

# مدل مفهومی برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری و میراث فرهنگی

سعید موسوی\*

## چکیده

توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و حق و وظیفه دوسویه بین فرد و سازمان مبدل شده‌است و در چارچوب این تعهد و انتظار متقابل است که از یک سو افراد باید ضمن نشان دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمان، رعایت ارزش‌های سازمانی و رفتار در چارچوب نظامنامه رفتاری آن، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف کنند که از اهم این حقوق بهره‌مندی آنان از فرصت مستمر توسعه دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتیشان است.

از سوی دیگر سازمان‌ها نیز در چارچوب انتظارات به حق خود از افراد، مبنی بر بکارگیری نهایت تلاش و تعهد کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان، باید بدانند

---

\* - دانشجوی دوره دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی.

که لازمه تحقق چنین انتظاری، تلاش آگاهانه و برنامه‌ریزی شده سازمان در توسعه منابع انسانی، ایجاد فرصت‌های بروز خلاقیت و نوآوری و جلوگیری از منقضی شدن تاریخ مصرف فکری و توان کاری کارکنان است.

از این رو سازمان‌های موفق امروز با هدف حفظ مزیت رقابتی خود، خلق فرصت‌های توانمندسازی و توسعه منابع انسانی را در صدر برنامه‌های راهبردی خود قرار می‌دهند.

در این مقاله تلاش شده‌است تا با نگاهی راهبردی به مسایل آموزشی بخش گردشگری و میراث فرهنگی نگریسته شود و مدلی ارائه گردد تا براساس آن مدل بتوان راهبردهای مناسبی برای این بخش در زمینه توسعه منابع انسانی ارائه نمود. راهبردهای که هم واجد هماهنگی عمودی با سایر راهبردهای کلان بخش گردشگری و میراث فرهنگی باشند و هم با سایر زیرسیستم‌های راهبردهای منابع انسانی نظیر راهبرد جذب و ارزیابی عملکرد هماهنگی افقی داشته باشند و به همراه آنها مجموعه هماهنگی تحت عنوان راهبرد منابع انسانی بوجود آورند که با سایر راهبردهای وظیفه‌ای بخش نظیر راهبردهای مالی، بازاریابی و فناوری هماهنگ و منسجم باشد تا در نهایت زمینه مناسبی برای دستیابی بخش به اهداف کلان و بلندمدتش ایجاد کند.

انتظار از این مقاله فقط در حد ارائه مدل و الگو بایستی باشد طبیعتاً در صورتی که امکان اجرای عملی مدل در حوزه منابع انسانی بخش گردشگری و میراث فرهنگی فراهم شود با بازخوردی که از نتایج اجرای آن گرفته می‌شود می‌توان مدل را بازنگری و تصحیح نمود و در نهایت به الگوی بهینه‌ای دست یافت که در اجرا هم بتواند وجود یک نظام مناسب توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی را، با توجه به اهداف کلان و بخشی آن، به اثبات برساند.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد توسعه، گردشگری و میراث فرهنگی، اهداف راهبردی، هماهنگی، منابع انسانی.

مقدمه:

شورای عالی میراث فرهنگی و گردشگری، اهداف ۲۰ ساله و نرخ رشد بخش میراث فرهنگی و گردشگری و سرمایه‌گذاری برنامه چهارم توسعه کشور در این

بخش را به شرح زیر تصویب نموده‌است (شورای عالی میراث فرهنگی و گردشگری، ۱۳۸۲):

۱- سهم ایران از بازار جهانی گردشگری در چشم‌انداز سال ۱۴۰۴، ۱/۵ درصد تعداد گردشگران بین‌المللی، حداقل ۲۰ میلیون نفر و ۲٪ درآمد جهانی صنعت گردشگری حداقل ۲۵ میلیارد دلار به عنوان هدف تعیین شده‌است.

۲- نرخ رشد سالانه گردشگری در قانون برنامه پنج ساله چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ۳۰٪ تعیین می‌گردد.

۳- حجم سرمایه‌گذاری در بخش میراث فرهنگی و گردشگری در قانون برنامه چهارم برای تحقق اهداف فوق سیصد هزار میلیارد ریال تعیین می‌شود، که پنجاه هزار میلیارد ریال از منابع بخش عمومی دولت و دویست و پنجاه هزار میلیارد ریال توسط بخش غیردولتی از محل سرمایه‌گذاری مستقیم با استفاده از منابع بازار سرمایه، منابع بانک‌های داخلی و خارجی و منابع مذکور در ماده ۱۱ قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری تامین خواهد شد (قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، ۱۳۸۲).

با توجه به اهداف کلان فوق که فاصله قابل ملاحظه‌ای با وضعیت کنونی این بخش در کشورمان دارد، تحقق این اهداف در گرو تامین به موقع و به میزان کافی منابعی است که رسیدن به آنها را امکان‌پذیر می‌سازد.

ارزشمندترین و راهبردی‌ترین این منابع، نیروی انسانی شاغل در این بخش است. بخش گردشگری و میراث فرهنگی چه نگاه به درون و چه نگاه بیرونی داشته باشد، در تامین منابع انسانی‌اش ناگزیر بایستی به توسعه و ارتقای نیروهای داخلی و بیرونی به شکل جدی بیندیشد. این نگاه به توسعه، جز با داشتن یک راهبرد توسعه منابع انسانی که تمامی الزامات یک تفکر راهبردی و نظام‌مند را به همراه داشته باشد امکان‌پذیر نیست. بنابراین برای پاسخگویی به نیازهای نیروی انسانی بخش گردشگری و میراث فرهنگی در تحقق اهداف کلان آن، تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌هاست و اهمیت بسزایی در میزان دستیابی به اهداف ذکر شده برای بخش دارد.

اقدامات لازم برای توسعه منابع انسانی در یک سازمان، نه بعد از مرحله جذب بلکه از آغاز این مرحله و با رعایت یک سری اصول شناخته شده آغاز می‌گردد و

هرگونه سرمایه‌گذاری منطقی در مرحله جذب نیروها، نوعی صرفه‌جویی در مراحل توسعه و نگهداری آنان خواهد بود.

می‌توان گفت که توسعه منابع انسانی مجموعه فعالیت‌های سازمان یافته‌ای است که از طریق بکارگیری موثر سیستم‌های پرسنلی معمول می‌گردد تا به ایجاد الگوهای ذهنی مناسب است، ارتقای توانمندی و تحقق بخشیدن به خودشکوفایی کارکنان، تامین حقوق متقابل فرد و سازمان و بهره‌وری بیشتر و اعتلای سازمان و حفظ و ارتقای مزیت رقابتی آن منجر گردد.

### راهبردهای توسعه منابع انسانی:

یک راهبرد چه راهبرد منابع انسانی باشد یا هر نوع دیگر از راهبردهای مدیریت، بایستی دارای دو عنصر کلیدی باشد، اولاً اهداف راهبردی وجود داشته باشد (یعنی آن چیزهایی که راهبرد قرار است بدست آورد). ثانیاً باید یک طرح عملی وجود داشته باشد (یعنی ابزاری که به وسیله آنها بتوان اهداف مشخص شده را بدست آورد).

راهبرد توسعه منابع انسانی، وسیله‌ای برای آفرینش یک سازمان یادگیرنده و مسیری برای حرکت به سوی یک سازمان تغییر یابنده است. توسعه منابع انسانی (HRD)<sup>۱</sup> شامل برنامه‌ها و فعالیت‌های طراحی شده برای بهبود عملکرد کارکنان با هدف‌های حل معضلات و مشکلات عملکرد فعلی و جلوگیری از مشکلات آتی سازمان است. با استفاده از راهبرد توسعه منابع انسانی، سازمان می‌تواند پایه مهارت و سرمایه معنوی مورد نیاز خود را تقویت کند و برای تامین نیازهای آتی و فعلی خود کارکنان مناسب را انتخاب نماید.

بنابراین هدف از تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی، تولید چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرآیند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب گردند. در واقع تاکید راهبرد توسعه منابع انسانی بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. اجزای راهبرد توسعه منابع انسانی عبارتند از (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱):

۱- اهداف راهبردی: ویژگی‌هایی هستند که کارکنان سازمان در یک دوره بلندمدت به آنها دست خواهند یافت.

۲- محورهای راهبردی: دستورالعمل‌های کلی هستند که برای پرورش مدیریت و کارکنان ارائه می‌گردند.

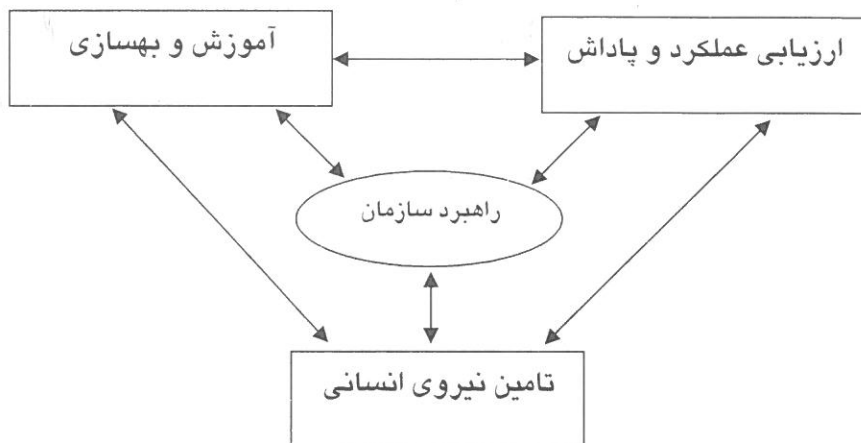
زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی با توجه به اهداف و محورهای راهبردی شامل موارد زیر می‌باشد:

الف - زیرسیستم‌های تامین نیروی انسانی که شامل: کارمندیابی، انتصاب، انتخاب، جابجایی کارکنان، توسعه و تقویت مسیر شغلی کارکنان و آموزش منابع انسانی می‌باشد.

ب - زیرسیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش که شامل: کنترل و ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و مزایا و تعیین سایر مزایای شغلی کارکنان است.

ج - زیرسیستم‌های آموزش و بهسازی که شامل: ارائه آموزش‌های فنی مورد نیاز سازمان، ایجاد رابطه با افراد (آموزش مهارت ارتباطی) و آموزش حل مساله می‌باشد.

ارتباط راهبرد سازمان با زیرسیستم‌های منابع انسانی در مدل زیر نمایش داده شده است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱):



نمودار ۱- ارتباط راهبرد سازمان با زیرسیستم‌های منابع انسانی

منبع: بامبرگر و مشولم - استراتژی‌های منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)

به طور کلی هدف از راهبرد توسعه منابع انسانی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه برای کارکنان سازمان جهت دستیابی به بالاترین سطح عملکرد است. در واقع غرض اصلی از راهبرد توسعه منابع انسانی، تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است. هریسون<sup>۱</sup> در ۱۹۹۷ ذکر کرد که توسعه راهبردی منابع انسانی تحولی است که از بینشی قدرتمند درباره توانایی‌های بالفعل و بالقوه کارکنان و در قالب چارچوب راهبرد کلان سازمان، ریشه می‌گیرد. (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱)

راهبرد توسعه منابع انسانی قصد دارد سازمان را قادر نماید تا کارکنان متعهد و با انگیزه را جذب کرده و از طریق آموزش بتواند ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه آنها را شکوفا نماید، و در نهایت جوی مناسب به منظور تجهیز افراد به آخرین مفاهیم مربوط به دانش حرفه‌ای و مهارت‌های فنی روز فراهم نماید.

به طور خلاصه، فعالیت‌های اصلی توسعه منابع انسانی عبارتند از (آرمسترانگ، ۱۳۸۱):

- طراحی راهبرد پویایی فردی
- طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا
- مدیریت دانش و آگاهی‌های کارکنان
- توسعه سرمایه معنوی
- توسعه و پرورش مدیران
- توسعه و پرورش آگاهی عاطفی
- توسعه قابلیت راهبردی

با این تعریف، به طور خلاصه می‌توان گفت، راهبرد یک ابزار صریح برای اهدافی است که سازمان می‌خواهد بدان نائل شود (مقصد سازمان) و جایی است که سازمان می‌خواهد برود (مقصد سازمان) و به طور کلی شیوه‌ای است که سازمان می‌خواهد به وسیله‌ی آن به مقصد و مقصود خود برسد.

راهبرد اظهار رسمی قصد سازمان است که ابزار رسیدن به نتایج را تعیین می‌نماید و به تخصیص بلندمدت منابع سازمان و تطبیق آن منابع و قابلیت‌ها با محیط

بیرونی مربوط می‌شود. راهبرد، چشم‌انداز آینده سازمان است که با توجه به آن می‌توان به مسایل اساسی یا عوامل موفقیت پرداخت.

راهبرد در مقولات متعدد و از جمله در بحث منابع انسانی در سازمان کاربرد دارد بویژه که برابر آمار بانک جهانی در سال ۱۹۹۸ تعداد ۳۰ کشور ۸۰ درصد سرمایه جهان را در اختیار دارند که ۷۰ درصد این سرمایه از منابع انسانی حاصل شده‌است و مابقی آن از منابع فیزیکی و طبیعی بدست آمده‌است. مطالعه و بررسی راهبردهای منابع انسانی در جهان دانشی است که پیدایش اولین تئوری‌ها و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد. با این حال اولین تدوین راهبرد منابع انسانی به شیوه‌ای مشابه با الگوهای رایج تدوین راهبرد سازمان در سال ۱۹۸۴ توسط دانشگاه هاروارد ارائه گردید. پس از سال ۱۹۸۷ مدل‌هایی ارائه شد که مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی بودند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

برای استفاده از مدل‌های موجود در زمینه توسعه منابع انسانی نگاه به توسعه منابع انسانی در سازمان می‌بایستی توأم با نگرش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی و تفکر راهبردی باشد. تفکر سیستمی به معنای توجه به روابط علت و معلولی پدیده‌ها و جامع‌نگری در مسائل سازمانی و تلقی از سازمان به عنوان مجموعه یکپارچه‌ای است که اجزای آن در تعامل با هم و در جهت تحقق اهداف سازمان پیش می‌روند. این رابطه نوعی ارتباط تعاملی و چندبعدی [درونی و بیرونی] و مبتنی بر تاثیر و تاثر متقابل است. ارتباط درونی به معنای هماهنگی و تعامل بین زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی است و ارتباط بیرونی به رابطه بین سیستمی سیستم‌های توسعه منابع انسانی با سیستم‌های مدیریتی از یکسو و ارتباط مجموعه آنها با سیستم‌های عملیاتی سازمان از سوی دیگر اطلاق می‌شود.

رویکرد سیستمی به عنوان برخورد نظام‌مند با مسائل سازمانی، برنامه‌های اجرایی و توسعه‌ای سازمان و فعالیت‌های مرتبط با آن از جمله رویکردهای کارساز و کاربردی مهم است و در حل مشکلات سازمان و تحقق اهداف آن سهم موثری خواهد داشت. تفکر راهبردی به مفهوم داشتن نگاه و بینش استراتژیک به سازمان در کنار بینش و تفکر عملیاتی است. در واقع این تفکر مسائل سازمان را در ۲ سطح بررسی و تجزیه و تحلیل و برای آن برنامه‌ریزی می‌کند یک سطح آن راهبردی است

که از ۳ لایه تشکیل شده است: راهبرد شرکتی<sup>۱</sup>، راهبرد تجاری<sup>۲</sup> و راهبرد کارکردییا وظیفه‌ای<sup>۳</sup> سطح دیگر آن سطح عملیات است که عملیات مربوط به هر یک از راهبردهای وظیفه‌ای را انجام می‌دهد. در سطح راهبردهای وظیفه‌ای از راهبردهای منابع انسانی، مالی، فناوری، بازاریابی می‌توان نام برد که در زیرمجموعه آنها به عنوان مثال در بخش مربوط به راهبردهای منابع انسانی، مفاهیمی نظیر راهبردهای توسعه منابع انسانی، راهبردهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی و راهبردهای انتخاب منابع انسانی قابل اشاره هستند، قرینه این راهبردها در بعد عملیات به موضوعاتی نظیر عملیات توسعه منابع انسانی، عملیات ارزیابی عملکرد منابع انسانی و عملیات انتخاب منابع انسانی اشاره دارد. راهبردهای منابع انسانی بر مبنای تفکر سیستمی، می‌بایستی ارتباط منطقی با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی به عنوان هماهنگی درونی و بین سیستم منابع انسانی با سیستم‌های دیگر سازمان به عنوان هماهنگی بیرونی داشته باشد.

#### سوالات مورد توجه در طراحی مدل:

- ۱- راهبرد توسعه کارکنان چه ارتباطی با برنامه‌ریزی راهبردی کل سازمان و بخش گردشگری و میراث فرهنگی و منابع انسانی دارد؟
- ۲- فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی نظام توسعه کارکنان براساس مدل S.W.O.T<sup>۴</sup> چگونه است؟
- ۳- چگونه می‌توان رسالت نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی را مشخص کرد؟
- ۴- چگونه می‌توان فرصت‌ها و تهدیدات نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی را با مطالعه‌ی شرایط محیطی این نظام، تعیین کرد؟
- ۵- چگونه می‌توان نقاط قوت و ضعف نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی را با مطالعه شرایط محیط داخلی این نظام برای تدوین راهبرد تعیین کرد؟

1 - corporate strategy

2 - business strategy

3 - functional strategy

4 - strengths-weakness-opportunities-threats



- ۶- چگونه می‌توان با توجه به اطلاعات گردآوری شده به تدوین راهبردهای نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی اقدام کرد؟
- ۷- با توجه به اطلاعات گردآوری شده، راهبردهای توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی چه می‌توانند باشند؟

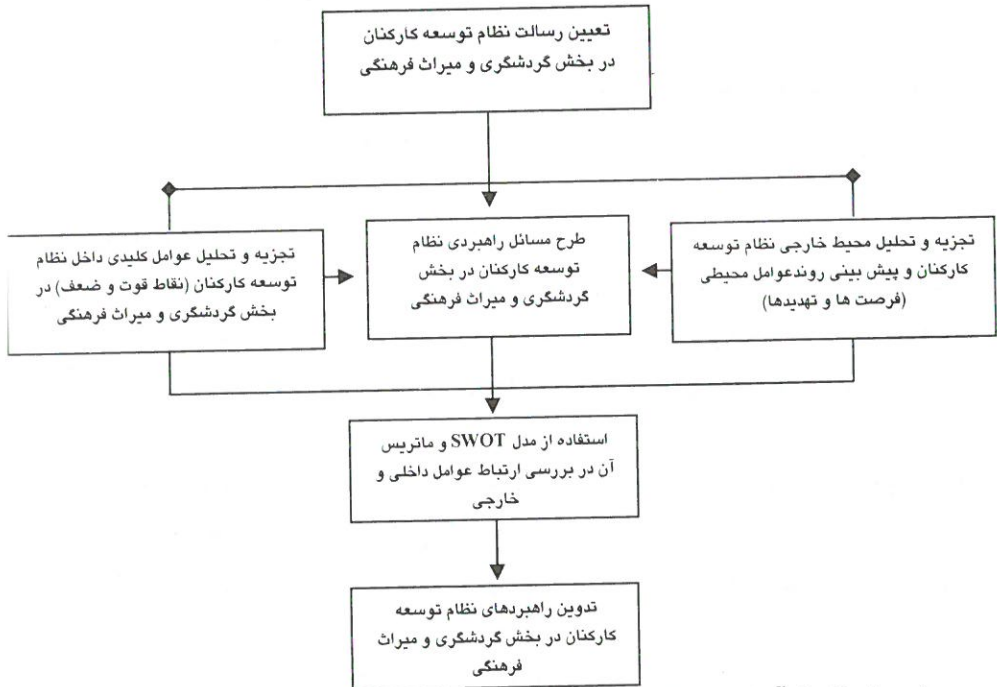
#### ۸- روش تحقیق:

با توجه به هدف کلی مقاله که ارائه مدلی برای تدوین راهبردهای توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی است، این تحقیق را می‌توان از نوع «تحقیق توسعه‌ای» دانست و از نظر جمع‌آوری اطلاعات برای تدوین راهبرد، تحقیق از نوع کتابخانه‌ای است.

در روش تحقیق توسعه‌ای فقط به جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با موضوع تحقیق و آرایه الگو و یا مدلی مبتنی بر آن اطلاعات اکتفا نمی‌شود و بلکه می‌باید آن الگو یا مدل را مورد اجرای آزمایشی قرار داد و از نتایج آن برای اصلاح الگو استفاده کرد.

با توجه به مطالب فوق، اگر بخواهیم فرایند برنامه‌ریزی راهبردی نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی را نشان دهیم از شکل زیر می‌توانیم استفاده کنیم.

در واقع این نمودار نشان‌دهنده روندی است که برای تدوین برنامه راهبردی بخش گردشگری و میراث فرهنگی باید پیموده شود.



## نمودار ۲- فرآیند تدوین راهبرد نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی

منبع: (ابیلی و علوی، ۱۳۷۸)

### مراحل اجرای طرح

#### ۱- طراحی مدل راهبرد

- شناخت

- آرایه طرح تحقیقاتی تفصیلی

- انجام بررسی‌های نظری

- طراحی مدل

- تجزیه و تحلیل عناصر مدل

- پیشنهاد راهبردهای توسعه منابع انسانی

برای انجام مراحل شش‌گانه فوق این فعالیت‌ها انجام می‌پذیرد:

۱-۱- مطالعه و بررسی سند چشم‌انداز بیست ساله، قانون برنامه چهارم توسعه کشور و اهداف تشکیل سازمان گردشگری و میراث فرهنگی.

۱-۲- بررسی منابع مورد نیاز اعلام شده توسط مسوولان بخش گردشگری و میراث فرهنگی برای دستیابی به اهداف بخش.

۱-۳- مطالعه و بررسی مدل‌های موجود در زمینه طراحی راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با بخش گردشگری و میراث فرهنگی.

۱-۴- انتخاب مدل مناسب از بین مدل‌های مورد بررسی جهت طراحی راهبرد منابع انسانی بخش گردشگری و میراث فرهنگی.

۱-۵- انتخاب مدل مناسب جهت طراحی راهبردهای توسعه منابع انسانی بخش در هماهنگی با مدل طراحی راهبرد منابع انسانی.

## ۲- اجرای طرح در مرحله اجرای راهبرد براساس مدل انتخاب شده

۱-۲- شناخت وضعیت موجود:

۲-۱-۱- شناسایی کلیه بخش‌ها و زیرمجموعه‌های بخش گردشگری و میراث فرهنگی.

۲-۱-۲- شناسایی مشاغل موجود در بخش‌ها و زیرمجموعه‌ها

۲-۱-۳- شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای انجام اثربخش وظایف افراد شاغل در کلیه بخش‌ها و زیرمجموعه‌ها

۲-۱-۴- شناسایی تعداد و وضعیت موجود مهارتی افراد شاغل در کلیه بخش‌ها و زیرمجموعه‌ها

۲-۱-۵- تجزیه و تحلیل و آسیب‌شناسی وضعیت موجود مهارتی افراد و مهارت‌های مورد نیاز آنان، و تهیه ماتریس مهارت برای رفع فاصله بندهای ۳ و ۴.

۲-۱-۶- پیشنهاد دوره‌های آموزشی برای از بین بردن فاصله مهارتی افراد شاغل.

۲-۱-۷- پیشنهاد روش‌ها و الگوهای آموزشی برای اجرای دوره‌های آموزشی موردنیاز.

## ۲-۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن مشخص می‌شود که بخش برای نیل به اهداف خود به چه تعداد نیروی انسانی، با چه تخصص و مهارت‌هایی،

برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (بامبرگر و مشمول، ۱۳۸۱).

هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تامین، استخدام، حفظ و توسعه کارکنانی است که بقا و توسعه بخش به وجود آن‌ها بستگی دارد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱).

فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱).

۲-۲-۱- تعیین موجودی نیروی انسانی در بخش

۲-۲-۲- مطالعه و بررسی اهداف کلان آتی بخش

۲-۲-۳- برآورد نیاز بخش به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

۲-۲-۴- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی بخش یا بیرون از بخش)

۲-۲-۵- مقایسه عرضه و تقاضا و تعیین سیاست‌های پرسنلی بخش بر آن اساس

۲-۳- توسعه و آموزش منابع انسانی برای آینده مطلوب:

۲-۳-۱- بررسی اهداف، رسالت‌ها و وظایف بخش گردشگری و میراث فرهنگی براساس قانون برنامه چهارم توسعه و سند چشم‌انداز بیست ساله کشور.

۲-۳-۲- شناسایی کمی و کیفی بخش‌ها و زیرمجموعه‌های موجود و مورد نیاز برای پاسخگویی به اهداف، رسالت‌ها و وظایف بخش.

۲-۳-۳- تجزیه و تحلیل و آسیب‌شناسی کمی و کیفی وضعیت موجود بخش‌ها و زیرمجموعه‌های موجود و مقایسه با وضعیت مطلوب متناسب با برنامه‌های کلان بخش گردشگری و میراث فرهنگی.

۲-۳-۴- شناسایی مشاغل موردنیاز در بخشها و زیرمجموعه‌های نیازمند به توسعه برای دستیابی به اهداف کلان بخش

۲-۳-۵- شناسایی مهارت‌های موردنیاز برای انجام اثربخش وظایف افراد ضروری برای مشاغل موردنیاز بخشها و زیرمجموعه‌ها.

۲-۳-۶- برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی موردنیاز با توجه به برنامه‌ریزی نیروی انسانی.

۲-۳-۷- پیشنهاد دوره‌های آموزشی و روش‌ها و الگوهای مناسب برای اجرای دوره‌های آموزشی.

۲-۳-۸- پیشنهاد به سازمان‌ها و ارگان‌های ذیربط برای ایجاد امکانات توسعه منابع انسانی که به شکل غیرمستقیم پاسخگوی بخشی از نیازهای توسعه بخش گردشگری و میراث فرهنگی هستند.

## نتیجه‌گیری:

امروز اغلب سازمان‌ها، برای حفظ حیات و رشد خود، با توجه به تحولات محیطی، اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی می‌نمایند. در این نوع برنامه‌ریزی سعی می‌شود تا با انتخاب و اجرای راهبردهای مناسب، سازمان را در تعامل با عوامل محیطی حفظ کنند و توسعه دهند. برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند در اولویت اول برای کل بخش و سازمان و به تدریج برای سطوح پایین‌تر تدوین شود.

برنامه‌ریزی توسعه کارکنان نیز می‌تواند در همین چارچوب مورد نظر قرار گیرد و به عنوان ابزار مهم تغییر و توسعه، با سایر فعالیت‌ها همگام شود و انجام آنها را تسهیل کند. پس از برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، می‌توان به نظام توسعه کارکنان پرداخت و براساس آن درباره نظام توسعه‌ای و آموزشی نیز براساس راهبردها و اهداف کل سازمان و منابع انسانی اقدام به تدوین و اجرای راهبردهای لازم کرد.

این اقدام باعث خواهد شد تا نظام توسعه کارکنان در راستای سایر اجزای اصلی سازمان به کار گرفته شود و از بیگانگی آن نسبت به راهبردها و اهداف سازمانی جلوگیری به عمل آید.

تدوین راهبردهای نظام توسعه کارکنان، باید براساس الگوی مشخصی صورت پذیرد. روش تحقیق علمی ایجاب می‌کند که برای تدوین هر برنامه‌ای یک الگوی نظری مشخص وجود داشته باشد تا براساس مراحل آن الگو به شکل نظام‌مندی اقدام به برنامه‌ریزی کرد. علاوه بر آن الگوی ارایه شده باید اجرا شود و پس از ارزشیابی مورد بازنگری قرارگیرد. یکی از الگوهای معروف برنامه‌ریزی راهبردی الگوی «S.W.O.T» است. این الگو و سایر الگوهای مورد استفاده در برنامه‌ریزی راهبردی، عمدتاً برای تدوین استراتژی‌ها در کل سازمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند و بعضی از محققان از جمله آرمسترانگ وهانگر آنها را برای نظام مدیریت منابع انسانی نیز به کار برده‌اند.

## جدول ۱- ماتریس SWOT برای تدوین راهبردهای نظام توسعه کارکنان

		عوامل داخلی راهبردی
		عوامل بیرونی راهبردی
نقاط ضعف نظام توسعه کارکنان	نقاط قوت نظام توسعه کارکنان	فرصت‌های نظام توسعه کارکنان
راهبردهای نوع ۳	راهبردهای نوع ۱	تهدیدات نظام توسعه کارکنان
راهبردهای نوع ۴	راهبردهای نوع ۲	

راهبردهای نوع ۱ براساس نقاط قوت نظام توسعه کارکنان و فرصت‌های محیطی که برای توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی فراهم است، تدوین می‌شوند. برای تدوین این راهبردها بایستی در مرحله شناخت نقاط قوت نظام فعلی توسعه کارکنان را شناسایی نمود و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل فرصت‌های محیطی در این حوزه راهبردهای مناسب را تدوین کرد.

راهبردهای نوع ۲ مبتنی بر نقاط قوت نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی و با توجه به تهدیداتی تدوین می‌شوند که در محیط برای توسعه کارکنان در این بخش وجود دارد. بنابراین برخلاف راهبرد نوع ۱ که فرصت‌های محیطی را مبنای تدوین راهبرد قرار می‌دادند در این نوع راهبردها تهدیدات محیطی مورد توجه و نظر واقع می‌شوند.

راهبردهای نوع سوم و چهارم برخلاف راهبردهای دوم که عوامل محیطی را براساس نقاط قوت نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی، مبنای تدوین راهبرد قرار داده‌اند، نقاط ضعف نظام توسعه کارکنان را مورد توجه قرار دارد و این نقاط ضعف را در کنار عوامل محیطی، هم فرصتها و هم تهدیدات، پایه‌ای برای تدوین راهبردهای نوع سوم و چهارم می‌گیرند.

به عنوان مثال اگر پس از بررسی وضعیت موجود نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی محقق شد که استفاده از ابزارها و تکنیک‌های پیشرفته در آموزش بویژه آموزش از راه دور توسط اساتید مجرب برای مجموعه کارکنانی که در گوشه و کنار کشور در حوزه گردشگری و میراث فرهنگی فعالیت می‌کنند، بخوبی توانسته است مفاهیم آموزشی را به آنان منتقل کند، از این امر به عنوان یک نقطه قوت استفاده می‌شود و در صورتیکه چنین مکانیزم و سیستمی وجود نداشته باشد و کارکنان در نقاط دور از مرکز محروم از آموزش و امکان استفاده از اساتید مجرب باشند، این امر به عنوان یک نقطه ضعف در نظام توسعه کارکنان به شمار می‌آید.

هر یک از این عوامل قطعاً در تعامل با فرصتها و تهدیدات محیطی می‌توانند باعث تدوین راهبردهای متفاوتی شوند که پس از تدوین امکان اجرای درست و اثربخش آن راهبرد فراهم شود و تنها به تدوین راهبرد، بدون توجه به امکان عملیاتی کردن آن بسنده نشود.

با استفاده از این نگرش می‌توان یک مدل شماتیک برای تدوین راهبرد پیشنهاد نمود که برگرفته از مطالعه اهداف کلان و چشم‌انداز بخش گردشگری و میراث فرهنگی و هم‌چنین مطالعات تطبیقی در خصوص دیگر کشورهای موفق در امر توسعه بخش‌های گردشگری و میراث فرهنگی باشد (ابیلی و علوی، ۱۳۷۸).

این مدل می‌تواند منبعث از یک الگوی مفهومی و کلان‌تر باشد که در این مقاله به عنوان الگوی مفهومی و مدل پیشنهادی برای تدوین راهبرد نظام توسعه کارکنان بخش گردشگری و میراث فرهنگی پیشنهاد می‌گردد.

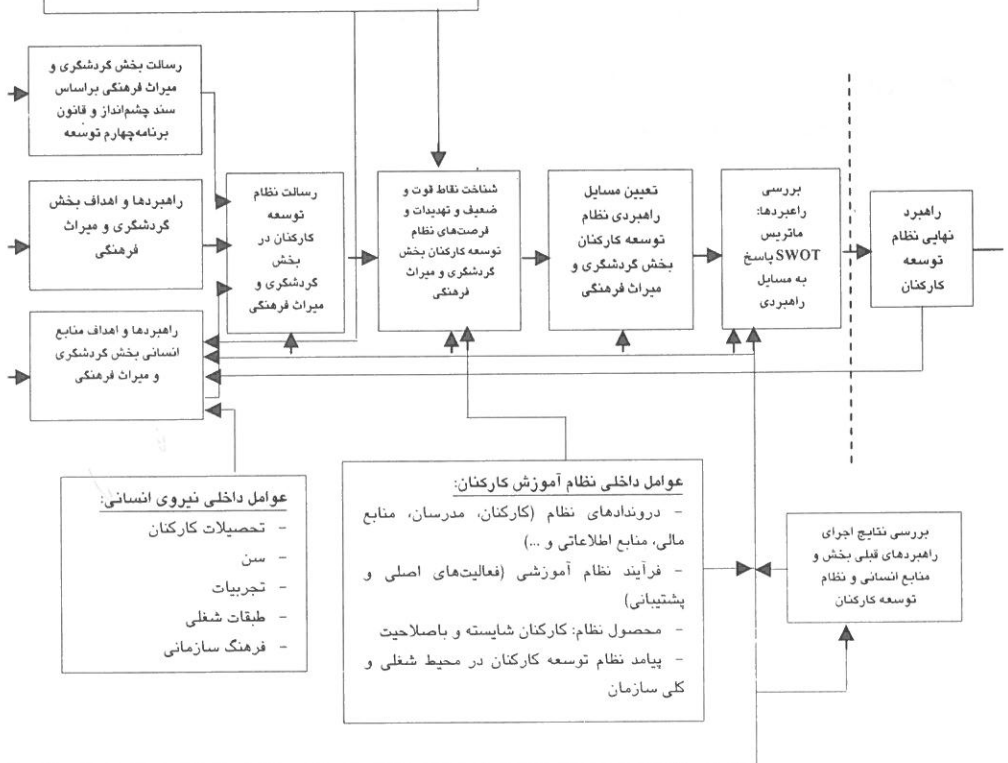
این مدل جامعیت و امکان اجرای عملی را توأمان دارا می‌باشد و مناسب‌ترین مدلی است که در جهت اهداف مقاله پیشنهاد می‌گردد. اجرای دقیق این مدل و بررسی نتایج آن می‌تواند به عنوان مکمل این مقاله و در جهت تبیین نقاط قوت و ضعف آن بکار رود (ابیلی و علوی، ۱۳۷۸).

**صافی گزینش راهبردها:**

(براساس: فرهنگ سازمانی، ارزشهای سازمان و منابع انسانی، ارزشهای محیطی، امکان‌پذیری و ...)

**عوامل محیطی نظام توسعه کارکنان:**

محیط بیرونی: اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و ...  
 محیط خدماتی: دولت، رقبا، سازمان‌های اعتباردهنده مشتریان، قانونگذار، بازار نیروی کار  
 محیط داخلی: فرهنگ سازمانی بخش، واحدهای صنعتی و ستادی بخش گردشگری و میراث فرهنگی  
 محیط وظیفه‌ای: سایر زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی



**نمودار ۳- الگوی مفهومی و مدل پیشنهادی برای تدوین راهبرد نظام توسعه کارکنان در بخش گردشگری و میراث فرهنگی**



## منابع و مأخذ

- ۱- اهداف کلان و نرخ رشد بخش میراث فرهنگی و گردشگری. (۱۳۸۳). شورای عالی میراث فرهنگی و گردشگری.
- ۲- قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری. (۱۳۸۲). روزنامه رسمی کشور.
- ۳- بامبرگر، پیتر، مشولم، لن. (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)، ترجمه: سید محمد اعرابی، علی پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، تاریخ انتشار به زبان اصلی سال ۲۰۰۰ میلادی.
- ۴- هانگر، دیوید، ویلن، توماس. (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه: سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، تاریخ انتشار به زبان اصلی سال ۲۰۰۱ میلادی.
- ۵- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عملی)، ترجمه: سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، تاریخ انتشار به زبان اصلی سال ۲۰۰۱ میلادی.
- ۶- ابیلی، خدایار، علوی، بابک. (۱۳۷۸). الگوی تدوین استراتژی‌های آموزش کارکنان در بیمارستان‌ها، نشریه فصلنامه مدیرساز، سال دوم شماره ۳ و ۴.