

ماتریس شایسته‌سالاری مدیران بر مبنای مدل اهمیت-عملکرد در صنعت هتلداری

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

فائزه‌السادات میرفخرالدینی^{*۱}

میلاد ابراهیمی^۲

۱- دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه یزد، یزد، ایران

چکیده

شایسته‌سالاری یکی از موضوعات مهم در صنعت هتلداری در چندین سال گذشته بوده است. با این وجود تاکنون تحقیق جامع‌ای در صنعت هتلداری ایران در این زمینه انجام نگرفته است. هدف این تحقیق شناسایی معیارهای مؤثر بر شایسته‌سالاری در صنعت هتلداری ایران و همچنین طراحی ماتریسی از معیارها بر مبنای مدل اهمیت-عملکرد می‌باشد. در این مطالعه با استفاده از مطالعه پیشینه تحقیق و نظرخواهی از خبرگان، شاخص‌ها و معیارهایی که انتظار می‌رود بر شایستگی و مهارت مدیران تأثیرگذار باشند، شناسایی و در مرحله بعد با استفاده از روش تحلیل اهمیت-عملکرد به طراحی ماتریس شایسته‌سالاری در صنعت هتلداری ایران پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد معیارهای رهبری مؤثر تیم‌های کاری، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، ارائه خدمات برتر در صنعت، آگاهی از پیشرفت‌های جدید، توانایی تفکر خلاق، دارا بودن هوش تجاری، رهبری تغییر و حمایت از نوآوری در اولویت بالایی قرار داشته و باید در اولین فرصت بهبود یابند. تحلیل شایستگی مدیران گردشگری به عنوان اساسی برای گزینش و آموزش آنها در ایران، با تأکید بر توانایی‌های خلاقانه، رهبری تغییر، و تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، برای ارتقای عملکرد و بقای مؤسسات گردشگری ضروری است.

واژه‌های کلیدی: گردشگری، شایسته‌سالاری، هتلداری، تحلیل اهمیت عملکرد، مدل شایسته‌سالاری.

* نویسنده رابط: mirfakhr.faeze@yazd.ac.ir

مقدمه

گردشگری به عنوان بزرگترین و بزرگترین صنعت در حال رشد جهان توصیف شده است (Marneros et al., 2020). از آنجایی که کیفیت خدمات عملیات گردشگری بسیار متکی به افراد است، شایسته است شایستگی‌های حرفه‌ای لازم را که باید ایجاد شود، بررسی کرد. سهم عمده‌ای در توسعه چنین شایستگی‌ها از طریق برنامه‌های آموزشی هتلداری انجام می‌شود. مطالعه شایستگی‌ها در رابطه با توسعه برنامه‌های آموزشی صنعت هتلداری موضوعی نسبتاً جدید است که برای رشد این صنعت حیاتی شناخته می‌شود (Marneros et al., 2020).

افزایش بازدیدکنندگان و به تبع آن افزایش درآمد، مستلزم حرفه‌ای شدن گردشگری برای استانداردسازی کیفیت خدمات است (Yusra et al., 2022). همچنین از آنجایی که کیفیت خدمات گردشگری بسیار متکی به افراد است، شایسته است شایستگی‌های حرفه‌ای لازم را که باید ایجاد شود، بررسی کرد (Marneros et al., 2020). از این رو صنعت هتلداری بعنوان بخش مهمی از صنعت گردشگری است که میلیون‌ها نفر را استخدام می‌کند و صدها میلیارد دلار به اقتصاد جهانی کمک می‌کند (Dube et al., 2021). به شایستگی‌های متعددی برای ارائه خدمات با کیفیت بالا و جلب رضایت مشتریان نیاز دارد. برای دستیابی به این اهداف، مشاغل در صنعت هتلداری باید به شایستگی‌های خاصی مجهز شوند تا بتوانند کیفیت خدمات و رضایت مشتری را ارائه دهند (Marneros et al., 2021). محققان هتلداری به مطالعه مدل‌های شایستگی علاقه‌مند بوده‌اند، زیرا مدیران منابع انسانی از مدل‌های شایستگی به عنوان مبنایی برای فرآیندهای مختلف کسب استعداد استفاده می‌کنند (Shum et al., 2018). مدل‌های شایستگی نیز برای طرح‌های درسی و کلاس مفید هستند (Sisson & Adams, 2013). به کارگیری کارکنان شایسته به نوبه خود می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد (Ko, 2012) و همچنین کیفیت خدمات هتل را بهبود بخشد (Bharwani & Jauhari, 2013). از این رو سوالی که بی پاسخ مانده است این است که شایستگی‌های حرفه‌ای کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در صنعت هتلداری چیست (Marneros et al., 2021).

تحقیقات متعددی در زمینه شایسته‌سالاری مدیران هتلداری در کشورهای مختلفی مانند قبرس (Marneros et al., 2020)، مالزی (Nurhazani Mohd & Azlan Zainol, 2017)، تایوان (Lu, 2021) انجام گرفته است. همچنین در ایران موضوع شایسته‌سالاری در ارگان‌های مختلفی اعم از بانک (خلیلی و حسینی‌محبوب، ۱۳۹۹)، شهرداری (اقامردی و بهاری، ۱۳۹۹) و سازمان بودجه کشور (دهقان پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۲) انجام گرفته است. با این وجود این موضوع تاکنون بصورت جامع در حوزه هتلداری ایران از سوی پژوهشگران بررسی نشده است. از این جهت این مقاله در وهله اول به شناسایی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در صنعت هتلداری در ایران و در وهله دوم به اهمیت-عملکرد این شاخص‌ها می‌پردازد.

بر اساس این تحقیق، این مطالعه یک مدل شایستگی شغلی کامل را پیشنهاد می‌کند که می‌تواند به محققان و مدیران در بهبود موفقیت شغلی کارکنان صنعت مهمان‌نوازی کمک کند. برای

دستیابی به این هدف، این مطالعه مدلی را بر اساس بررسی ادبیات و روش تحلیل عملکرد (IPA) توسعه می‌دهد. عملکرد موضوع مهمی است که از دیرباز به اقتصاددانان و محققین به آن علاقه مند بوده اند. این حوزه برای شرکت‌های خدماتی مانند هتل‌ها که از طریق دارایی نامشهود حاصل می‌شود مهم تر است (Panno, 2020). نویسندگان سعی خواهند کرد تا نقاط قوت و ضعف فعلی را شناسایی کرده و پیشنهادهایی برای بهبود مدیریت شایسته در این صنعت ارائه دهند. این تحقیق به عنوان یک پله مهم در جهت بهبود کیفیت مدیریت در هتل‌های ایران، می‌تواند نقش مؤثری در تحولات مثبت این حوزه ایفا نماید. همچنین مؤسسات آموزشی می‌توانند از یافته‌ها و توصیه‌های این تحقیق برای اصلاح برنامه‌های درسی خود و بهبود مهارت‌ها استفاده کنند تا اطمینان حاصل شود که دانش‌آموزان برای برآورده کردن خواسته‌های گردشگری همیشه در حال تحول آماده هستند.

پیشینه پژوهش

به منظور توسعه برنامه‌های مؤثر، باید تحقیقاتی برای تعیین دانش لازم و شایستگی‌های صنعت مورد انتظار از فارغ‌التحصیلان برنامه‌های مدیریت مهمان‌نوازی انجام شود. شناسایی دانش و شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت مؤثر در صنعت هتلداری، پیش نیاز هر گونه توسعه برنامه است (Marneros et al., 2021).

مارنروس و همکاران^۱ (۲۰۲۱) مطالعه‌ای را برای شناسایی شایستگی‌های کلیدی موفقیت برای صنعت هتلداری از دیدگاه متخصصان در قبرس انجام دادند. مطالعه آنها نشان داد که با وجود اینکه محققان زیادی تلاش کرده‌اند شایستگی‌های مورد نیاز در صنعت مهمان‌نوازی را شناسایی کنند، نیاز به مطالعه بیشتر و درک بهتر شایستگی‌های لازم برای پست‌های سطح مدیریتی وجود دارد. یافته‌ها همچنین نشان دادند که صنعت مهمان‌نوازی ترجیح زیادی برای استخدام افرادی با مهارت‌های مدیریت افراد «نرم» و مهارت‌های حرفه‌ای عملی قوی دارد. در مطالعه که توسط الکساکیس و جیانگا^۲ (2019) انجام گرفت در رابطه با درک مدیران هتلداری از مهارت‌ها و دانش دانشجویان مهمان‌نوازی در ایالات متحده، مشخص شد که از جمله شایستگی‌های ضروری برای فارغ‌التحصیلان مهمان‌نوازی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسئله است. جو دولاسینسکی و رینولدز^۳ (۲۰۱۹) شایستگی‌های رهبری را برای موفقیت در صنعت هتلداری بررسی کردند و در نتیجه شش عامل شایستگی رهبری هتل، از جمله مهارت‌های نرم، مهارت‌های رهبری، و همچنین شایستگی‌های بین فردی، سازمانی، رابطه‌ای و خود مدیریتی شناسایی شدند.

در ایران همچنین در سال ۱۴۰۲ موحدی زاده و همکارانش به طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در مشهد پرداخته و در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (کیفی- کمی) استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصله از تحلیل مصاحبه با اعضای گروه خبرگان، الگوی

¹ Marneros et al

² Alexakis & Jiang

³ Jo Dolasinski & Reynolds

شایسته‌سالاری مدیران مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد می‌باشد که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته‌بندی شدند. بر اساس نتایج حاصله از معادلات ساختاری؛ شایستگی فردی با ضریب ۰.۸۷، دارای بیشترین میزان تأثیر در ساخت مدل شایسته‌سالاری در مشهد می‌باشد همچنین فقدان نظام ارزشیابی با ضریب ۰.۸۱، مهم ترین مانع شایسته‌سالاری در مشهد می‌باشد.

با توجه به بررسی ادبیات می‌توان دریافت با توجه به اینکه موضوع شایسته‌سالاری در ایران بصورت محدود در بعضی از ارگان‌ها مورد تحقیق قرار داده شده است تاکنون این موضوع بصورت جامع در صنعت هتلداری در سراسر ایران انجام نگرفته است. از این رو این تحقیق سعی دارد این شکاف تحقیقاتی را پر کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از لحاظ روش، ترکیبی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و فعالین صنعت گردشگری و اساتید دانشگاه مسلط به مباحث گردشگری و مدیریت هستند. هدف اصلی تحقیق تعیین معیارهایی برای سنجش میزان شایستگی مدیران گردشگری و طبقه‌بندی و تعیین اهمیت نسبی آنها در صنعت مهمانوازی ایران است.

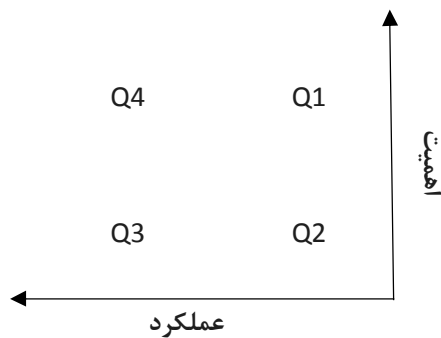
این تحقیق در ۲ مرحله (مرحله اول بصورت کیفی و مرحله دومی بصورت کمی) اجرا شده است. در مرحله اول با مطالعه پیشینه تحقیق و نظرخواهی از خبرگان، شاخص‌ها و معیارهایی که انتظار می‌رود بر شایستگی و مهارت مدیران تأثیرگذار باشند، شناسایی شدند. در این مرحله از تحقیق ۵۹ عامل بعنوان شاخص تعیین و سپس با نظرسنجی از خبرگان، همه‌ی عوامل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت با حذف عوامل تکراری و ترکیب مواردی که همپوشانی داشتند، ۱۸ عامل (معیار)، نهایی شده و در ۳ دسته کلی‌تر (شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی) جانمایی شدند.

خبرگان این مرحله به منظور برخورداری از هر دو مقوله‌ی نظری و عملی، از دو گروه: خبرگان صنعت (شامل ۱۶ نفر از مدیران و فعالین صنعت) و خبرگان دانشگاهی (شامل ۶ نفر از اساتید دانشگاه) انتخاب شدند. لازم به ذکر است خبرگان مرحله اول از میان افراد در دسترس برگزیده شدند.

در مرحله دوم تحقیق، پرسشنامه‌ای شامل ۱۸ گزاره و با هدف سنجش میزان اهمیت هر یک از عوامل، در دسترس پاسخگویان قرار گرفت. مارتیلا و جیمز^۱ را نخستین بار در سال ۱۹۷۷ روش تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد را برای تحلیل عملکرد صنعت خودرو به کار گرفتند اما امروزه، اهمیت تحلیل — عملکرد به یک ابزار مدیریتی معروف تبدیل شده است و به صورت گسترده‌ای برای مشخص کردن نقاط ضعف و قوت شناسه تجاری، محصولات، خدمات و اولویت‌های فرصت‌بندی در بهبود صنایع مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد (Chu & Choi, 2000). این مدل از دو جزء اصلی

¹ Martilla and James

اهمیت و عملکرد تشکیل شده است. ترکیب این دو جزء، ماتریسی با چهار خانه را تشکیل می‌دهد. شکل ۲ ساختار یک ماتریس اهمیت-عملکرد را نشان می‌دهد.



شکل ۱: ماتریس اهمیت/عملکرد

مفهوم هر یک از چهار ناحیه این ماتریس به شرح زیر است:

ربع اول؛ ناحیه‌ی بحرانی است، عواملی که در این ربع قرار می‌گیرند، باید در اولین فرصت بهبود پیدا کنند و در اولویت بالایی قرار دارند. عوامل ربع دوم اهمیت و اولویت چندانی ندارند و نیازمند اصلاح فوری در مورد آنها نیست. ربع سوم، ناحیه قابل کاهش می‌باشد؛ بیانگر نقاط قوت غیر مهم است و بهتر است منابع صرف شده برای آن‌ها، به عوامل دیگری اختصاص داده شود. عواملی که در ربع چهارم (وضعیت عالی) قرار می‌گیرند، عواملی اساسی و کلیدی می‌باشند که باید حفظ شوند (Chu & Choi, 2000).

از نظر اسلک در مدل اهمیت/عملکرد (IPA) برای سنجش عوامل می‌توان از مقیاس ۵، ۷ و ۹ تایی استفاده کرد. از این رو در پژوهش حاضر پرسشنامه‌ای براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از بسیار کم تا بسیار زیاد) طراحی شد و در نهایت از تعداد ۲۲ نفر از خبرگان تحقیق (شامل ۱۶ نفر از فعالین در صنعت گردشگری و ۶ نفر از اساتید این رشته) خواسته شد به اهمیت و عملکرد هر معیار امتیاز دهند. داده‌ها با استفاده از ماتریس اهمیت-عملکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جدول ۱ ابعاد و معیارهای مربوط به شگاف‌های مهارتی شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ابعاد و معیارهای مؤثر بر عملکرد مالی هتل‌ها

کد معیار	معیار	ابعاد
IC ₁	عملکرد بر طبق شیوه‌های اخلاقی	شایستگی‌های فردی
IC ₂	توانایی کار تیمی	
IC ₃	توانایی تفکر خلاق	
IC ₄	مهارت برقراری ارتباط مؤثر	
GC ₁	توانایی مربیگری و آموزش به دیگران	شایستگی‌های عمومی
GC ₂	رهبری تغییر و حمایت از نوآوری	
GC ₃	مدیریت تعارض	
GC ₄	رهبری مؤثر تیم‌های کاری	

GC ₅	ارائه خدمات برتر در مهمان نوازی	شایستگی های تخصصی
PC ₁	توانایی سازماندهی و برنامه ریزی مؤثر	
PC ₂	شناسایی و حل مسایل مرتبط به کسب و کار	
PC ₃	دارا بودن هوش تجاری	
PC ₄	پیش بینی روندهای آینده	
PC ₅	آشنایی با تعالی و راه دستیابی به آن	
PC ₆	آشنایی با اصطلاحات اولیه مورد استفاده در صنعت	
PC ₇	پیش بینی خواسته ها و نیازهای مهمان برای ارائه خدمات	
PC ₈	توانایی تصمیم گیری در شرایط بحرانی	
PC ₉	آگاهی از پیشرفت های جدید در صنعت مهمانوازی	

منبع: بررسی پیشینه تحقیق و نظر سنجی از خبرگان (گردآوری شده توسط پژوهشگران)

همچنین لازم به ذکر است اعتبار محتوایی پرسشنامه از سوی خبرگان پژوهش و اعتبار عاملی آن از روش تحلیل عاملی، به تأیید رسیده است. بررسی ارزیابی پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، در تمامی موارد ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۷۰ درصد است، که پایایی پرسشنامه را تأیید می کند.

جدول ۲: بررسی پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	ابعاد
۰/۸۷۶	شایستگی فردی
۰/۷۵۹	شایستگی عمومی
۰/۷۰۲	شایستگی تخصصی
۰/۷۸۰	کل پرسشنامه

مأخذ: نگارندگان

یافته های پژوهش

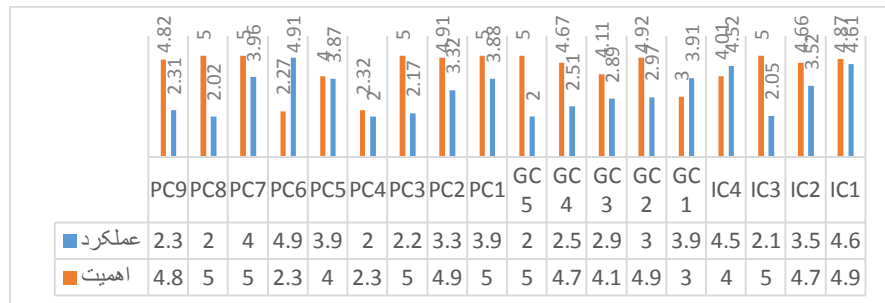
به منظور رسم ماتریس اهمیت/عملکرد ابتدا میانگین نظرات در ارتباط با اهمیت و عملکرد محاسبه شد. میانگین مربوطه به اهمیت و عملکرد هر یک از ابعاد در جدول ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳: میانگین اهمیت و عملکرد هریک از ابعاد

ابعاد	میانگین اهمیت	میانگین عملکرد	تعداد پرسش
شایستگی فردی	۴/۶۳	۴/۵۲	۴
شایستگی عمومی	۴/۳۴	۲/۸۵	۵
شایستگی تخصصی	۴/۲۵	۳/۱۶	۹
کل پرسشنامه	-	-	۱۸

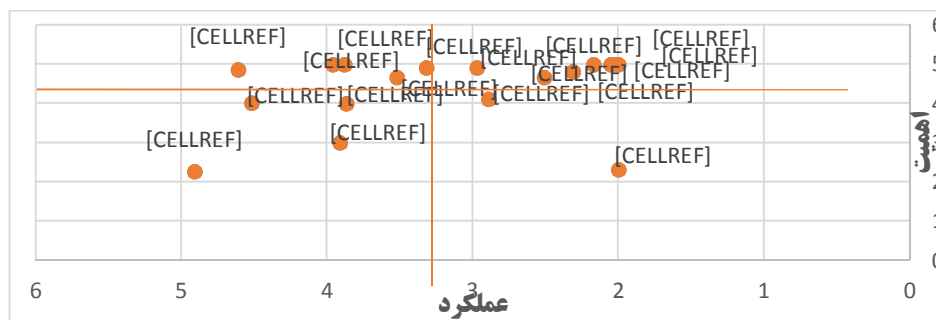
مأخذ: نگارندگان

با توجه به جدول ۳، شاخص «شایستگی فردی» بیشترین میانگین اهمیت و بیشترین میانگین عملکرد را دارند. شکل ۲، تفاوت میانگین اهمیت و عملکرد هریک از شاخص‌ها را نمایش می‌دهد؛ در واقع شکاف بین اهمیت و عملکرد در هر مورد محاسبه شده است.



شکل ۲: تفاوت میانگین اهمیت و عملکرد شاخص‌ها مأخذ: نگارندگان

با توجه به تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میانگین شکاف بین اهمیت و عملکرد شاخص‌ها، برابر با ۱/۱۷۴ است. ۱۵ شاخص‌ها دارای شکافی مثبت و ۳ شاخص دارای شکاف منفی (وضعیت عملکرد بیشتر از اهمیت آن شاخص بوده است) بودند. البته ۹ شاخص (توانایی تفکر خلاق، رهبری تغییر و حمایت از نوآوری، مدیریت تعارض، رهبری مؤثر تیم‌های کاری، ارائه خدمات برتر در مهمان نوازی، شناسایی و حل مسایل مرتبط به کسب و کار، دارا بودن هوش تجاری، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، آگاهی از پیشرفت‌های جدید در صنعت مهمانوازی) شکافی بالاتر از متوسط میانگین شکاف‌ها (یعنی بیشتر از مقدار ۱/۱۷۴) دارند. در این راستا بمنظور تحلیل بهتر و عینی‌تر وضعیت معیارها شناسایی شده، ماتریس^۱ IPA براساس میانگین امتیازات مربوط به اهمیت و عملکرد در هر شاخص، رسم شد. برای رسم این ماتریس، عملکرد بر روی محور X و اهمیت بر روی محور Y، قرار می‌گیرد. نقطه تلاقی خطوط عمودی و افقی به ترتیب متوسط امتیازات اهمیت (۴,۳۶) و متوسط امتیازات عملکرد (۳,۱۹) را نشان می‌دهد. شکل ۳، ماتریس اهمیت و عملکرد شاخص‌های مؤثر بر شایستگی مدیران صنعت گردشگری را نشان می‌دهد.



¹ Importance-Performance Analysis (IPA)

شکل ۳: ماتریس اهمیت/عملکرد شاخص‌های مؤثر بر شایستگی مدیران صنعت گردشگری مأخذ: نگارندگان

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به شکل ۳ می‌توان دریافت که معیارهایی از جمله رهبری مؤثر تیم‌های کاری، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، ارائه خدمات برتر در صنعت، آگاهی از پیشرفتهای جدید، توانایی تفکر خلاق، دارا بودن هوش تجاری، رهبری تغییر و حمایت از نوآوری در ربع اول قرار دارند در نتیجه این معیارها در شایسته‌سالاری مدیران هتلداری مهم بوده و نیاز است در اولین فرصت مدیران در جهت بهبود این معیارها کوشا باشند. این معیارها نشان دهنده آنچه که در این صنعت برای رسیدن به موفقیت باید تأکید شود و توسط مدیران باید مورد توجه قرار گیرند. به عنوان مثال، رهبری مؤثر تیم‌های کاری اساسی است زیرا صحت اجرای فعالیت‌های روزمره و ارتقاء کیفیت خدمات مستقیماً به رهبری تیم‌ها بستگی دارد. همچنین، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی از اهمیت بالایی برخوردار است. در صنعت هتلداری، مواجهه با مسائل و بحران‌های غیرمنتظره امری رایج است. بحران در مقیاس‌های شدید می‌تواند به پیامدهای فاجعه بار منجر گردد (Wut et al., 2021). در زمان‌های بسیار ناپایدار و نامطمئن، سازمان‌ها نیاز به توسعه ظرفیت انعطاف‌پذیری دارند که آنها را قادر می‌سازد تا به طور مؤثر با رویدادهای غیرمنتظره کنار بیایند، از بحران‌ها عقب نشینی کنند و حتی موفقیت‌های آینده را تقویت کنند (Duchek, 2020). در نتیجه مدیران باید توانایی اتخاذ تصمیمات سریع و کارآمد در این شرایط را داشته باشند تا بتوانند اثرات منفی را کاهش دهند و موفقیت را تضمین کنند.

ارائه خدمات برتر در صنعت از اهمیت فراوانی برخوردار است. مشتریان در صنعت هتلداری اغلب به دنبال تجربه‌ای بی‌نظیر هستند و ارائه خدمات با کیفیت و برتر می‌تواند تفاوت زیادی در جذب و نگهداری مشتریان داشته باشد. کیفیت خدمات به عنوان یک عامل کلیدی در جستجوی مزیت رقابتی پایدار آشکار شده است. جلب رضایت و حفظ مشتری به عنوان یک عامل مهم در صنعت هتلداری شناخته شده است (P.J et al., 2023). بطور کلی، مدیران هتل‌ها باید بهبود و توسعه این معیارها را به عنوان اولویت‌های اصلی خود در نظر بگیرند. همچنین با توجه به رقابت فشرده در صنعت هتلداری، توانایی تفکر خلاق، داشتن هوش تجاری، و رهبری تغییر و حمایت از نوآوری نیز از اهمیت زیادی برخوردارند و باید مورد توجه قرار گیرند.

مدیریت تعارض و پیش‌بینی روندهای آتی در ربع دوم قرار گرفته‌اند در نتیجه این معیارها اهمیت چندانی نداشته و نیاز به اصلاح فوری آن‌ها نمی‌باشد. این عوامل از اهمیت کمتری نسبت به سایر معیارها برخوردارند و نیاز به اصلاح فوری آن‌ها وجود ندارد. به عبارت دیگر، این عوامل ممکن است در لیست اولویت‌های مدیریتی به عقب بنشینند و نیازمندی‌های فوری نباشند. بنابراین، این معیارها ممکن است نه به دلیل عدم اهمیت، بلکه به دلیل عدم فوریت و نیاز فوری به اصلاح، در ربع دوم ماتریس قرار گرفته باشند. اما با این حال، باید به یاد داشت که هر یک از این معیارها نیازمند مداومت و توجه مدیران به طور مستمر هستند تا موفقیت و پیشرفت سازمان حفظ شود.

آشنایی با اصطلاحات اولیه در صنعت، توانایی مربیگری و آموزش به دیگران، مهارت برقرایی

ارتباط مؤثر، آشنایی با تعالی و راه دستیابی به آن در ربع سوم قرار گرفته‌اند که در نتیجه می‌توان اینگونه برداشت کرد که بهتر است منابع صرف آن‌ها نگردد. درست است، معیارهایی که در ربع سوم، به عنوان ناحیه قابل کاهش، قرار گرفته‌اند، به وضوح نشان می‌دهند که این عوامل به نسبت عوامل مهم‌تری در مقایسه با سایر ربع‌ها محسوب می‌شوند. از این رو، صرف منابع زیاد در جهت بهبود یا توسعه این عوامل، ممکن است به نفع سازمان نباشد. آشنایی با اصطلاحات اولیه در صنعت و توانایی مربیگری و آموزش به دیگران، هر دو امکان‌پذیر است، اما احتمالاً در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. از طرفی، مهارت برقرایی ارتباط مؤثر و آشنایی با تعالی و راه‌های دستیابی به آن، از اهمیت بالاتری برخوردارند، اما ممکن است در صورتی که این مهارت‌ها به طور مطلوب و کافی پرورش یابند، صرف منابع بیش از حد در این زمینه نیز موجه نباشد.

توانایی کار تیمی، شناسایی و حل مسائل مرتبط با کسب و کار، توانایی سازماندهی و برنامه‌ریزی مؤثر، پیش‌بینی خواسته و نیازهای مهمان برای ارائه خدمات، عملکرد بر طبق شیوه‌های اخلاقی در ربع چهارم قرار گرفتند در نتیجه می‌توان اینگونه برداشت کرد که این معیارها در وضعیت عالی قرار دارند و همچنین معیارهای کلیدی می‌باشند در نتیجه باید سطح این معیارها حفظ گردد. این معیارها نه تنها بهبود عملکرد و رضایت مشتریان را تضمین می‌کنند، بلکه از دیدگاه اخلاقی نیز بسیار مهم هستند. عملکرد بر اساس شیوه‌های اخلاقی، نه تنها به حفظ اعتبار و شهرت برند کمک می‌کند، بلکه از نظر فرهنگ سازمانی نیز بسیار ارزشمند است. با توجه به این موارد، حفظ و ارتقاء این معیارها در سطح عالی از اهمیت بالایی برخوردار است (Martínez et al., 2021). سازمان‌هایی که توانایی ارتقاء این معیارها را دارند، قادر خواهند بود بهبودی مداوم در کیفیت خدمات خود را ارائه دهند و موفقیت را در بازار رقابتی هتلداری به دست آورند.

الگوهای نوین گردشگری، به مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدیدی نیاز دارند. با وجود این، پژوهش‌های اندکی در زمینه ارائه مدل شایستگی‌های مدیران گردشگری در ایران انجام شده است، در حالی که مدیران فعال در این صنعت، از نقشی حیاتی برخوردارند. آنها در چگونگی ارائه ارزش به گردشگران تأثیر چشمگیری دارند. علاوه بر این، تغییرات ایجادشده در الگوهای گردشگری، ماهیت شایستگی‌های مورد نیاز مدیران تأسیسات گردشگری را تا اندازه‌ی زیادی دگرگون ساخته است. نیاز به چنین تحلیلی برای ارتقای عملکرد مدیران گردشگری ایران در تأثیرگذاری بر عملکرد مؤسسات گردشگری، ضروری به نظر می‌رسد و می‌تواند به عنوان مبنایی معتبر، برای گزینش مدیران و برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های آموزش و توسعه آنها استفاده شود. در شرایط و موقعیتی که ماهیت صنعت گردشگری بسیار پیچیده و نقش مدیران بسیار مهم و کلیدی شده است، بی‌توجهی به توانایی و مهارت‌های مدیران گردشگری، اغلب منجر به شکست واحد گردشگری و اعمال هزینه‌های اضافی خواهد شد. از این رو، هدف پژوهش حاضر، ارائه تحلیلی از اهمیت عملکرد شایستگی مدیران صنعت گردشگری، به عنوان مبنایی برای شایسته‌گزینی و توسعه دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز آنها برای ایفای نقش مؤثر، بوده است.

با توجه به یافته‌های تحقیق برنامه‌ریزان گردشگری باید مدیران مؤسسات گردشگری را به

توانایی تفکر خلاق، مجهز کنند. این مهم از طریق برگزاری برنامه‌های آموزشی خاص محقق خواهد شد. همچنین مدیران گردشگری نیاز به بهبود عملکرد در حوزه رهبری تغییر و حمایت از ایده‌های نوآوری دارند و باید به آنها خاطر نشان کرد که برای ارائه خدمات برتر در صنعت گردشگری، ارائه و حمایت از ایده‌های خلاق و نوآور از طریق رهبری مؤثر تیم‌های کاری، امکان‌پذیر خواهد بود. علاوه بر این مهارت‌هایی همچون داشتن هوش تجاری و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، با توجه به شرایط خاص صنعت گردشگری، از جمله توانایی‌های بسیار مهم و حساس محسوب می‌شوند و مدیران باید به آنها مجهز باشند تا بتوانند مؤسسه‌ی تحت مدیریت خود را از بحرانی‌های احتمالی که از جامعه بین‌الملل، اعمال می‌شود، حفظ کنند. لازم به ذکر با توجه به جهانی شدن و رشد ارتباطات و افزایش آگاهی افراد، مدیران مؤسسات گردشگری با مشتریانی آگاه و مطلع روبرو هستند؛ بنابراین آنها به منظور حضور موفق در صنعت گردشگری، نیاز است که پیشرفت‌های جدید در صنعت و وضعیت رقابتی خود آگاه باشند تا از این طریق بتوانند مشتریانی وفادار داشته و بقای مؤسسه‌ی خود را تضمین کنند.

ماتریس تحلیلی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای برنامه‌های گزینش، مشاوره عملکرد و مربیگری مدیران گردشگری، استفاده شود. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاداتی ارائه می‌شود:

- ۱: استفاده از یافته‌های پژوهش برای تدوین شرایط احراز شغل مبتنی بر شایستگی با اهداف آموزشی و گزینشی؛
- ۲: تدوین راهنمای مصاحبه بر اساس شایستگی‌های شناسایی‌شده برای مدیریت عملکرد مدیران گردشگری؛
- ۳: ارائه برنامه‌ی ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف شایستگی مدیران تأسیسات گردشگری؛
- ۴: تهیه برنامه‌های مربی‌گری برای پرورش و آموزش مدیران گردشگری جوان و پراگیزه.
- ۵: استفاده از نتایج این تحقیق برای شناسایی استعداد‌های برتر میان مدیران و حتی کارکنان تأسیسات گردشگری و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری بین آنها

منابع و مأخذ:

- ۱- آقامرادی، ش. و بهاری، ن. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین مولفه‌های شایسته سالاری و بهبود عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). مطالعات رهبری فرهنگی، ۳(۲)، ۷۰-۸۶.
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1774634>
- ۲- خلیلی، ع. و حسینی‌محبوب، س. ر. ا. (۱۳۹۹). رابطه شایسته‌سالاری، فشار شغلی، کنترل شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد کارکنان. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱۰(۳)، ۱۷۵-۱۸۴. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1758190>
- ۳- دهقان پور فراشاه، ع. پور عزت، ع. ا. و دهقان پور فراشاه، ا. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۱)، ۱۲۱-۱۵۳. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207949_f08451857f194cc98054d70e5cb6b914.pdf
- ۴- موحدی زاده، حمیدرضا، محبی، سراج‌الدین و گلرد، پروانه. (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد. پژوهش‌های مدیریت عمومی ۱۶(۶۱)، 217-240. doi: 10.22111/jmr.2023.42483.5795
- 5- Alexakis, G., & Jiang, L. (2019). Industry Competencies and the Optimal Hospitality Management Curriculum: An Empirical Study. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 31(4), 210-220. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1575748>
- 6- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823-843. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0065>
- 7- Chu, R. K. S., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21(4), 363-377. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00070-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00070-9)
- 8- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1487-1490. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- 9- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- 10-Jo Dolasinski, M., & Reynolds, J. (2019). Hotel leader competencies: Industry practitioner perspectives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 349-367. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599785>
- 11-Ko, W.-H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan.

- International Journal of Hospitality Management, 31(3), 1004-1011.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.004>
- 12-Lu, H.-F. (2021). Enhancing university student employability through practical experiential learning in the sport industry: An industry-academia cooperation case from Taiwan. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, 100301.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100301>
- 13-Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2020). Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(4), 237-261.
<https://doi.org/10.1080/15313220.2020.1745732>
- 14-Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2021). Examining the core competencies for success in the hotel industry: The case of Cyprus. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, 100303.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100303>
- 15-Martínez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Bus Horiz*, 64(1), 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.008>
- 16-Nurhazani Mohd, S., & Azlan Zainol, A. (2017). DEVELOPING AN INDEX OF THE MALAYSIAN TOURISM AND HOSPITALITY GRADUATES COMPETENCIES. *International Journal of Business and Society*, 16(3). <https://doi.org/10.33736/ijbs.577.2015>
- 17-P.J, S., Singh, K., Kokkranikal, J., Bharadwaj, R., Rai, S., & Antony, J. (2023). Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: An Assessment of Research in Web of Science. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(1), 24-50.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.2012735>
- 18-Panno, A. (2020). Performance measurement and management in small companies of the service sector; evidence from a sample of Italian hotels. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 133-160.
<https://doi.org/10.1108/MBE-01-2018-0004>
- 19-Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002>
- 20-Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.
<https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>

-
- 21-Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985-2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tour Manag*, 85, 104307.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- 22-Yusra, K., Lestari, Y. B., & Hamid, M. O. (2022). Teacher agency and the implementation of CEFR-like policies for English for tourism and hospitality: insights from local vocational high schools in Indonesia. *Current Issues in Language Planning*, 23(3), 233-253.
<https://doi.org/10.1080/14664208.2021.1965739>.

