزم در نظر داشتن ملاحظات و چالش‌های ویژه‌ای است که در قالب همکاری‌های بین‌سازمانی میان سازمان‌های مرتبط و متولی این صنعت وجود دارد (Jamal, 1995).

شبکه‌های خط‌مشی بازیگران مختلفی دارند و شناسایی افراد و سازمان‌های گوناگون عضو این شبکه‌ها اهمیت دارد. گردشگری یک صنعت شبکه‌ای است و سازمان‌های موجود در یک شبکه را می‌توان به‌عنوان بازیگران اقتصادی در نظر گرفت که براساس روابط خود در زمینه منابع و فعالیت‌هایشان با یکدیگر تعامل دارند و از اجزای مهم شبکه گردشگری به شمار می‌آیند (Scott, 2008). صنعت گردشگری امروزه یکی از بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین بخش‌های اقتصادی دنیا به شمار می‌رود. ماهیت صنعت گردشگری ایجاب می‌کند که میان نهادها، سازمان‌ها و شرکت‌های دخیل در امر گردشگری، هماهنگی و همکاری‌های معنادار و کاملاً شفاف وجود داشته باشد. بیشتر این سازمان‌ها مشخصاً در حوزه گردشگری فعالیت نمی‌کنند، اما حوزه و دامنه وسیع گردشگری می‌تواند بخش مهمی از فعالیت آن‌ها را با خود همراه کرده و ضمن تأمین منافع اقتصادی، در جهت معرفی فرهنگ کشور و توسعه گردشگری حرکت نماید (Pourfaraj et al., 2014).

یکی از چالش‌های اساسی در صنعت گردشگری، نرخ بالای جابه‌جایی شغلی و فصلی بودن تقاضای نیروی کار است (Ganie & Dar, 2020; Ghani et al., 2022). برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر مبنای تحلیل داده و پیش‌بینی تقاضا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیروی کار مورد نیاز را در زمان مناسب جذب کنند و هزینه‌های ناشی از کمبود یا مازاد نیروی انسانی را کاهش دهند (Saad, 2013). در این میان، استراتژی‌های جذب باید بر انتخاب کارکنانی با مهارت‌های ارتباطی و خدماتی قوی متمرکز باشد تا کیفیت تجربه گردشگران بهبود یابد (Johnson et al., 2019). آموزش و توسعه مستمر از دیگر الزامات کلیدی است (Fouad et al., 2024)، زیرا کارکنان گردشگری باید با تغییرات فناوری و نیازهای متحول مشتریان همگام باشند. نوآوری‌هایی مانند شبیه‌سازی واقعیت مجازی، آموزش‌های الکترونیکی و یادگیری تلفیقی نقش مهمی در افزایش توانمندی و مشارکت کارکنان ایفا کرده‌اند (Edralin, 2011; Massey et al., 2013). آموزش به‌عنوان یکی از ارکان اصلی گردشگری پایدار، نقشی کلیدی در ارتقای آگاهی، تقویت اخلاق زیست‌محیطی و توانمندسازی جوامع محلی ایفا می‌کند (Mirrahimi, 2025).

سرمایه‌گذاری در یادگیری نه تنها کیفیت خدمات را ارتقا می‌دهد، بلکه وفاداری کارکنان را نیز افزایش می‌دهد و از نرخ ترک شغل می‌کاهد (Patwary et al., 2024). به موازات آموزش، استراتژی‌های نگهداشت کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارند. رقابت در جذب

برای هر یک از این حوزه‌ها سازمان‌هایی مشخص شدند. همچنین، خدمات، مهارت‌ها و انتظارات مورد نیاز نیروی انسانی تعیین شد تا مدیریت منابع انسانی بتواند تجویزها و راهکارهای مناسب را برای نیروی انسانی هر حوزه ارائه کند. بنابراین، با عنایت به مطالعات صورت گرفته، چارچوب مفهومی اولیه به شرح زیر است:

جدول ۱. چارچوب مفهومی اولیه

حوزه	سازمان‌ها	خدمات	انتظارات نیروی انسانی	منبع
حوزه اقامتی و رفاهی	- جامعه هتلداران - مرکز ملی اطلاع رسانی و رزرواسیون - مراکز اقامتی کشور - بانک اطلاعاتی هتلداران کل کشور - وزارت امور خارجه - جامعه تورگردانان - وزارت امور اقتصادی و دارایی	(اقامتگاه‌های عمومی: اردوگاه‌ها، پانسیون خانگی، متل و هاستل، هتل ها). (اقامتگاه خصوصی: ویلای خصوصی و اقامت‌ها غیراجاره‌ای: ۱خانه دوم برای گردشگر ۲- اقامت توسط فامیل، مسافر خانه، مهمان پذیر، مجتمع توریستی، ویلا آپارتمان، مجتمع توریستی، بوم گردی	رعایت احترام، ترغیب به فعالیت چون کنفرانس و سمینار، دوره های کارآموزی، اجرای دوره های آموزشی برای برقراری ارتباط، پاسخگویی مسئولانه، ایجاد ارتباط صمیمانه، نحوه برخورد، خوش آمدگویی، پیگیری انتقادات مسافران، کار با کامپیوتر، تسلط به زبان خارجه، خلاقیت و نوآوری، سرعت در انجام کار،	Lotfi, 2012 Pourfaraj, 2014 Naderian, 2006 Soleimani Moghaddam, 2011 Arabi, 2004 Hosseini, 2014
حوزه حمل و نقل	- وزارت راه شهر سازی - وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی - شرکت ملی پخش فرآورده نفتی - شهرداری، پلیس راهور	حمل و نقل زمینی حمل و نقل دریایی حمل و نقل هوایی شرکت‌های کرایه اتومبیل کیفیت جاده	دسترسی سریع و آسان، آموزش مناسب، ایجاد آرامش گردشگر، کیفیت و کارایی	Denniz, 2007 Mohammadi, 2012 Pourfaraj, 2015 Boroujeni, 2013 Jahandideh, 2005 Zadeh Aghdam, 2016
حوزه امنیت	- وزارت کشور - وزارت اطلاعات - نیروی انتظامی - وزارت امور خارجه - قوه قضائیه - وزارت دادگستری - وزارت کشور	حراست از اماکن، تأسیسات و تجهیزات، حفاظت از مسئولین و شخصیت‌های مهم، اسکان‌های نوروژی، تأمین امنیت، برگزاری اجتماعات تشکلی‌ها و راهپیمایی‌ها، اجرای قوانین و مقررات مربوط به گذرنامه، کنترل و مراقبت از مرزها، گشت روزانه در مناطق توریستی، استقرار دفاتر پلیس گردشگری در فرودگاه‌ها، بازرسی هتل‌ها، آژانس‌ها ایستگاه پلیس بین جاده‌ای، وجود گشت‌های کنترل در تمام مسابقات	رعایت اصول ایمنی، برنامه ریزی مسئولان، تدوین قوانین و مقررات برای گردشگران، روابط عمومی قوی، استفاده از تجربیات دیگر کشورها به ویژه کشورهای موفق، انتشار کتاب، مقاله، کاتالوگ، برگزاری سمینار و همایش برنامه ریزی جامع و کلان، هماهنگی سازمان ها، نبودن امکانات اولیه، سرویس بهداشتی، تدوین قوانین و مقررات، نیروی انسانی ماهر و آشنا به زبان	Jouri, 2015 Mohammadi, 2012 Hosseini, 2014 Seydaei & Moghaddam, 2010 Pourfaraj, 2014 Tarlow, 2014 Popescu, 2011 Denniz, 2007
حوزه آموزش	- سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی گردشگر - سازمان فنی و حرفه‌ای - وزارت علوم و تحقیقات و فناوری - وزارت آموزش و پرورش - سازمان مشاوره بنیاد مستضعفان - مراکز آموزش هواپیمایی - موسسات بخش خصوصی	مسئولیت امور آموزشی شهروندان، چاپ و توزیع کتاب‌های آموزشی گردشگران، قراردادن راهنمایانی برای گردشگران، بازدید مسافران مراکز تاریخی، فرهنگی، علمی، برنامه‌های تحصیل دانش‌آموزان در خارج از کشور	روابط عمومی قوی، تحصیلات و دانش، دوره تاریخی، فرهنگی، طبیعی منطقه، دوره دانشگاهی گردشگری، آموزش‌های عمومی برای گردشگران، دانستن زبان‌های محلی، بین‌المللی، مهارت کمک‌های اولیه پزشکی، شناسایی راه‌ها و مسیرها، گسترش آموزشگاه مرتبط با گردشگری، ارائه آموزش در دانشگاه خارج، فراهم آوردن امکانات، دوره دانشگاهی، کارآموزی، دوره آموزش کوتاه مدت در کشور خارجی، تور آموزشی	Pourfaraj, 2014 Emami, 2017 Ziaei, 2004 Denniz, 2007 Aksu, 2005 Hosseini, 2014 Mousavi, 2004 Dehdashti, 2004 Inskeep, 2013

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره ؟، شماره ؟، ؟

از یکی از خبره‌ها درخواست شد که به عنوان کدگذار در پژوهش مشارکت کنند. با تعداد کل کدها برابر ۸۱ و تعداد توافقات برابر ۶۲ است در نتیجه پایایی ۸۰ درصد و بالاتر از حد قابل قبول می‌باشد. در پژوهش حاضر داده‌ها به صورت اطلاعات خام از طریق مصاحبه گردآوری شده است. در جدول شماره ۲ مشخصات نمونه‌های تحقیق آورده شده است، کفایت نمونه‌گیری بر اساس حد اشباع تعیین شده است.

جدول ۲. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

#	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه تجربی	حوزه فعالیت	کد
۱	مرد	۳۴	کارشناسی مدیریت جهانگردی	۷ سال سابقه رئیس گروه نظارت بر مراکز و خدمات گردشگری	سازمان میراث فرهنگی و صنایع گردشگری	P1
۲	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی	۱۲ سال کارشناس اکوتوریسم	سازمان میراث فرهنگی و صنایع دستی گردشگری	P2
۳	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد گردشگری	۱۵ سال کارشناس نظارت	سازمان میراث فرهنگی و صنایع دستی گردشگری	P3
۴	مرد	۳۲	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۱۰ سال سابقه مدیریت هتل	هتل	P4
۵	زن	۴۳	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	۱۸ سال رئیس گروه آموزش و پژوهش	اداره ورزش و جوانان	P5
۶	مرد	۳۳	کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی	۴ سال کارگزینی	اداره ورزش و جوانان	P6
۷	زن	۳۶	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۷ سال نائب رئیس هیئت‌های همگانی استان	اداره ورزش و جوانان	P7
۸	زن	۳۵	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	۴ سال نائب رئیس هیئت انجمن‌های ورزشی	اداره ورزش و جوانان	P8
۹	مرد	۴۷	کارشناسی حسابداری	۲۶ رئیس ورزش‌های همگانی استان	اداره ورزش و جوانان	P9
۱۰	زن	۴۰	کارشناس ارشد	۱۰ سال کارشناس نظارت و برنامه‌ریزی	اداره ورزش و جوانان	P10
۱۱	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۲۴ سال سابقه کارشناسی	اداره فرهنگ و ارشاد	P11
۱۲	زن	۳۸	دکتری باستان‌شناسی	۱۰ سال سابقه فعالیت علمی	دانشگاه	P12
۱۳	مرد	۴۵	کارشناس ارشد	۲۷ سال سابقه کارشناسی	کارشناس امور فرهنگی	P13
۱۴	مرد	۶۰	کارشناسی مدیریت بازرگانی	۲۰ سال	رئیس اتحادیه هتلداران، بازرس کشوری	P14
۱۵	مرد	۴۸	کارشناس زبان انگلیسی	۲ سال سابقه در حوزه رستوران داری، ۳۰ سال سابقه تدریس	رئیس رستوران	P15
۱۶	مرد	۶۰	کارشناسی مدیریت بازرگانی	۲۵ سال سابقه	رئیس اتحادیه هتلداران و بازرس کشوری	P16
۱۷	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۲۵ سال معاون حمل‌ونقل	سازمان حمل‌ونقل	P17
۱۸	مرد	۴۹	فوق دیپلم مدیریت دولتی	۲۸ سال معاون انجمن صنفی حمل‌ونقل استان	شرکت حمل‌ونقل مسافری برون شهری	P18

یافته‌های پژوهش

صنعت گردشگری یکی از بزرگترین صنایع دنیا محسوب می‌شود. و مسئولان در پی گسترش و ارتقاء گردشگری شهری هستند، بنابراین برای این منظور گردشگری نیاز به نیروی انسانی ماهر و کارآمد می‌باشد و در این صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو در این پژوهش به تدوین الگوی یکپارچه منابع انسانی گردشگری شهری پرداخته خواهد شد. در این بخش به تشریح سازمان ها و انتظارات و تجویزهای مدیریت منابع انسانی در گردشگری از دید پژوهش پرداخته می شود. مدل ارائه شده مربوط به سازمان ها و انتظارات و تجویزها است. این مدل پس از بررسی ادبیات نظری و بعد از مصاحبه های انجام شده با خبره های فعال حوزه گردشگری در شهرکرد

است که در ادامه توضیح می‌دهیم. کدها و انتظارات و توصیه‌های شبیه به هم دسته بندی شده، و به کدهای اصلی تبدیل شدند در نهایت انتظارات شناسایی شد. تعدادی از این انتظارات در چارچوب نهایی فصل دوم هستند. نهایتاً پس از بررسی و پالایش یافته‌ها توسط محقق، انتظارات در دو بعد دسته بندی شدند که آن دو دسته انسانی - رفتاری، فنی-تخصصی می باشد. شکل شماتیک زیر دسته بندی نهایی کدها انتظارات و مفاهیم در جدول مشخص شده است و در جدول تجویزها به حوزه ای و در ۷ مقوله دسته بندی شد. و چارچوب نهایی ارائه شد.

جدول ۴. کد گذاری انتظارات و سازمان ها و توصیه ها

حوزه	مصاحبه سازمان های فعال و تحلیل انتظارات و توصیه ها	تم فرعی
انسانی و رفتاری	سازمان‌ها اتحادیه هتلداران، انجمن صنفی اقامتی، تشکل‌های مردم نهاد اقامتی، دفتر رزرواسیون مراکز اقامتی، اتحادیه هتلداران، مراکز خانه مسافر، اقامتگاه های بوم گردی	
	انتظارات هتلی که تاسیس می‌شود نیرو باید دوره کامل دیده باشه مثل خانه‌دار باید بلد باشه. اتاق چطور برای مسافر آماده باشه.	تسلط به خانه‌داری
	توصیه جذب در حوزه تبلیغات و بازاریابی کار کنیم	جذب نیرو در حوزه بازاریابی
تخصصی	سازمان‌ها نیروی انتظامی، اداره اماکن، اداره تعزیرات، دادگستری، وزارت اطلاعات کشور، قوه قضاییه، بسیج، سپاه، معاونت امنیتی سیاسی استانداری، وزارت امور خارجه، فرمانداری	
	انتظارات گردشگر سه روز در شهر اسکان دارد اگر کسی مزاحم شود و پلیس بگوید تشکیل پرونده میدیم و دو روز دیگر برخورد می‌کنیم، چون گردشگر دو روز فقط اینجاست انتظار این است که حالت فورس مازور و خیلی سریع عمل کند	فورس مازور باشه و سریع عمل کند
	توصیه‌ها هیچ موقع یک نظامی نمی‌تواند رابطه خوب داشته باشه، با ماشینی بیان که سرباز هست اسلحه هست گردشگر دچار ترس می‌شود نباید پلیسی بذارن که با بحث امنیت در ارتباط هستند	گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط
فنی و فناورانه	سازمان‌ها شرکت هواپیمایی، شرکت پخش فرآورده‌های نفتی، اتحادیه تجهیزات و تعمیرات خودرو، کانون گردشگری و اتومبیل‌رانی، اداره راه و شهرسازی، پایانه‌های مسافربری، اتحادیه امداد خودرو شهری، پایانه‌های مسافربری، اداره راه و شهرسازی، اداره راه‌داری و حمل‌ونقل جاده‌ای	
	انتظارات وقتی در مورد گردشگر بحث میکنیم گردشگر معمولاً با ماشین شخصی می‌آید، اولاً بتوانند گردشگر ترغیب کنند. که با ارگان عمومی رفت و آمد کند	توانایی ترغیب گردشگر
	توصیه‌ها ظرسنجی راننده تاکسی چه رفتاری از خودش نشان می‌دهد، ماشینش باید تمیز باشد، به صورت نامحسوس هم ارزیابی شوند	کنترل نامحسوس ایجاد سامانه باخورد مردمی
تخصصی	سازمان‌ها جهاد دانشگاهی، شرکت پارس جهانبین، مرکز آموزش هواپیمایی ج.ا.ا، موسسات آموزشی زبان، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، دانشگاه، آموزش و پرورش	

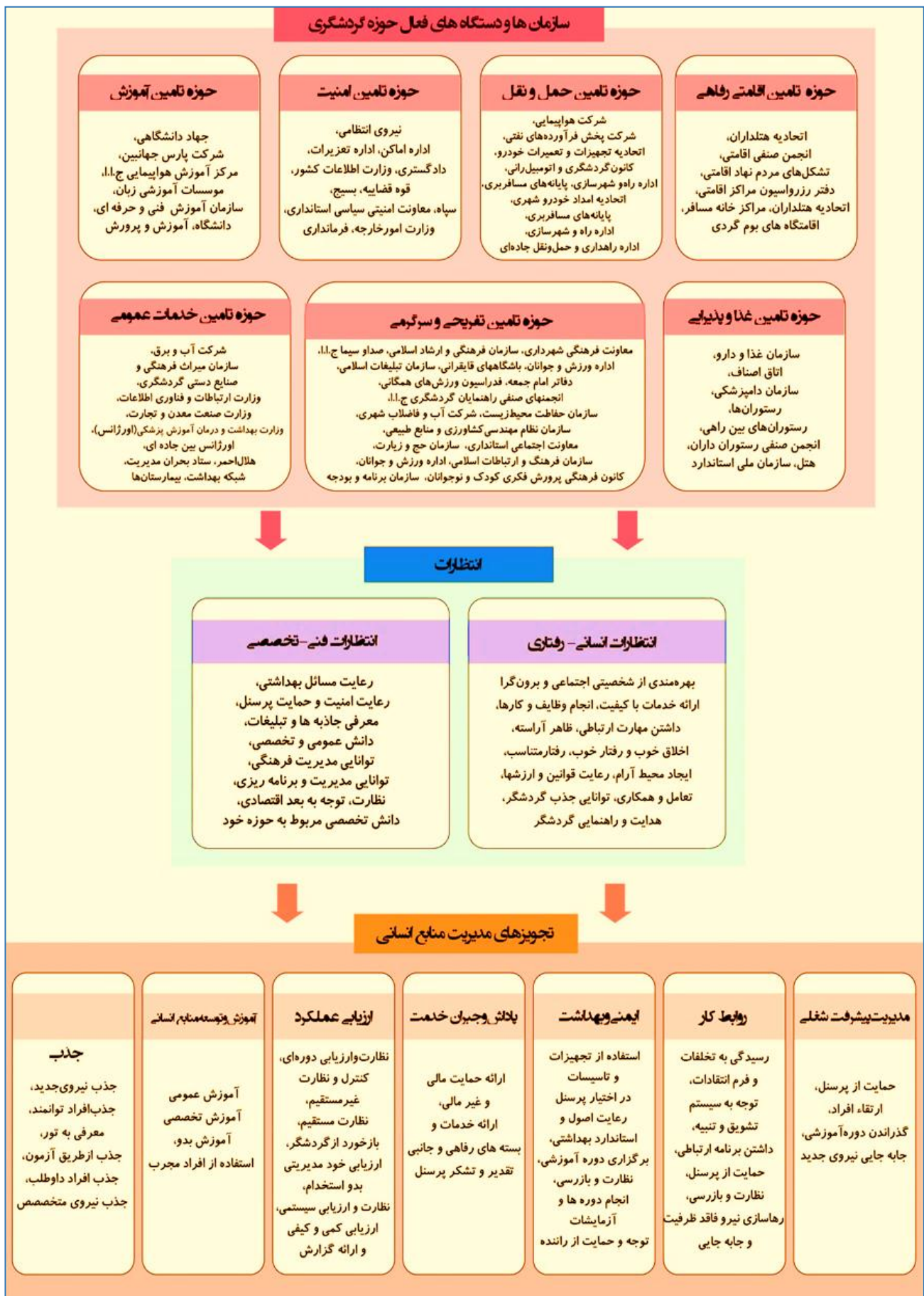
دسته بندی نهایی کدها انتظارات و مفاهیم در جدول مشخص شده است و در جدول تجویزها به حوزه ای و در ۷ مقوله دسته بندی شد.

جدول ۵. شکل‌دهی کدها و استخراج مفاهیم (انتظارات)

ردیف	کدها	مفاهیم
۱	انتظارات انسانی - رفتاری	بهره‌مندی از شخصیتی برون‌گرا و اجتماعی، ارائه خدمات با کیفیت، انجام وظایف و کارها، داشتن مهارت ارتباطی، ظاهر آراسته، اخلاق و رفتار خوب، رفتار متناسب، ایجاد قوانین و ارزش‌ها، تعامل و همکاری، توانایی جذب گردشگر، هدایت و راهنمایی گردشگر،
۲	انتظارات فنی-تخصصی	رعایت مسائل بهداشتی، رعایت امنیت و حمایت پرسنل، معرفی جاذبه‌ها و تبلیغات، دانش عمومی و تخصصی، نظارت، توجه به بعد اقتصادی، توانایی مدیریت فرهنگی، توانایی مدیریت و برنامه‌ریزی، دانش تخصصی به حوزه مربوط به خود،

جدول ۶. شکل‌دهی کدها استخراج مفاهیم (توصیه‌ها)

ردیف	کدها	مفاهیم	تجویز
۱	جذب مبتنی بر شایستگی	جذب نیروی جدید جذب افراد داوطلب جذب افراد با مهارت و توانمند جذب نیروی متخصص و مجرب معرفی به تور جذب از طریق آزمون	جذب
۲	تجویز آموزش تخصصی و عمومی	برگزاری آموزش تخصصی استفاده از افراد مجرب برگزاری دوره آموزش عمومی آموزش بدو و حین خدمت	آموزش و توسعه منابع انسانی
۳	ارزیابی عملکرد متوازن (ترکیبی)	کنترل و نظارت غیرمستقیم نظارت و ارزیابی دوره ای بازخورد از گردشگر نظارت مستقیم نظارت و ارزیابی سیستمی ارزیابی کمی و کیفی و ارائه گزارش‌ها ارزیابی خود مدیریتی بدو استخدام	ارزیابی عملکرد
۴	ارائه حمایت مالی و غیرمالی	ارائه حمایت مالی و غیرمالی ارائه خدمات رفاهی و بسته‌های جانبی تقدیر و تشویق پرسنل	پاداش جبران خدمت
۵	تجویز اهتمام به بهداشت و ایمنی شغلی پرسنل	استفاده از تجهیزات و تاسیسات در اختیار پرسنل رعایت اصول و استاندارد بهداشتی نظارت و بررسی انجام دوره‌ها و آزمایشات توجه و حمایت از راننده برگزاری دوره آموزشی	ایمنی و بهداشت



حمایت‌های مالی و غیرمالی: اجرای سیاست‌های تشویقی، بسته‌های رفاهی و قدردانی از کارکنان برای ارتقای انگیزه و کاهش نابرابری‌ها.

ایمنی و بهداشت شغلی: ایجاد محیط کار سالم، اجرای استانداردهای ایمنی، انجام معاینات دوره‌ای و ارائه تجهیزات مناسب به کارکنان برای افزایش رفاه و امنیت گردشگران.

توسعه روابط رسمی و غیررسمی: تقویت شبکه‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی در سازمان برای بهبود عملکرد کارکنان، ارتقای جایگاه شغلی و ایجاد حس تعلق به سازمان.

پیشرفت شغلی و حرفه‌ای: فراهم کردن فرصت‌های رشد از طریق آموزش مستمر، ترفیع و پاداش برای افزایش بهره‌وری کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات گردشگری.

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی عامل محوری در توسعه گردشگری شهری در شهرکرد است. برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که بر توسعه زیرساخت‌های فیزیکی تمرکز داشته‌اند، یافته‌های این تحقیق نشان داد که کیفیت تجربه گردشگران و سطح رضایت آن‌ها بیش از هر چیز به شایستگی‌ها، رفتار حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و انگیزش نیروی انسانی وابسته است. اما سهم نوآورانه این تحقیق در تأکید بر نقش ظاهر حرفه‌ای، نحوه تعاملات اجتماعی، مدیریت تجربه گردشگر و توان ایجاد محیط آرام و دلپذیر از سوی کارکنان است؛ مؤلفه‌هایی که در بسیاری از پژوهش‌های گذشته یا نادیده گرفته شده یا به صورت حاشیه‌ای بررسی شده بودند. تحلیل کیفی داده‌ها در شهرکرد، به عنوان یک مقصد گردشگری نوظهور، نشان داد که شکاف‌هایی جدی در مهارت‌های ارتباطی، مدیریت انتظارات گردشگران، انگیزش شغلی و آموزش تخصصی کارکنان وجود دارد که می‌تواند تجربه گردشگران را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهد.

این نتایج نشان می‌دهد که در بافت فرهنگی و اجتماعی شهرکرد، ارتقای سرمایه انسانی می‌تواند محرک مؤثرتری برای توسعه پایدار گردشگری شهری باشد. این پژوهش با تمرکز بر تجربه یک شهر متوسط و در حال توسعه در ایران، سهم قابل توجهی در غنی‌سازی ادبیات علمی گردشگری شهری دارد. یافته‌ها تأکید می‌کنند که برای مقاصد کمتر توسعه‌یافته‌ای همچون شهرکرد، مدیریت منابع انسانی نه یک عامل حاشیه‌ای، بلکه یک متغیر ساختاری در توسعه گردشگری است و نیاز به بازنگری جدی در سیاست‌های مدیریت گردشگری شهری دارد. به ویژه، یکپارچه‌سازی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با راهبردهای کلان توسعه پایدار گردشگری ضرورت دارد، زیرا نیروی انسانی ماهر و انگیزه‌مند می‌تواند به عنوان مهم‌ترین محرک توسعه پایدار عمل کند؛ موضوعی که در گزارش‌های بین‌المللی نیز مورد تأکید قرار گرفته است و این تحقیق شواهد تجربی تازه‌ای برای آن از یک شهر متوسط در ایران ارائه می‌دهد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، چند مسیر کلیدی برای سیاست‌گذاری توسعه پایدار گردشگری در شهرکرد پیشنهاد می‌شود: اعزام اساتید و کارکنان گردشگری به دوره‌های آموزشی بین‌المللی و بهره‌گیری از فرصت‌های مطالعاتی خارجی برای انتقال دانش و تجربه‌های نوین؛ تقویت آموزش زبان‌های خارجی در دوره‌های آموزشی گردشگری به منظور بهبود ارتباطات بین فرهنگی با گردشگران بین‌المللی؛ بهبود زیرساخت‌های رفاهی و محیط کاری کارکنان برای ارتقای انگیزش و کاهش نرخ جابه‌جایی نیروها؛ و طراحی نظام جامع نیازسنجی و برنامه‌ریزی منابع انسانی متناسب با تقاضای بازار گردشگری جهت جلوگیری از کمبود یا مازاد نیروی انسانی.

علیرغم نتایج بسیار مهم این مطالعه، پژوهش جاری با چند محدودیت روبه‌رو بود که باید در تفسیر نتایج لحاظ شود. تمرکز تحقیق بر روش کیفی و مطالعه موردی در شهرکرد، امکان تعمیم نتایج به سایر مناطق را محدود می‌سازد؛ جامعه مورد مطالعه به فعالان گردشگری شهری محدود بود و دیدگاه مدیران و کارشناسان منابع انسانی کمتر بازتاب یافت؛ همچنین، کمبود داده‌های کمی مانع از آزمون در این تحقیق شد. رفع این محدودیت‌ها در مطالعات آتی می‌تواند به تقویت شواهد و غنی‌سازی ادبیات علمی این حوزه یاری

- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15)
<https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Crowley, F., & Bourke, J. (2017). The influence of human resource management systems on *innovation: Evidence from Irish manufacturing and service firms*. *International Journal of Innovation Management*, 21(1), 1750003.
<https://doi.org/10.1142/S1363919617500037>
- Edralin, D.M. (2011). Training and development practices of large Philippine companies. *Asia Pacific Business Review*, 17(2), 225-243.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2011.533501>
- Emami, M., Piroozmehr, V., Hosseinzadeh Dalir, K. (2017). The Spatial Distribution of Tourism Elements (Hotels) and Its Role in Attracting Tourists (Case Study: Tabriz Metropolis). National Conference on Green City with an Emphasis on Technology and Clean Energy in Civil Engineering, Architecture, and Urban Planning. **[In Persian]**
<https://civilica.com/doc/755101>
- Foad Abdolkarim., Akbarpour, M., Moradi, O. (2024). Investigating the Barriers to the Development of Rural Tourism with an Emphasis on Sustainable Development Indicators: A Case Study of the Maydan Section of Khanqin, Iraq. *Tourism management studies of the smart era*, 1(1), 118-139.
<https://doi: 10.22072/tmsse.2024.722038>
- Gamage, A.S. (2016). The role of HRM in developing tourism industry in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of HRM*, 6(1), 63-80.
<https://doi.org/10.4038/sljhrm.v6i1.5632>
- Ganie, S.A., & Dar, M. (2020). Role of human resources in the tourism industry with special reference to Jammu and Kashmir. *Turizam*, 24(2), 68-77.
<https://doi.org/10.5937/turizam24-23331>
- Gardini, M.A. (2014). Personalmanagement im Tourismus. *Zeitschrift für ourismuswissenschaft*, 6(1), 57-75.
<https://doi.org/10.1515/tw-2014-0106>
- Ghani, B., et al. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry. *Sustainability*, 14(5), 2885.
<https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Hizam, S.M., et al. (2021). Digital competency of educators in the virtual learning environment. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 704(1), 012023.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/704/1/012023>
- Inskeep, E. (2013). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, Translated by Hasan Poursaeed Daghestani, Mahkameh Press. **[In Persian]**
- Jamal, T. B., Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
[https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Jamieson, W., Sunalaip, B. (2001): Management of Urban Town. P3-4
- Junita, A. (2021). The creative hub: HR strategic function in the digital age. *Advances in Economics, Business and Management Research*.
<https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.031>
- Massey, A., Montoya, M.M., Wu, P.F. (2013). 3D virtual environments and corporate learning. *HICSS Conference Proceedings*, 893-902.
<https://doi.org/10.1109/hicss.2013.28>
- Mirrahimi, M. S. (2025). Reflection on the perspective of sustainable tourism pedagogy in higher education: a synthesis. *Tourism management studies of the smart era*, 2(1), 36-54.
<https://doi: 10.22072/tmsse.2025.2043427.1015>
- Moosavian, M., Moosavi, S. (2017). Investigation and Presentation of Appropriate Solutions to Strengthen Tourism in the Development of Cities and Villages of the Country, The First Conference on Examining Challenges and Presenting New Solutions for Urban Management in Tehran, Tehran Municipality. **[In Persian]**
<https://civilica.com/doc/745679>
- Movahed, A. (2015). *An Introduction to Urban Tourism*. Tehran: Parham Publications. **[In Persian]**

