



## A Learning Hotel Model for Iranian Hotel Industry

Morteza Bazrafshan\* 

PhD Student of Tourism Management,  
Faculty of Management and Accounting  
Allameh Tabataba'i University, Tehran,  
Iran

Hamid Zargham Borujeni 

Associate Professor, Tourism  
Management, Faculty of Management and  
Accounting, Allameh Tabataba'i  
University, Tehran, Iran.

Mehdi Karoubi 

Professor of Tourism Management,  
Faculty of Management and Accounting, ,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran,  
Iran

### Abstract

Organizations are forced to adapt to the ever-increasing advances in knowledge and technology to survive in this changing environment. They must take fundamental measures and changes based on innovation, flexibility, responsiveness, creative redefinition of the market, and new opportunities and resources to gain a competitive advantage. These changes are focused on the effective use of knowledge-based capital, which is achieved by creating a learning organization. This article presents a model for transforming hotels into learning organizations. Therefore, by compiling interview questions based on theoretical literature and obtaining experts' opinions with thematic analysis method, indicators and factors of the learning hotel for the Iranian hotel industry are presented. The model comprises 61 basic concepts, 11 organizing concepts, and three comprehensive

\* Corresponding Author: [Bazrafshan2019@gmail.com](mailto:Bazrafshan2019@gmail.com)

**How to Cite:** Bazrafshan, M., & Zargham Borujeni, H. & Karoubi.M(2023). A Learning Hotel Model for Iranian Hotel Industry. *Tourism Management Studies*, 18(64), 1- 32. doi: 10.22054/tms.2023.75415.2874

concepts, including the drivers, the factors, and the consequences of the learning hotel.

**Keywords:** Learning Organization, Learning Hotel, Thematic Analysis, Hotel Industry of Iran.

## **Introduction**

As organizations face a turbulent and competitive environment and unforeseen changes due to technological advances, the information age, and the knowledge-based economy, the best way to survive is to adapt to the current conditions. Therefore, many organizations are trying to become learning organizations with creativity, knowledge transfer, and behavior modification (Sharifirad, 2011). Senge (1990) defined learning organizations as organizations in which people continuously increase their capacity to create the result they desire to achieve so that new patterns and trends of thinking and collective passion are created. Thereupon, people in the organization constantly learn how to learn together. By facilitating learning for its members, the learning organization prepares them to perform appropriate reactions and change behavior.

Despite the number of studies conducted on learning organizations (Armstrong & Foley, 2003; Doyle & Johnson, 2019; Gomes & Wojahn, 2017), a comprehensive definition is needed to distinguish learning organizations from others. In service industries like tourism and hospitality, it is also essential to conduct research due to their unique characteristics (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003; Nicely, 2009). Thus, this paper suggests that transferring hotels into learning organizations can increase competitiveness due to the importance of knowledge and information as the industry's assets. In other words, as the hospitality industry is a non-linear, complex, and dynamic system by nature, which cannot be predicted with sufficient precision and accuracy, it must be managed adaptively. Adaptive management approaches are based on continuous and collective (joint) learning,

which is effective in times of uncertainty and makes timely adjustments of planning and management strategies possible. Therefore, approaches that promote learning at the organizational or destination level are needed to promote sustainability in the tourism and hospitality industry. A learning approach in hotels can help managers achieve sustainable competitive advantage and continuous improvement. In this research, an attempt will be made to identify the basic concepts in creating a learning organization in the hotel industry (as a learning hotel), and it is hoped that the results will contribute to a greater understanding of how to improve the competitiveness, sustainability, and level of success of the hotel industry.

### **Research Question(s)**

1. What are the factors of a learning hotel for the Iranian hotel industry?
2. What are the variables of a learning hotel for the Iranian hotel industry?
3. What are the relationships between the factors of a learning hotel?

### **Literature Review**

Learning organization is a familiar concept in management and has attracted the attention of academics and practitioners. It has become popular since the 1990s, and the concept (definition), discipline, and process of organizational learning are easily seen in management literature. The main concepts that can be identified in different definitions of the learning organization are continuous learning (Senge, 1990), development (Rowden, 2001), creation, acquisition, and transfer of knowledge (Rowden, 2001), individual, team and organizational learning that are rooted in values, goals, and perspectives (Senge, 1990), change (Nevis et al., 1997), and transformation (Pedler & Aspinwall, 1998). In their article, Jamali, Sidani, and Zouein (2009) listed the most frequently used terms in the learning organization, which are leadership, strategy, collaborative

policy, teamwork, personal development opportunities, information flow, structural considerations, learning atmosphere, opportunities for experimentation, and availability of rewards for learning. There is a consensus in the literature regarding the dimensions of learning organizations, such as leadership, strategy, collaborative policy-making, continuous learning, negotiation and research, team learning, empowerment, and facilitation of processes and structures.

Reviewing the learning organization literature shows that the concept is used in different fields such as cities (Yang, 2012), regions (Saxena, 2005), and small and medium businesses (ImaniKhoshkhoo & Nadalipour, 2016) based on the model Senge (1990) and some other researchers such as Marsick (2013). However, despite the many studies conducted on learning organizations, there still needs to be a consensus regarding its definition, the factors influencing its formation, and its distinction from non-learning organizations. Moreover, some service industries, such as hospitality, have challenges that make them unique and demand a specific version of learning organization. Also, the generalization of the structure of the learning organization to the hotel industry in developing countries such as Iran has challenges and frameworks due to its cultural context. Therefore, the need to propose a learning organization model for Iran's hotel industry under the title of learning hotel becomes essential.

### **Methodology**

Since the research deals with redefining the factors of learning organizations for the Iranian hotel industry, developmental research based on the results is used. In this regard, the factors of the learning hotel (basic, organizing, and comprehensive factors) were extracted and classified by interviewing experts and using the theme analysis method. The respondents were 11 tourism and hotel industry experts.

## Results

The theme analysis results showed that learning hotel structure consisted of three components: drivers, factors, and consequences. The drivers of the learning hotel are also divided into three themes: organizational variables, individual variables, and environmental variables. The organizational variables of the learning hotel model are internal and external communication (Shin et al., 2017), standardization, advertising and marketing, organizational agility (Lim et al., 2017), organizational structure (Kanten et al., 2015), science evaluation system (Pokharel & Choi, 2015), organizational culture (Aksu & Özdemir, 2005), knowledge management (Chinowsky & Carrillo, 2007), human resources management (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007) and financial resources management (Ellinger et al., 2002).

The second driving force is individual factors, manifesting in cultural acceptance, hospitality, and individual responsibility. These factors mainly refer to the individual characteristics of hotel employees. Hotel managers can pay attention to these individual characteristics of their employees when hiring and defining training programs to provide the individual factors of a learning hotel. Environmental factors include cultural, economic, political, technological, legal, competitive market, public policy, market intelligence, and crisis management (Ghaderi et al., 2014).

The factors of the learning hotel consist of five organizing themes, which include continuous knowledge acquisition, systematic solution-finding, purposeful foresight, intelligent decision-making, and creative evolution. They can be considered as the main factors of learning models. Continuous knowledge enhancement and its indicators (specialization, continuous learning, and empowerment) are in line with factors such as employee empowerment (Kim et al., 2020; Pimapunsri, 2008), continuous learning (Marsick, 2013), and employee competency development (Rowley & Gibbs, 2008) in the previous models of the learning organization. Systematic solution


variables in the learning hotel model include support, working groups, modeling, competitive cooperation, and research and development. Variables aligned with this factor in previous models and theoretical literature include questions, conversations (Bhaskar & Mishra, 2017), and working groups (Kasim, 2015). purposeful foresight variables include a market assessment, strategic thinking, market needs assessment, and leadership. Most learning organization models see them under a shared vision (Rowley & Gibbs, 2008; Sharifirad, 2011). The leadership variable is also mentioned in studies such as Shao, Feng, and Hu (2017). The fourth factor is intelligent decision-making, whose indicators include systemic thinking, collaborative planning, coordination and participation, and smartification. The first three indicators are seen in many learning organization models. Smartification is a new variable in the learning hotel model, which refers to concepts such as intelligent organization and hotel intelligence centered on technology. The indicators of creative transformation are pragmatism, creativity, innovation, and change management. These variables emphasize the necessity of being creative and practical in the hotel.

The consequences of the learning hotel are also divided into three organizational themes: behavioral consequences, organizational consequences, and social consequences. Behavioral consequences include customers and hotel employees and indicators of value creation, repeat purchases, word-of-mouth advertising, employee satisfaction, guest satisfaction, employee loyalty, guest loyalty, and improvement of travel experience. The variables of organizational outcomes include branding, survival in the market, productivity, competitive advantage, organizational excellence, synergism, improvement of service quality, and organizational performance. Finally, social outcome variables include sustainability, community satisfaction, and social responsibility.




## مدل هتل یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران


دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مرتضی بذرافشان \* 

دانشیار مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حمید ضرغام بروجنی 

استاد گروه مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مهدی کروبى 

### چکیده

هتل‌ها به‌عنوان سازمان با شرایط متغیر و پیچیده‌ای مواجه هستند. آن‌ها ناگزیرند برای بقا در بازار، خود را با پیشرفت‌های روزافزون دانش و فناوری همسو کنند و به اقدامات و تغییراتی اصولی و مبتنی بر نوآوری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی پردازند و با بازتعریف خلاقانه بازار و فرصت‌ها، به منابع جدیدی برای کسب مزیت رقابتی دست پیدا کنند. این مقاله در تلاش است تا مدلی برای تبدیل هتل‌ها به سازمان یادگیرنده ارائه دهد، لذا با تدوین سؤالات مصاحبه بر اساس ادبیات نظری و کسب نظر خبرگان با روش تحلیل مضمون، عوامل هتل یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران با معرفی ۶۱ مفهوم پایه، ۱۱ مفهوم سازمان‌دهنده و ۳ مفهوم فراگیر شامل پیشران‌های هتل یادگیرنده، عوامل هتل یادگیرنده و پیامدهای هتل یادگیرنده ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: سازمان یادگیرنده، هتل یادگیرنده، تحلیل مضمون، صنعت هتلداری ایران.

## مقدمه

با توجه به اینکه سازمان‌ها با محیطی متلاطم و رقابتی و تغییرات پیش‌بینی نشده ناشی از پیشرفت‌های فناوریانه، عصر اطلاعات و اقتصاد دانش‌بنیان مواجه هستند، بهترین راه برای بقای آن‌ها، این است که با شرایط در حال تغییر، انطباق پیدا کنند. بر این اساس، رهبران سازمان‌ها ناچارند به بررسی وضعیت موجود در شالوده سازمان خود بپردازند و در روابط خود با همه ذی‌نفعان از جمله مشتریان، رقبا، عرضه‌کنندگان و کارکنان تجدیدنظر کنند. به عبارتی مدیران کسب‌وکارها که هتل‌ها هم جزئی از آن‌ها می‌باشند، با چالش‌های مدیریتی جدیدی روبه‌رو هستند.

افزایش عدم اطمینان و تغییرات محیطی از جمله مواردی هستند که ایشان باید برای حفظ مزیت رقابتی با آن به مقابله بپردازند؛ اما تکنیک‌های تکراری و بسیار شناخته‌شده با تکیه بر منابع فیزیکی و مالی برای حفظ این مزیت دیگر کافی نمی‌باشد و نوآوری، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تعریف خلاقانه مجدد از بازار و فرصت‌ها، منابع جدیدی برای کسب مزیت رقابتی و پایداری محسوب می‌شوند. این تغییرات به‌طور عمده بر استفاده مؤثرتر از سرمایه مبتنی بر دانش شرکت‌ها متمرکز است. رقابت در یک محیط بسیار نامطمئن و وجود فناوری‌های به شدت متغیر، نیازمند این است که شرکت‌ها به دانش، مهارت و تجربه تمامی کارمندان‌شان با به‌وجود آوردن یک سازمان یادگیرنده متکی باشند. در این راستا، برای اینکه سازمان‌ها بتوانند خودشان را با رویکرد یادگیرنده برای رسیدن به رقابت‌مندی انطباق دهند، باید با تئوری و عمل یادگیری سازمانی آشنا باشند. پیاده‌سازی مناسب این موضوع، نیازمند انجام پژوهش‌های تجربی دقیق ( Bayraktaroglu & Kutanis, 2003; Nicely, 2009) است.

هرچند، پژوهش‌های متعددی در زمینه سازمان یادگیرنده ( Armstrong & Foley, 2003; Doyle & Johnson, 2019; Gomes & Wojahn, 2017) انجام شده است، اما این مفهوم همچنان در ارائه تعریفی جامع، تمایز این سازمان از سایر سازمان‌ها و مفهوم یادگیری سازمانی، عوامل شکل‌دهنده آن (به‌ویژه در محیط‌های مختلف) و ابزار سنجش آن دارای ابهاماتی است. این ابهامات، ضرورت مطالعات بیشتر در این حوزه را نشان می‌دهد. در صنایع خدماتی و به‌ویژه گردشگری و هتلداری علاوه بر تعداد کم پژوهش‌های



صورت گرفته، توجه به شرایطی مانند پویایی، ماهیت سیستمی و غیرخطی آن، پیچیدگی این صنعت، تأثیر فرهنگ سازمانی و ساختار فرهنگی، ضرورت انجام چنین پژوهش‌هایی را بیشتر می‌کند.

بنابراین، این تحقیق به دنبال آن است که چگونه می‌توان برای افزایش رقابت‌پذیری هتل‌ها، آن‌ها را به سازمان یادگیرنده تبدیل کرد. ضرورت دیگر یادگیرنده کردن هتل‌ها از این امر ناشی می‌شود که هتلداری، صنعتی کاربر است و در کسب و کار دنیای امروز، با ارزش‌ترین دارایی اطلاعات و دانش محسوب می‌شود. به صورت کلی، از آنجایی که صنعت گردشگری و هتلداری ماهیتا سیستمی غیرخطی، پیچیده و پویا دارند که با دقت و صحت کافی قابل پیش‌بینی نیستند، باید به گونه‌ای انطباقی مدیریت شوند. رویکردهای مدیریت انطباقی<sup>۱</sup> بر پایه مفاهیم یادگیری مستمر و جمعی (مشترک) واقع‌اند که در مواقع عدم اطمینان مؤثر واقع شده و تعدیل بهنگام برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژی‌ها را ممکن می‌سازند. بنابراین، برای پیشبرد پایداری در صنعت هتلداری، رویکردهایی مورد نیاز هستند که علاوه بر همکاری ذی‌نفعان، یادگیری در سطح سازمان یا مقصد را ترویج دهند. داشتن رویکرد یادگیرنده در هتل‌ها می‌تواند مدیران را در رسیدن به مزیت رقابتی پایدار و پیشرفت مداوم یاری رساند. در این پژوهش، سعی شده است تا به شناسایی مفاهیم اساسی در ایجاد سازمان یادگیرنده در صنعت هتلداری پرداخته شود و امید می‌رود نتایج آن به درک بیشتری از چگونگی ارتقای رقابت‌پذیری و سطح موفقیت صنعت هتلداری کمک کند. نوآوری این تحقیق، ارائه مدل بومی‌سازی شده از سازمان یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران با در نظر گرفتن ساختار سازمانی و بافت فرهنگی کشور می‌باشد.

### ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم سازمان یادگیرنده، مفهومی آشنا در مدیریت است و توجه خاص جامعه دانشگاهی و افراد متخصص را به خود جلب کرده است. از آنجایی که این مفهوم از دهه ۱۹۹۰ محبوب شد، مفهوم، رشته و فرایند یادگیری سازمان به راحتی در ادبیات مدیریت دیده می‌شود. نویسندگان مختلف، تعاریف مختلفی از آن ارائه کرده‌اند. سنگه (۱۹۹۰)، سازمان‌های

یادگیرنده را این گونه تعریف کرده است: سازمان‌هایی که در آن‌ها افراد به‌طور مستمر ظرفیت خود را برای ایجاد نتایجی که آن‌ها مشتاق رسیدن به آن هستند افزایش می‌دهند، به‌طوری که الگوهای جدید و متمایل به توسعه‌ای از تفکر، پرورش می‌یابد و متعاقب آن نوعی اشتیاق جمعی ایجاد می‌گردد که به‌موجب آن افراد حاضر در سازمان به‌طور مداوم یاد می‌گیرند که چگونه با هم یاد بگیرند. سازمان یادگیرنده با تسهیل یادگیری برای اعضایش، آن‌ها را برای انجام واکنش‌های مناسب و تغییر رفتار آماده می‌سازد. بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تفاوت وجود دارد. سازمان یادگیرنده نوعی سازمان است؛ درحالی که یادگیری سازمانی، فعالیت یا فرایند (یادگیری) در سازمان‌ها است. تمام سازمان‌ها، دارای یادگیری سازمانی هستند، اما برخی از آن‌ها فقط سازمان‌های یادگیرنده خواهند بود. یادگیری سازمانی مانند یادگیری، طبیعی است و سازمان یادگیرنده شرایطی فراتر از یادگیری طبیعی می‌باشد و از یادگیری به‌صورت سیستمی استفاده می‌کند تا پیشرفت اتفاق بیفتد (Örtenblad, 2001).

مفاهیم اصلی که در تعاریف مختلف سازمان یادگیرنده قابل شناسایی هستند عبارت‌اند از: یادگیری مداوم (Senge, 1990)، پیشرفت (Rowden, 2001)، ایجاد، کسب و انتقال دانش (Rowden, 2001)، یادگیری فردی، تیمی و سازمانی که در ارزش‌ها، اهداف و چشم‌اندازها ریشه دارند (Ali, Peters, Khan, Ali, & Saif, 2020)، تغییر (Nevis, DiBella & Gould, 1997) و تحول (Pedler & Aspinwall, 1998).

جمالی، سیدانی و زوئین (۲۰۰۹) در مقاله‌شان اصطلاحات بسیار پرکاربرد در سازمان یادگیرنده را برشمردند که عبارت‌اند از: رهبری، استراتژی، خط‌مشی‌گذاری مشارکتی، کار تیمی، فرصت‌های توسعه شخصی، جریان اطلاعات، ملاحظات ساختاری، جو یادگیری، فرصت‌های تجربه‌گرایی و در دسترس بودن پاداش برای یادگیری. در ادبیات نظری در خصوص ابعاد یا ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده مانند رهبری (Kim, 2020)، استراتژی، سیاست‌گذاری مشارکتی (Pedler & Aspinwall, 1998)، یادگیری مداوم، مذاکره و تحقیق (Bhaskar & Mishra, 2017)، یادگیری تیمی (Marsick, 2013)، توانمندسازی و تسهیل فرایندها و ساختارها (Brix, 2019) اتفاق نظر وجود دارد.

همچنین، سازمان یادگیرنده با عواملی مانند عملکرد (Bhaskar & Mishra, 2017)، نوآوری و خلاقیت و در بخش‌هایی مانند دانشگاه‌ها، بخش دولتی، مدارس، کتابخانه‌ها و غیره و حتی با در نظر گرفتن ادیان مختلفی مانند اسلام (Ahmad, Sulan, & Rani, 2017) بررسی شده است.

با مرور برخی از مرتبط‌ترین پیشینه‌های تحقیق می‌توان به مؤلفه‌های مختلف سازمان یادگیرنده که محققان در پژوهش‌های خود به آن‌ها دست یافته‌اند، اشاره کرد؛ مؤلفه‌هایی همچون نگرش سیستمی، قابلیت شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری جمعی، توانایی تغییر دائمی در جهت موفقیت سازمانی، کسب و انتقال دانش، روابط رسمی و غیررسمی در مدیریت دانش، هم‌افزایی، نوآوری در عملکرد سازمانی، مسئولیت‌پذیری و کنترل درونی، انعطاف در اعطای پاداش، خودشکوفایی و غیره (Marsick, 2013; Palos, 2016; Watkins & O'Neil, 2013) می‌باشند. از طرف دیگر، بررسی مقالات منتشر شده در مرتبط‌ترین نشریات گردشگری داخلی (نشریات علمی - پژوهشی با عنوان گردشگری دارای مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نمایه آی‌اس‌سی<sup>۱</sup>) از زمان شروع انتشار و پنج نشریه گردشگری مطرح خارجی نمایه آی‌اس‌سی<sup>۲</sup> در ساینس دایرکت<sup>۳</sup> در بازه زمانی ۲۰ سال گذشته با کلمات کلیدی و چکیده حاوی واژگان «هتل»، «یادگیری»، «سازمان یادگیرنده»، «هتل و یادگیری» و «سازمان یادگیرنده و هتل» (جدول ۱) بیانگر این موضوع است که برخلاف اینکه در این نشریات تعداد معدودی مقاله (در مقایسه با تعداد کل مقالات منتشرشده) در زمینه هتلداری منتشر شده، اما فراوانی مقالاتی که هم‌زمان به موضوع یادگیری و هتل پرداخته باشند، اندک و فراوانی مقالات با موضوع سازمان یادگیرنده و هتل بسیار اندک است. پژوهشی که به صورت هم‌زمان به بررسی دو مفهوم سازمان یادگیرنده و هتل پردازند در چهار فصلنامه علمی - پژوهشی حوزه گردشگری (که اسامی آن‌ها در جدول ۱ آمده است) دیده نشد. فروانی کم این مقالات در فصلنامه‌های معتبر خارجی نیز قابل تأمل است.

---

1. ISC

2. ISI

3. ScienceDirect

جدول ۱. فراوانی واژگان کلیدی تحقیق در عناوین مقالات

واژگان مورد بررسی					نام فصلنامه
سازمان یادگیرنده و هتل	هتل و یادگیری	سازمان یادگیرنده	یادگیری	هتل	
۰	۲	۰	۳	۳۸	مطالعات گردشگری دانشگاه علامه طباطبایی
۰	۰	۰	۱	۲۴	مطالعات اجتماعی گردشگری جهاد دانشگاهی مشهد
۰	۰	۰	۴	۱۳	برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری دانشگاه مازندران
۰	۰	۰	۴	۴۰	گردشگری و توسعه
۷	۱۷	۲۶	۱۲۴	۵۹۶	Tourism Management
۱۸	۵۳	۲۷	۱۰۰	۱۵۰۸	International Journal of Hospitality Management
۱	۳	۴	۳۷	۱۳۲	Tourism Management Perspectives
۰	۰	۰	۵۵	۲۰۵	Annals of Tourism Research
۰	۸	۷	۱۸۶	۲۰	Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education

منبع: یافته‌های پژوهش

از طرف دیگر، بررسی دقیق‌تر ادبیات سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد که مدل‌های مورد استفاده در پژوهش‌های این حوزه اغلب برگرفته از مدل‌ها و پژوهش‌های تعداد معدودی نویسنده است. رایج‌ترین الگوی مورد استفاده، مربوط به پژوهش‌های سنگه (1990) و شاخص‌های پنج‌گانه وی با عنوان تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی می‌باشد. الگوی پرتکرار بعدی توسط گاروین (۱۹۹۳) ارائه شده است که به بیان عوامل حل مسئله سیستمی، آزمایش، یادگیری از تجربیات گذشته، یادگیری از دیگران و انتقال دانش می‌پردازد.

مدل دیگر، ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> است که توسط واتکینز و مارسیک (1993) ارائه شده است و ابزاری مناسب در تحقیقات منابع انسانی و توسعه سازمانی

1. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)

محسوب می‌شود. ابعاد این مدل عبارت‌اند از: فرصت‌های یادگیری مداوم، پیشبرد پرسش و گفت‌وگو، ترغیب مشارکت و کار تیمی، ایجاد سیستمی برای کسب و به اشتراک-گذاری یادگیری، توانمندسازی افراد در راستای چشم‌انداز مشترک، مرتبط ساختن سازمان با محیط آن و فراهم آوردن رهبری استراتژیک برای یادگیری؛ وی در مطالعات بعدی خود، عوامل عملکرد مالی و عملکرد دانشی را نیز اضافه کرد. این مدل توسط برخی از پژوهشگران داخلی (شریفی‌راد، ۲۰۱۱) در صنایع تولیدی و خدماتی مورد بررسی قرار گرفته است.

مدل پدلر، بورگوین و بویدل (1996) نیز از عوامل رویکرد یادگیرنده به استراتژی، خط‌مشی‌گذاری مشارکتی، اطلاع‌رسانی، حسابداری تکوینی و کنترل، تبادل داخلی، انعطاف‌پذیری در پاداش، ساختارهای فعال‌کننده و کارکنان به‌عنوان جستجوگرهای محیطی<sup>۱</sup>، یادگیری درون‌شرکتی، جو یادگیری و فرصت‌های توسعه شخصی تشکیل شده است. عوامل ارائه شده توسط مویلانن (2005) نیز عبارت‌اند از: نیروهای پیشران، یافتن هدف، پرسشگری، توانمندسازی و ارزیابی. مدل آرمسترانگ و فولی (2003) به عوامل محیط یادگیری، درک یادگیری و نیازهای توسعه‌ای، برآورده ساختن نیازهای یادگیری و توسعه‌ای و به‌کارگیری یادگیری در محیط کار اشاره کرده است. همچنین آموزش و تعلیم، پاداش و شناخت، جریان اطلاعات، توسعه فردی و تیمی و چشم‌انداز و استراتژی از عواملی هستند که گریگو، جروی و رایت (2000) به آن‌ها اشاره کرده‌اند.

با مرور ادبیات نظری در حوزه سازمان یادگیرنده، می‌توان بیان کرد که این مفهوم در حوزه‌های مختلف مانند شهرها (Yang, 2012)، مناطق (Saxena, 2005)، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (Imani Khoshkhoo & Nadalipour, 2016) و با روش‌شناسی‌های مختلف بررسی شده است. عمده این مطالعات با پایه قرار دادن شاخص‌های مدل پیتر سنگه و چند پژوهشگر دیگر مانند ماریسک (2013) انجام شده و با در نظر گرفتن مفهوم سازمان یادگیرنده به‌عنوان متغیری مستقل یا وابسته و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن از سایر عوامل، بررسی شده است. لذا می‌توان عنوان داشت که برخلاف مطالعات زیادی که در حوزه سازمان یادگیرنده انجام شده است، هنوز اجماعی در

خصوص تعریف این مفهوم، عوامل تأثیرگذار در شکل‌گیری آن و همچنین، تمایز آن از سازمان‌های غیر یادگیرنده، صورت نگرفته است. همچنین، ماهیت صنایع خدماتی، به‌ویژه هتل، به‌گونه‌ای است که چالش‌های این صنعت را منحصر به فرد می‌سازد و با ساختاری که برای سایر سازمان‌ها و صنایع تعریف شده، نمی‌توان سازمان یادگیرنده برای هتل (هتل یادگیرنده) را بازشناسایی کرد. علاوه بر این، تعمیم ساختار سازمان یادگیرنده به صنعت هتلداری در کشورهای در حال توسعه و به‌ویژه ایران به دلیل بافت فرهنگی آن با چالش‌ها و چهارچوب‌های خاص خود همراه است. لذا ضرورت رسیدن به مدل سازمان یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران، تحت عنوان هتل یادگیرنده اهمیت می‌یابد.

### روش‌شناسی

از آنجاکه تحقیق حاضر به بازتعریف عوامل سازمان‌های یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران و روابط میان شاخص‌های آن و در نهایت ارائه مدلی مبین این ارتباط می‌پردازد، روش تحقیق آن بر مبنای نتیجه، تحقیقی توسعه‌ای محسوب می‌شود. در این پژوهش، شاخص‌های هتل یادگیرنده (مضامین پایه) با مصاحبه با خبرگان و با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج و طبقه‌بندی شدند و مدل پیشنهادی هتل یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران ارائه شد. از آنجایی که داده‌های موجود، داده‌های متنی بودند و نیاز بود از طریق داده‌های کیفی پراکنده و متنوع به الگوی موجود پی برده شود، از تحلیل مضمون استفاده شده است (Braun & Clarke, 2006).

جامعه آماری، خبرگان صنعت گردشگری و هتلداری دارای حداقل چهار سال سابقه کار علمی و اجرایی در زمینه صنعت گردشگری و هتلداری هستند که با مباحث سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی و ساختار سازمانی صنعت هتلداری ایران آشنا بودند. معیارهای خبرگی آن‌ها، تخصص و کلیدی بودن جایگاه شغلی، شناسایی شده توسط سایرین و درک نظری موضوع (انجام کار پژوهشی با موضوعات مرتبط و مشابه) می‌باشد. بنابراین، نوع نمونه‌گیری مورد استفاده در این بخش، نمونه‌گیری گلوله برفی بود. با ۱۱ نفر از خبرگان صنعت گردشگری و هتلداری مصاحبه انجام شد. جدول زیر جایگاه شغلی مصاحبه‌شوندگان، سابقه کار و مدت زمان مصاحبه با ایشان را نشان می‌دهد. از نظر

مدل هتل یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران | بدرافشان و همکاران | ۱۵

ویژگی‌های جمعیت شناختی، ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان، مرد و ۴ نفر زن بودند و از نظر تحصیلات، ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۹ نفر دارای مدرک دکتری بودند.

جدول ۲: جایگاه شغلی و ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد	سمت	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	مدت زمان مصاحبه
۱.	A	عضو هیئت علمی دانشگاه یزد	۱۰	مرد	دکتری	۳۷ دقیقه
۲.	B	عضو جامعه هتلداران کشور	۱۵	مرد	دکتری	۴۶ دقیقه
۳.	C	عضو هیئت مدیره هتل‌های پارسیان	۸	مرد	کارشناسی ارشد	۳۳ دقیقه
۴.	D	عضو هیئت علمی دانشگاه علم و فرهنگ	۶	زن	دکتری	۳۰ دقیقه
۵.	E	عضو هیئت علمی دانشگاه سلطان قابوس عمان	۸	مرد	دکتری	۲۵ دقیقه
۶.	F	عضو هیئت علمی دانشگاه گیلان	۵	زن	دکتری	۵۰ دقیقه
۷.	G	عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی	۱۱	مرد	دکتری	۲۶ دقیقه
۸.	H	عضو هیئت مدیره هتل‌های پارسیان	۱۲	زن	دکتری	۳۵ دقیقه
۹.	I	ارزیاب، مدرس و مشاور تأسیسات گردشگری	۹	مرد	دکتری	۴۰ دقیقه
۱۰.	J	عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی	۷	زن	دکتری	۳۵ دقیقه
۱۱.	K	مدیر منابع انسانی شرکت هتل‌های پارسیان	۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	۳۷ دقیقه

منبع: یافته‌های پژوهش

در راستای تعیین روایی و پایایی ابزار پژوهش، معیارهای ارزیابی پژوهش‌های کیفی را می‌توان برای ارزیابی تحلیل مضمون نیز استفاده کرد. با توجه به منعطف بودن روش تحلیل مضمون، پژوهشگر باید روند انجام پژوهش را به صورت شفاف بیان کند و انطباق

کاملی بین تئوری و عمل وی در حوزه پژوهش وجود داشته باشد. روایی در پژوهش کیفی با مقبولیت سنجیده می‌شود (Belotto, 2018).

در این پژوهش از کدگذاران مستقل استفاده شده است. در رویکرد اثبات‌گرایی به پژوهش کیفی این امر، مشابه محاسبه آماری قابلیت اطمینان درونی است که در تحلیل محتوای کمی صورت می‌گیرد. هدف کدگذاری مستقل در اکثر موارد، اثبات روایی و پایایی پژوهش تحلیل مضمون نیست، بلکه کمک به پژوهشگر است تا به‌طور انتقادی درباره ساختار مضامین پیشنهادی خود و تصمیماتی که درباره کدگذاری گرفته است، فکر کند. به‌طور کلی پیشنهاد می‌شود که نظرات گروهی از خبرگان مورد استفاده قرار بگیرد که از دانش کافی درباره ابعاد و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش برخوردارند (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). در این پژوهش، مضامین با ۵ نفر از اساتید گردشگری و هتلداری به اشتراک گذاشته شده و از نظرات آن‌ها برای تقویت نتایج تحقیق استفاده شده است.

برای محاسبه پایایی فرایند کدگذاری پژوهش از پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. پایایی بین کدگذاران به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. در این پژوهش، محقق از یک همکار پژوهش کمک گرفته است و چند مصاحبه را به‌صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری کردند. در ادامه با توجه به فرمول زیر (Pistrang & Barker, 2012)، نتایج جدول ۳ به‌دست آمد.

درصد پایایی بازآزمون = تعداد توافقات \* ۲ / تعداد کل کدها \* ۱۰۰

جدول ۳. پایایی دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A	۸۹	۳۲	۷۱
۲	F	۳۹	۱۶	۸۲
۳	G	۴۰	۱۶	۸۰
۴	I	۴۶	۱۸	۷۸
۵	J	۳۲	۱۳	۸۱
	جمع کل	۲۴۶	۹۵	۷۷

منبع: یافته‌های پژوهش



از آنجایی که درصد پایایی به دست آمده برابر ۷۷ درصد است و این میزان بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، می‌توان ادعا کرد که پایایی دو کدگذار در این تحقیق مورد تأیید است (Pistrang & Barker, 2012).

در این پژوهش، ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته است. شاخص‌های هتل یادگیرنده پس از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان تحقیق استخراج شدند و مدل پیشنهادی با استفاده از روش تحلیل مضمون ارائه گردید. با در نظر گرفتن سؤالات تعیین شده برای مصاحبه، مصاحبه با خبرگان پژوهش تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت.

### تحلیل داده‌ها

با توجه به انتخاب روش تحلیل مضمون، مراحل زیر برای دستیابی به شبکه مضمون‌ها انجام شد.

آشنایی با داده‌ها: در ابتدا داده‌ها (متن‌های مصاحبه)، چند مرتبه خوانده شد تا درک جامعی از محتوای آن به دست آید و ایده‌های اولیه درباره معانی و الگوها مشخص گردد. لازم به ذکر است در زمان انجام مصاحبه، علاوه بر ضبط مصاحبه، پژوهشگر نکاتی که به نظر مهم و کلیدی می‌آمدند یا زمینه‌ساز سؤالات بیشتر و عمیق‌تر بودند را یادداشت می‌کرد. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری: در مرحله بعد، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات کلیدی آن‌ها تهیه شد. در این مرحله کدهای اولیه از داده‌های موجود استخراج گردید. در این تحقیق، از روش استنتاجی (کدگذاری مستقیم داده‌های جمع‌آوری شده) در توسعه کدها استفاده شد. در این مرحله برای کدگذاری، شناسه‌ها تعریف شدند و در این پژوهش به صورت زیر نام‌گذاری شدند.

- شناسه حرفی P: در ابتدای شناسه، ابتدای کلمه Point به معنی نکته کلیدی انتخاب شد.

- شناسه‌های حرفی A, B, C, ...: بیانگر شماره موردهای مورد مطالعه (مصاحبه‌شونده) است.

- شناسه‌های عددی ۱، ۲، ۳ و ...: بیانگر شماره نکته کلیدی است.

به طور مثال: PDI نشان‌دهنده اولین نکته کلیدی در چهارمین مصاحبه است.

جستجو و درک مضامین: شناخت مضامین پس از کدگذاری اولیه همه داده‌ها و تهیه فهرستی از آن‌ها آغاز شد. در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل شدند و توجه ویژه‌ای به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مفهوم شد. در نهایت با بازآرایی و دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده در قالب استعاره‌های اساسی، مضامین فراگیر به دست آمد.

ترسیم شبکه مضامین: این مرحله پس از ارائه مجموعه‌ای از مضامین توسط پژوهشگر و تلاش برای پالایش آن انجام شد. منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین، مضامین شناخته شده (پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) هستند.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه از متن مصاحبه‌ها

شناسه	کدگذاری اولیه	متن مصاحبه
PD1	انتقال دانش و کسب دیدگاه‌های جدید	هتل هم در وهله اول سازمان است. یعنی هتل‌ها هم طبق تعریف سازمان، در این دسته می‌گنجند. بنابراین به همان اندازه که در هر سازمانی به مباحثی مانند انتقال دانش و کسب دیدگاه‌های جدید نیاز داریم، در هتل‌ها هم نیاز داریم. اساساً بحث سازمان یادگیرنده در دوران معاصر به خاطر رقابت و رقابت‌پذیری و فشار رقابتی که بر سازمان‌ها از محیط بیرون وارد می‌شود، مطرح شد.
PD2	رقابت‌پذیری هتل	یک بحث مهم دیگری که وجود دارد، اتحاد استراتژیک است. در ایران متأسفانه این موضوع بین هتل‌ها وجود ندارد و هتل‌ها عملاً با هم رقیب هستند و اصلاً به دنبال اتحاد استراتژیک نیستند. در صورتی که اتحاد استراتژیک با رقبا خیلی می‌تواند مهم باشد و البته اتحاد با سایر ذی‌نفعان هم موضوع مهم دیگری در بحث سازمان یادگیرنده هست. اعم از سازمان‌ها، سایر هتل‌ها، مشتریان و غیره.
PF30	اتحاد استراتژیک	در بحث سازمان یادگیرنده، اولین عامل، مدل‌های ذهنی است. باید کاری بکنیم که مدل‌های ذهنی مدیران تغییر پیدا کند و مدل‌های ذهنی کارمندان هتل تغییر کند. پیتر دراگر می‌گوید توصیه ما به مدیران آتی این است که هرچه تا به امروز یاد گرفته بودند را فراموش کنند.
PF31	روابط با ذی‌نفعان	
PG6	مدل‌های ذهنی	

## ادامه جدول ۳.

شناسه	کدگذاری اولیه	متن مصاحبه
PI10	کار تیمی	یکی از شاخص‌های یادگیرندگی در واقع کار تیمی است. یادگیرندگی یک کار فردی نیست که یک نفر اراده کند و آن را به صورت یک طرح یا اتفاق ارائه کند و بگوید که ما آن را انجام خواهیم داد. بنابراین در بحث‌های راهبردی، صحبت ما این است که هدف مشترک عالی یا غائی باید تعریف شود و همه برای آن تلاش کنند.
PI11	هدف مشترک عالی یا غائی	
PD27	سبک رهبری	بین مدیریت و رهبری و سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد. سبک رهبری می‌تواند تسهیل‌گر یا مانع باشد برای یادگیری سازمانی. به عنوان مثال سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند از سبک‌هایی باشد که به سازمان یادگیرنده کمک می‌کند. یا مثلاً سبک رهبری تفویضی یا عدم‌مداخله در مدیریت و رهبری می‌تواند مؤثر باشد یا سبک‌هایی مانند سبک تعاملی می‌تواند کمک‌کننده باشد.
PD28	سبک رهبری تحول‌گرا	

منبع: یافته‌های پژوهش

معیار توقف فرایند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها حصول «کفایت نظری» است (Saunders et al., 2018)، به این معنا که ادامه مصاحبه با خبرگان باعث شناسایی مضمون پایه و یا مضمون سازمان‌دهنده جدیدی نشود. در این پژوهش، با توجه به انجام مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان، پس از مصاحبه هفتم تعداد مضمون پایه جدید به صفر و در مصاحبه هشتم و نهم یک مضمون جدید شناسایی شد که باعث شد محقق مصاحبه را همچنان ادامه دهد. در ادامه تعداد مضامین پایه جدید در مصاحبه‌های دهم و یازدهم مجدداً به صفر رسید که می‌توان ادعا کرد، اشباع نظری اتفاق افتاده است و نیازی به مصاحبه با خبرگان دیگر نمی‌باشد. جدول شماره ۳ فرایند ظهور مضامین پایه و سازمان‌دهنده تا مرز کفایت نظری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. فرایند ظهور مضامین پایه و سازمان‌دهنده مصاحبه خبرگان گردشگری تا مرز کفایت

نظری

ردیف	مصاحبه‌شونده	کدباز	مضمون پایه	مضمون پایه جدید	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون سازمان‌دهنده جدید
۱	A	۸۹	۳۸	۳۸	۱۱	۱۱
۲	B	۳۲	۱۷	۲	۸	۰
۳	C	۴۶	۲۱	۲	۸	۰
۴	D	۵۰	۲۱	۵	۱۰	۰
۵	E	۵۵	۲۹	۷	۹	۰
۶	F	۳۹	۲۷	۵	۱۱	۰
۷	G	۴۰	۲۳	۰	۱۱	۰
۸	H	۳۴	۱۷	۱	۸	۰
۹	I	۴۶	۳۳	۱	۱۱	۰
۱۰	J	۳۲	۲۱	۰	۸	۰
۱۱	K	۲۵	۱۸	۰	۹	۰

منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه مرحله جست‌وجو و شناخت مضامین در روش شبکه مضامین، بعد از ساخت مضامین پایه و سازمان‌دهنده هتل یادگیرنده از مصاحبه‌های خبرگان گردشگری، مضامین فراگیر به شرح جدول ۴ تعیین گردید. در نام‌گذاری مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر علاوه بر علم و آگاهی محقق از موضوع، نظرات پنج نفر از خبرگان آگاه به موضوع نیز اعمال گردید.

در مرحله سوم روش تحلیل مضمون، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تعریف شدند. در مرحله چهارم محقق به ترسیم شبکه مضمون‌ها با استفاده از مضامین به‌دست آمده از مصاحبه‌های خبرگان گردشگری نموده است. شبکه مضمون‌ها و ارتباط میان مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مصاحبه‌های خبرگان گردشگری به شرح شکل ۱ می‌باشد.

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر هتل یادگیرنده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	ردیف
پیامدهای هتل یادگیرنده	پیامدهای اجتماعی	پایداری	۱.
		رضایت جامعه	۲.
		مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۳.
	پیامدهای رفتاری	ارزش‌آفرینی	۴.
		بهبود تجربه سفر	۵.
		تبلیغات شفاهی	۶.
		خرید مجدد	۷.
		رضایت کارکنان	۸.
		رضایت مهمان	۹.
		وفاداری کارکنان	۱۰.
		وفاداری مهمان	۱۱.
		پیامدهای سازمانی	برندسازی
	بقا در بازار		۱۳.
	بهبود عملکرد سازمانی		۱۴.
	بهبود کیفیت خدمات		۱۵.
	بهره‌وری		۱۶.
	تعالی سازمان		۱۷.
	مزیت رقابتی		۱۸.
	هم‌افزایی		۱۹.
پیشران‌های هتل یادگیرنده	عوامل سازمانی	ارتباطات	۲۰.
		استانداردسازی	۲۱.
		تبلیغات و بازاریابی	۲۲.
		چابکی سازمانی	۲۳.
		ساختار سازمانی	۲۴.
		سیستم ارزیابی عملکرد	۲۵.

ادامه جدول ۴.

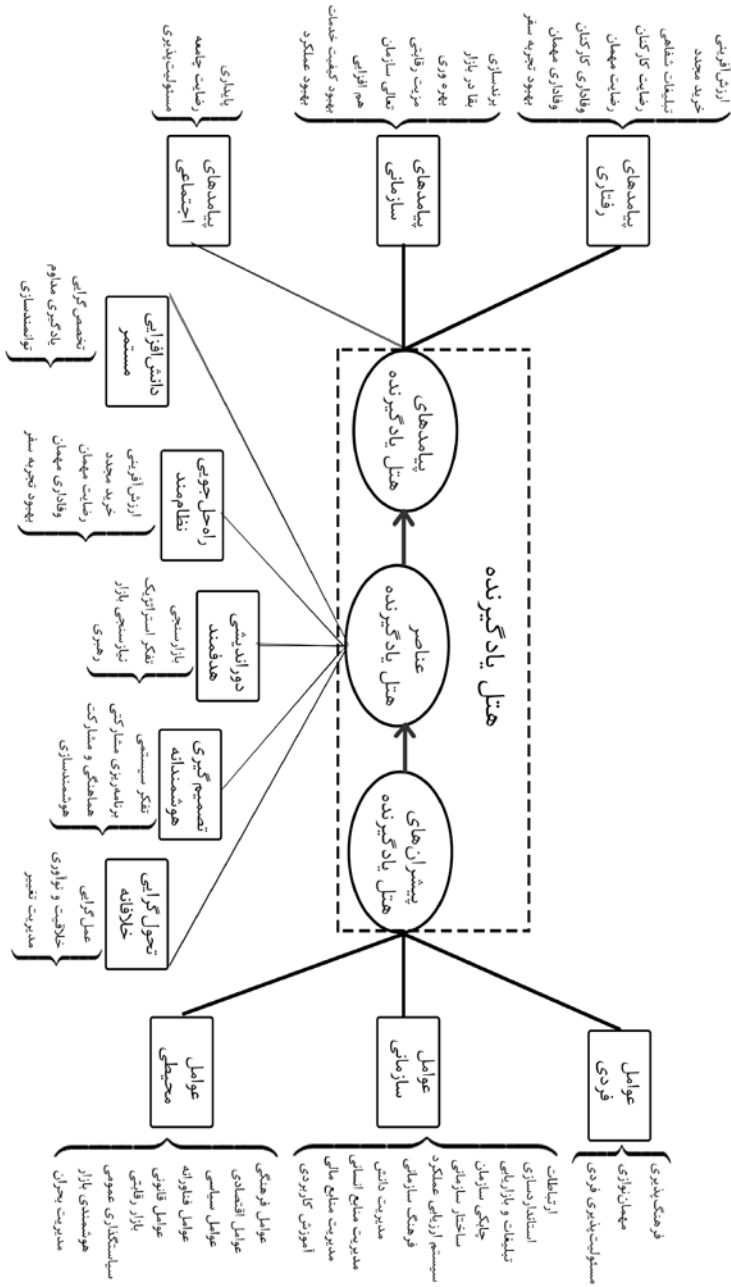
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	ردیف
پیشران‌های هتل یادگیرنده	عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	۲۶.
		مدیریت دانش	۲۷.
		مدیریت منابع انسانی	۲۸.
		مدیریت منابع مالی	۲۹.
پیشران‌های هتل یادگیرنده	عوامل فردی	فرهنگ پذیری	۳۰.
		مسئولیت‌پذیری فردی	۳۱.
		مهمان‌نوازی	۳۲.
	عوامل محیطی	عوامل فرهنگی	۳۳.
		بازار رقابتی	۳۴.
		سیاست‌گذاری عمومی	۳۵.
		عوامل اقتصادی	۳۶.
		عوامل سیاسی	۳۷.
		عوامل فناورانه	۳۸.
		عوامل قانونی	۳۹.
		مدیریت بحران	۴۰.
		هوشمندی بازار	۴۱.
عناصر هتل یادگیرنده	تحول‌گرایی خلاقانه	مدیریت تغییر	۴۲.
		خلاقیت و نوآوری	۴۳.
		عمل‌گرایی	۴۴.
	تصمیم‌گیری هوشمندانه	تفکر سیستمی	۴۵.
		برنامه‌ریزی مشارکتی	۴۶.
		هماهنگی و مشارکت	۴۷.
		هوشمندسازی	۴۸.
	دانش‌افزایی مستمر	آموزش کاربردی	۴۹.
		تخصص‌گرایی	۵۰.
		توانمندسازی	۵۱.
		یادگیری مداوم	۵۲.

ادامه جدول ۴.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	ردیف
عناصر هتل یادگیرنده	دوراندیشی هدفمند	بازارسنجی	۵۳
		تفکر استراتژیک	۵۴
		رهبری	۵۵
		نیازسنجی بازار	۵۶
عناصر هتل یادگیرنده	راه‌حل‌جویی نظام‌مند	پشتیبانی	۵۷
		کار گروهی	۵۸
		الگوبرداری	۵۹
		همکاری رقابتی	۶۰
		تحقیق و توسعه	۶۱

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که در شکل ۱ مشخص است، ساختار هتل یادگیرنده از سه جزء پیشران‌ها، عناصر و پیامدها تشکیل شده است. پیشران‌های هتل یادگیرنده به سه بخش (مضمون سازمان‌دهنده) عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی تقسیم می‌شوند. عناصر هتل یادگیرنده از پنج مضمون سازمان‌دهنده تشکیل شده‌اند که عبارت‌اند از: دانش‌افزایی مستمر، راه‌حل‌جویی نظام‌مند، دوراندیشی هدفمند، تصمیم‌گیری هوشمندانه و تحول-گرایی خلاقانه. پیامدهای هتل یادگیرنده نیز به سه مضمون سازمان‌دهنده پیامدهای رفتاری، پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی تقسیم شده‌اند.



شکل ۱. شبکه مضامین هتل یادگیرنده از دیدگاه خبرگان



## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر نشان داد که مفهوم هتل یادگیرنده تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، فردی و محیطی به‌عنوان پیشران‌های آن قرار دارد. در مدل‌های قبلی سازمان یادگیرنده به‌طور عمده به عوامل اصلی یا عناصر شکل‌دهنده این مفهوم اشاره کرده و کمتر به پیشران‌ها یا محرک‌های آن اشاره شده است. ارائه پیشران‌های هتل یادگیرنده در مدل فوق می‌تواند به‌عنوان یکی از نوآوری‌های این پژوهش محسوب شود.

در ادامه، شاخص‌های عوامل سازمانی مدل هتل یادگیرنده، با اشاره به منابعی از ادبیات که یافته‌های این تحقیق با یافته‌ها و مدل‌های آن‌ها همسو می‌باشد، بیان شده‌اند: ارتباطات درون و برون‌سازمانی (Shin, Picken, & Dess, 2017)، استانداردسازی واحد گردشگری، تبلیغات و بازاریابی، چابکی سازمانی (Lim, Yoo, Kim, & Brickell, 2017)، ساختار سازمانی (Kanten, Kanten, & Gurlek, 2015)، سیستم ارزیابی عملکرد (Pokharel & Choi, 2015)، فرهنگ سازمانی (Aksu & Özdemir, 2005)، مدیریت دانش (Chinowsky & Carrillo, 2007)، مدیریت منابع انسانی (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007) و مدیریت منابع مالی (Ellinger, Ellinger, 2002). با توجه به عوامل سازمانی به‌عنوان پیشران‌های هتل یادگیرنده می‌توان ادعا داشت که هتل‌ها باید ظرفیتی برای تغییر و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده داشته باشند (Marsick & Watkins, 2003) که از آن تحت عنوان عوامل سازمانی پیشران‌های هتل یادگیرنده یاد می‌شود. ساختارمند کردن این عوامل که برخی از آن‌ها در شرایط عادی در هتل‌ها (به‌عنوان سازمان) وجود دارد، می‌تواند روند یادگیرنده شدن آن‌ها را تسریع کند.

پیشران دوم، عوامل فردی است که با فرهنگ‌پذیری، مهمان‌نوازی و مسئولیت‌پذیری فردی نمود پیدا می‌کند. این عوامل، به‌طور عمده بر ویژگی‌های فردی کارکنان هتل اشاره دارند. مدیران هتل‌ها می‌توانند در زمان استخدام و تعریف برنامه‌های آموزشی به این ویژگی‌های فردی کارکنان خود در راستای فراهم آوردن عوامل فردی هتل یادگیرنده توجه داشته باشند.

عوامل محیطی به عنوان پیشران در این مدل عبارت‌اند از: عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل فناورانه، عوامل قانونی، بازار رقابتی، سیاست‌گذاری عمومی، هوشمندی بازار و مدیریت بحران (Ghadery, Mat Som, & Wang, 2014). از بین این عوامل، عامل مدیریت بحران عاملی است که در مدل‌های سازمان یادگیرنده کمتر به آن توجه شده و از نظر افراد مصاحبه‌شده اهمیت آن از زمان فراگیری و پیروسی کرونا و تأثیر آن بر صنعت گردشگری و هتلداری برجسته‌تر شده است. پیشران‌های محیطی الزاماتی را برای هتل‌ها به وجود می‌آورند که به واسطه آن، آمادگی لازم برای مواجهه شدن با شرایط متغیر را داشته باشند. پیشران‌های محیطی در واقع پاسخی هستند به این سؤال که چرا هتل‌ها باید به هتل یادگیرنده تبدیل شوند.

پنج عامل، عناصر اصلی هتل یادگیرنده را با عنوان محور اصلی شامل می‌شوند. این عوامل عبارت‌اند از: دانش‌افزایی مستمر، راه‌حل‌جویی نظام‌مند، دوراندیشی هدفمند، تصمیم‌گیری هوشمندانه و تحول‌گرایی خلاقانه. این عوامل را می‌توان به مثابه عوامل اصلی مدل‌های یادگیرنده دانست که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده است.

دانش‌افزایی مستمر و شاخص‌های آن (تخصص‌گرایی، یادگیری مداوم و توانمندسازی) هم‌راستا با عواملی مانند توانمندسازی کارکنان (Kim, 2020; Pimapunsri, 2008)، یادگیری مستمر (Marsick, 2013) و توسعه شایستگی کارکنان (Rowley & Gibbs, 2008) در مدل‌های قبلی سازمان یادگیرنده موجود می‌باشد. طرح‌ریزی دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مختلف، پیشنهاد بعدی در راستای دانش‌افزایی مستمر می‌باشد. بهتر است مدیران نه تنها در استخدام و گزینش، نیروهای متخصص و کارآموده را جذب کنند، بلکه با آموزش‌های مستمر و کاربردی، زمینه را برای پذیرش مفهوم و فرهنگ یادگیرندگی بیش از پیش فراهم آورند.

شاخص‌های راه‌حل‌جویی نظام‌مند در مدل هتل یادگیرنده عبارت‌اند از: پشتیبانی، کارگروهی، الگوبرداری، همکاری رقابتی و تحقیق و توسعه. شاخص‌های هم‌راستا با این عامل در مدل‌های قبلی و ادبیات نظری عبارت‌اند از: پرسش و گفت‌وگو (Bhaskar & Mishra, 2017) و کارگروهی (Kasim, 2015). پیشنهاد می‌شود مدیران هتل‌ها انجام کار تیمی و گروهی را ترغیب و تشویق کنند، از نمونه‌های موفق هتل‌های جهان

الگوبرداری کنند، با بسیاری از هتل‌های دیگر یا واحدهای اقامتی که به نوعی رقیب محسوب می‌شوند، همکاری رقابتی داشته باشند و واحد تحقیق و توسعه را در مجموعه خود فعال نمایند.

شاخص‌های دوراندیشی هدفمند عبارت‌اند از: بازاریسنجی، تفکر استراتژیک، نیازسنجی بازار و رهبری. این شاخص‌ها به‌طور عمده تحت عنوان چشم‌انداز مشترک در اکثر مدل‌های سازمان یادگیرنده دیده می‌شوند (Senge, 2006; Sharifirad, 2011; Rowley & Gibbs, 2008). بر اساس نتایج پژوهش به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود نیازسنجی از بازار انجام دهند و در راستای رسیدن به چشم‌انداز تعیین شده، پشتیبانی همه‌جانبه صورت پذیرد؛ داشتن برنامه استراتژیک می‌تواند به مدیران در رسیدن به این هدف کمک کند. در پژوهش‌هایی همچون شائو، فنگ و هو (2017) به شاخص رهبری اشاره شده است.

عامل چهارم، تصمیم‌گیری هوشمندانه است که شاخص‌های آن عبارت‌اند از: تفکر سیستمی، برنامه‌ریزی مشارکتی، هماهنگی و مشارکت و هوشمندسازی. سه شاخص اول در بسیاری از مدل‌های سازمان یادگیرنده دیده می‌شوند. هوشمندسازی، شاخص جدیدتری در مدل هتل یادگیرنده است که به مفاهیمی مانند سازمان هوشمند و هوشمندی هتل که محوریت آن‌ها فناوری است، اشاره دارد. مشارکت دادن تمامی کارکنان سطوح مختلف در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از فناوری برای هوشمندسازی فعالیت‌ها پیشنهاد می‌شود.

شاخص‌های تحول‌گرایی خلاقانه نیز عبارت‌اند از: عمل‌گرایی، خلاقیت و نوآوری و مدیریت تغییر. این شاخص‌ها، ضرورت خلاق بودن و عمل‌گرایی در هتل را مورد تأکید قرار می‌دهند. انجاز و یا مقاومت‌هایی از سوی کارکنان در خصوص تغییر، ممکن است وجود داشته باشد که مدیریت هتل باید این موارد را کنترل و مدیریت کند. این شرایط به‌ویژه در زمان انتقال یا دگرگونی در اهداف، فرایندها یا فناوری‌ها به‌وجود می‌آید که نیاز به هوشمندی برای مدیریت آن‌ها می‌باشد.

پیامدهای هتل یادگیرنده نیز به پیامدهای رفتاری، سازمانی و اجتماعی تقسیم‌بندی شده‌اند. پیامدهای رفتاری، هم مشتریان و هم کارمندان هتل را شامل می‌شود و در برگیرنده

شاخص‌های ارزش‌آفرینی، خرید مجدد، تبلیغات شفاهی، رضایت کارکنان، رضایت مهمان، وفاداری کارکنان، وفاداری مهمان و بهبود تجربه سفر می‌باشد. شاخص‌های پیامدهای سازمانی نیز عبارت‌اند از: برندسازی، بقا در بازار، بهره‌وری، مزیت رقابتی، تعالی سازمان، هم‌افزایی، بهبود کیفیت خدمات، بهبود عملکرد سازمانی. در نهایت شاخص‌های پیامد اجتماعی شامل پایداری، رضایت جامعه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌باشند. نتایج نشان می‌دهد که هتل یادگیرنده می‌تواند با پیامدهای رفتاری و سازمانی در راستای رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی و با پیامدهای اجتماعی به سمت پایداری حرکت کند.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### ORCID

Morteza Bazrafshan



<https://orcid.org/0000-0001-6134-856X>

Hamid Zargham Borujeni



<https://orcid.org/0000-0002-6624-5268>

Mehdi Karoubi



<https://orcid.org/0000-0002-0699-5139>

### References

1. Ahmad, A., Sulan, N., & Rani, A. A. (2017). Integration of learning organization ideas and Islamic core values principles at university. *The Learning Organization*, 24(6), 392-400. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2017-0051>
2. Aksu, A. A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations. *Managerial Auditing Journal*. <https://doi.org/10.1108/02686900510592098>
3. Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>
4. Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74-82. <https://doi.org/10.1108/09696470910462085>
5. Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00061-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00061-4)
6. Belotto, M. J. (2018). Data analysis methods for qualitative research: Managing the challenges of coding, interrater reliability, and thematic

- analysis. *The Qualitative Report*, 23(11), 2622-2633. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3492>
7. Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring the relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2016-0026>
  8. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
  9. Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literature. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
  10. Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). Knowledge management to learning organization connection. *Journal of Management in Engineering*, 23(3), 122-130. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:3\(122](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:3(122)
  11. Doyle, A. M., & Johnson, K. R. (2019). A Revisit of the Learning Organisation: Is It Time? *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(03), 1950030. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500308>
  12. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human resource development quarterly*, 13(1), 5-22. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1010>
  13. Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International journal of qualitative methods*, 5(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
  14. Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 73-91.
  15. Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627-648. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883951>
  16. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation, and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
  17. Griego, O. V., Geroy, G. D., & Wright, P. C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/09696470010313632>

18. Imani Khoshkhoo, M. H., & Nadalipour, Z. (2016). Tourism SMEs and organizational learning in a competitive environment. *The Learning Organization*, 23(2/3), 184-200. DOI:10.1108/TLO-07-2015-0043
19. Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/09696470910939198>
20. Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015), 1358-1366. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00523-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00523-7)
21. Kasim, A. (2015). Environmental management system (EMS): Postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1233-1253. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0045>
22. Kim, K. (2020). A measure of adaptive performance and the DLOQ. *The Learning Organization*. 28(4), 397-412. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0047>
23. Lim, D. H., Yoo, M. H., Kim, J., & Brickell, S. A. (2017). Learning agility: The nexus between learning organization, transformative learning, and adaptive performance. *Adult Education Research Conference*.
24. Marsick, V. J. (2013). The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127-132. <https://doi.org/10.1177/1523422313475984>
25. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
26. Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1), 71-89. <https://doi.org/10.1108/09696470510574278>
27. Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1997). Understanding organizations as learning systems. *In Knowledge, groupware and the Internet*, pp. 43-64. Routledge. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7111-8.50004-4>
28. Nicely, A. J. K. (2009). *Enhancing Hotel Learning: The Impact of Managers' Engagement in Learning Activities on Their Self-reported Work-related Learning*. Oklahoma State University.
29. Örténblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*. 8(3), 125-133. <https://doi.org/10.1108/09696470110391211>

30. Palos, R. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2-22. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2015-0001>
31. Pedler, M., & Aspinwall, K. (1998). *A Concise Guide to the Learning Organization: Managing Change and Learning is the No. 1 Task-wherever You Work*: Lemos & Crane.
32. Pedler, M., Burgoyne, J. G., & Boydell, T. (1996). The learning company: A strategy for sustainable development. In *The learning company: a strategy for sustainable development*, pp. 243-243.
33. Pimapunsri, P. (2008). Factors affecting learning organization culture and hotel managers' leadership styles in Thailand. *Education Journal of Thailand*, 2(1), 34-43.
34. Pistrang, N., & Barker, C. (2012). Varieties of qualitative research: A pragmatic approach to selecting methods. *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, pp. 5-18. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-001>
35. Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management research review*, 38(2), 126-148. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0033>
36. Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66(3), 11.
37. Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). From learning organization to practically wise organization. *The Learning Organization*, 15(5), 356-372. <https://doi.org/10.1108/09696470810898357>
38. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & quantity*, 52, 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
39. Saxena, G. (2005). Relationships, networks, and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.013>
40. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Century Business.
41. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*: Broadway Business.
42. Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902-919. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.01.005>

43. Sharifirad, M. S. (2011). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A cross-cultural validation in an Iranian context. *International Journal of Manpower*, 32(5-6), 661-676. <https://doi.org/10.1108/01437721111158251>
44. Shin, H., Picken, J., & Dess, G. (2017). Revisiting the learning organization. *Organizational Dynamics*, 1(46), 46-56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.009>
45. Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437720710755209>
46. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*: ERIC. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060410>
47. Watkins, K. E., & O'Neil, J. (2013). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/152342231347585>
48. Yang, J. (2012). An overview of building learning cities as a strategy for promoting lifelong learning. *Journal of Adult and Continuing Education*, 18(2), 97-113. <https://doi.org/10.7227/JACE.18.2.8>

استناد به این مقاله: بذرافشان، مرتضی، ضرغام بروجنی، حمید، و کروی، مهدی (۱۴۰۲). مدل هتل یادگیرنده برای صنعت هتلداری ایران. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۸(۶۴)، ۱-۳۲.

doi: 10.22054/tms.2023.75415.2874



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.