



## واکاوی الگوی معماری شایستگی کارکنان در صنعت گردشگری

فائزه تکیه بان<sup>۱</sup>، منوچهر جهانیان<sup>۲</sup>

DOI:10.22034/jtd.2023.364116.2671

### چکیده

گردشگری به منزله صنعتی خدماتی موفقیت آن را تضمین می‌کند. به همین دلیل به کارگیری و حفظ نیروهای ماهر و باتجربه بر اهمیت این موضوع می‌افزاید. به نظر می‌رسد معماری شایستگی مجموعه‌ای از تمامی شایستگی‌های لازم برای فرایندهای سازمان، بازنمایی و توضیح آن‌ها، روابط بین آن‌ها، نحوه توسعه و موقعیت‌های سازمانی مورد نیاز آن‌هاست. بی‌تردید با اهمیت‌ترین مزیت رقابتی شرکت‌های گردشگری در دنیای تغییرات سریع امروزی، داشتن نیروی انسانی شایسته است. این پژوهش با هدف شناخت مؤلفه‌ها و ابعاد معماری شایستگی کارکنان در صنعت گردشگری انجام شده است.

این پژوهش با روش فراترکیب (متاسنتز) روشی کیفی مبتنی بر مرور نظام‌مند مطالعات کتابخانه‌ای برای شناختی ژرف پیرامون پدیده مطالعه‌شده انجام شده است. فرامطالعه یکی از روش‌هایی است که به منظور بررسی، ترکیب و آسیب‌شناسی مطالعات پیشین به کار می‌رود. برای دستیابی به این هدف، از روش فراترکیب مطابق با الگوی سندلوس کی و باروسو (2007) استفاده شده است. در این مطالعه، روش اصلی برای برقراری قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید از طریق رسیدگی فرایندها و یافته‌های تحقیق بوده است. شناسایی شاخص‌های اولیه و فرعی معماری شایستگی کارکنان در صنعت گردشگری با به کارگیری روش تحلیل فراترکیب انجام شد. براین اساس، چند مرحله کدگذاری انجام شد. در مرحله اول، پرسش‌های پژوهش در گروهبندی تنظیم و ابعاد معماری شایستگی کارکنان تحلیل شد. بررسی نظام‌مند متون پایگاه‌های علمی معتبر در سراسر دنیا به زبان‌های فارسی و انگلیسی مدنظر محققان این پژوهش بوده است که در جست‌وجو و انتخاب متون مناسب، جامعه آماری مشخص و براساس ملاک‌های ورود اولیه پالایش شدند. در ادامه، با استفاده از روش CASP با ده شرط کیفی، هر مقاله به لحاظ کیفی ارزیابی شد. هریک از مقاله‌ها در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفت و مقالاتی که مجموع امتیازات آنها ۲۱ و بالاتر بود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند.

پژوهش حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۵۳ مقوله فرعی را شناسایی کردند و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آن‌ها، در هشت مقوله اصلی شامل شایستگی مدیریتی، شایستگی ادراکی، شایستگی فردی و شخصیتی، شایستگی دانشی، شایستگی درک تجارت، شایستگی ارتباطات، شایستگی اجرایی و شایستگی حرفه‌ای ارائه شد.

### واژه‌های کلیدی:

مفهوم شایستگی، معماری الگوی شایستگی، مهارت‌های ضروری صنعت گردشگری

### مقدمه

صنعت گردشگری آمیزه‌ای از فعالیت‌های گوناگون است که به صورت زنجیره‌ای به منظور خدمات‌رسانی به گردشگران انجام می‌شوند. دگرگونی‌های متنوع و بسیار در قرن حاضر، موجب شده است که شرکت‌ها برای پذیرش دگرگونی‌های ساختاری و عملکردی خود تلاش‌های مضاعفی انجام دهند (Hosseini et al., 2020). دفاتر خدمات مسافرتی برای ایمن‌ماندن

۱. دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

۲. استادیار دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران



در زنجیره توزیع، باید سطح ارتباط و همکاری با مشتریان را توسعه دهند. صنعت گردشگری باید یکی از دغدغه‌های خود را نیروی انسانی و همچنین فراهم کردن حجم مناسب و آموزش دیده آن بداند (Khat, & Montargot, 2017).

شایستگی‌های کارکنان در طول زمان را افراد مختلف از جنبه‌های متفاوت بررسی کرده‌اند و اغلب به تدوین مدل‌های شایستگی متنوعی منجر شده است (Telha et al., 2016). تجزیه و تحلیل شغل یکی از مبانی اصلی طراحی مدل‌های شایستگی است. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن فرد باید از چه نوع مهارت‌ها، دانش، و توانایی‌های لازمی برخوردار باشد (Marjani & Abbasi, 2019). اهمیت توجه به شایستگی از زمانی آغاز شد که بر اهمیت منابع انسانی به منزله ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها تأکید شد و امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است (teimouri, 1397: 75). شایستگی کارکنان در صنعت گردشگری کاملاً با شرایط عادی متفاوت است و شناخت چنین شایستگی‌هایی با هدف مدیریت اثربخش نیازی ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین محوریت این پژوهش بررسی الگوهای شایستگی گردشگری است. از طریق معماری مدل‌های شایستگی، سازمان‌ها مزیت رقابتی را با تقویت عملیات اصلی به دست می‌آورند. منابع انسانی نقش بسیار مهمی در شرکت‌ها دارند و همچنین کیفیت سازمانی به کیفیت نیروی کار بسیار وابسته است. همچنین سازمان‌ها در تاریخ، بازار، فرهنگ و روش‌های منحصر به فرد خود متفاوت‌اند و به همین دلیل باید مدل شایستگی را با شرایط منحصر به فرد خود تطبیق دهند (Sanghi, 2016). باین حال، تحقیقات انجام شده در حوزه اشتغال صنعت گردشگری، ثابت می‌کند که صنعت گردشگری متحمل مشکلاتی در فقدان نیروی کار واجد شرایط، استخدام کارکنان و حفظ آنان در این بخش است (Fominiené, 2017). با توجه به ماهیت متنوع فعالیت‌های صنعت گردشگری، متولیان منابع انسانی ملزم به شناسایی تدوین شایستگی‌های کارکنان متناسب با ماهیت هر حوزه تخصصی و حالت استخدامی هستند. به بررسی و ترکیب مؤلفه‌ها و الگوهای گوناگون شایستگی در حیطه صنعت گردشگری و منابع انسانی در مطالعات

داخلی کمتر توجه شده است. تحقیق حاضر ضمن بهره‌برداری از روش‌های کیفی فراترکیب با بررسی مطالعات پیشین در زمینه شایستگی در نظر دارد به مقوله‌های زیربنایی معماری شایستگی کارکنان و شاخص‌های سنجش مقوله‌های معماری شایستگی کارکنان دست یابد.

## مبانی نظری تحقیق مفهوم شایستگی

معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط شرکتی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد. دیوید مک‌کلن، روان‌شناس برجسته هاروارد، با معرفی نظریه «شایستگی» به ادبیات منابع انسانی معروف شد. او در تلاش‌هایش برای ارزیابی «آژانس اطلاعاتی ایالات متحده»، رویه‌های گزینش را بهبود بخشید. مک‌کلن در تحقیق خود دریافت که شایستگی‌هایی مانند حساسیت میان‌فردی، ملاحظات مثبت میان‌فرهنگی و مهارت‌های مدیریت، در میان مأموران اطلاعاتی ممتاز و عادی متفاوت‌اند. مک‌کلن این رویکرد را دنبال کرد و آزمون‌هایی را برای پیش‌بینی شایستگی به منزله جایگزینی برای رویکردهای هوش و ویژگی شخصی به منظور ارزیابی عملکرد توسعه داد. مک‌کلن شایستگی را یک ویژگی که عملکرد انسانی را مشخص می‌کند تعریف کرد (McClelland, 1973). شایستگی را این‌گونه توصیف کرده است: «خصوصیتی که عملکرد را مشخص می‌کند.» شایستگی عبارت است از: «هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و به عملکرد موفق در یک نقش منجر می‌شود.» شایستگی «مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی (مثلاً مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها) که شخص به منظور انجام یک فعالیت در زمینه‌ای خاص با یک سطح عملکرد خاص نیاز به دستیابی دارد» (Asame & Wakrim, 2018).

## معماری الگوی شایستگی

معماری شایستگی ابزاری است که سازمان‌ها برای اطمینان از داشتن شایسته‌ترین فرد به منظور انجام هر کاری از آن استفاده می‌کنند (Telha et al., 2016). معماری شایستگی شکاف‌های موجود در دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها را تعیین می‌کنند. براساس این مدل‌های شایستگی، شاغل با توجه به رویکردهای شغل مدنظر و جهت‌گیری‌های سازمان ارزیابی شده و برنامه توسعه فردی متناسب با توانایی، دانش و مهارت



که مهارت‌های ارتباط شبکه عبارت‌اند از: آگاهی از خدمات، احترام به مشتریان، حفاظت از منافع مشتریان و مؤثر با مشتریان، خودانضباطی، خودآگاهی، مهارت‌های حرفه‌ای و سایر همکاری تیمی. چن و همکاران (2020) معتقدند که خودانضباطی، خودآگاهی، مهارت‌های حرفه‌ای و سایر عوامل در قصد شغلی کارکنان تأثیرگذارند. به باور آرولا (2021) شایستگی‌های اصلی شناسایی شده عبارت‌اند از: فرایند فروش، فعالیت، دانش منطقه‌ای و شبکه‌سازی که فرایند فروش منحصربه‌فرد را به پرسنل خدمات فروش ارائه کرده است. همچنین خدمات مشتری باکیفیت بالا را تضمین می‌کند، فروش اضافی را افزایش می‌دهد و فروش را به حداکثر می‌رساند. در آینده، بر برخی مهارت‌های زندگی کاری نیز تأکید خواهد شد؛ مانند ابتکار عمل، خودهدایتی، و توانایی سازگاری با تغییر. پرسنل خدمات فروش احتمالاً بیشتر به تهبایی کار خواهند کرد؛ زیرا بخشی از کار فروش به دورکاری و برخی از بخش‌های کار فروش به انواع مختلف سیستم‌های آنلاین تغییر می‌کند (Kimeto, 2021). مهم‌ترین مهارت‌ها و شایستگی‌ها در بین کارکنان فارغ‌التحصیل عالی‌کتابا توانایی اداره تجهیزات، ابتکار عمل، فعال‌بودن و دیجیتال‌شدن بود؛ درحالی‌که برای مدیران/سرپرستان گردشگری، فناوری اطلاعات و دیجیتال‌شدن، تفکر انتقادی و چندوظیفه‌ای سه مهارت و شایستگی‌های اصلی لازم برای ارائه خدمات گردشگری باکیفیت در کتابا بودند (Friedman, 2019). این الگو به مفاهیم مدل‌سازی شایستگی صنعت مهمان‌نوازی، گردشگری و رویدادها و همچنین مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها و کارکنان می‌پردازد. برای تسهیل اثربخشی سازمانی، مدل‌های شایستگی باید به‌صراحت مهارت‌ها و توانایی‌های دانش را در مشاغل اصلی تعریف کنند، به راهبردهای کلی سازمانی پیوند دهند و مدیریت منابع انسانی را با اهداف تجاری همسو سازند (Robot et al., 2021). با هدف بررسی و توصیف شایستگی منابع انسانی در بخش گردشگری، نویسنده از شاخص‌هایی استفاده می‌کند که شایستگی دانش را، یعنی مهارت و رفتارهای عملکردی که قابل مشاهده، اندازه‌گیری و ارزیابی است، داشته باشد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای و از نظر روش در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل فیش‌برداری از کتب، مقالات منتشرشده در مجلات علمی گوناگون و

لازم در قالب گزارش بازخورد به وی ارائه می‌شود که این گزارش شامل برنامه‌های توسعه‌ای برای ارتقای ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تأثیرگذار در عملکرد وی است (Seniwoliba, 2020). همان‌گونه که شرایط احراز مشاغل با یکدیگر متفاوت‌اند، افراد نیز از لحاظ شایستگی‌های استعدادها، توانایی‌ها، علایق، رغبت‌ها و سایر ابعاد با یکدیگر متفاوت‌اند. یک الگوی شایستگی، شرح دقیق رفتاری از مهارت‌ها و خصوصیات است که کارکنان با مدیران به آن‌ها نیاز دارند تا در شغلی اثربخش باشند (Pourezzat et Khanifar, 2021). در فعالیت‌های گردشگری نیز محتوای شایستگی حرفه‌ای بستگی به حوزه فعالیت کارکنان، ویژگی‌های موضوع، کارکرد هدف و همچنین نتیجه کار دارد (Hranovska et al., 2020). یکی از ویژگی‌های خاص بخش صنعت گردشگری در درجه اول، خدماتی‌بودن این صنعت است. همچنین خدمات با عدم اطمینان ارائه می‌شوند؛ زیرا ارزیابی آن‌ها قبل از ارائه‌شان ناممکن است. بنابراین ویژگی‌های ظاهری خدمات در پیش‌زمینه ذهنی بسیار مهم است. کیفیت فرایند تحویل خدمات ناپایدار است؛ زیرا عمدتاً به صلاحیت حرفه‌ای کسانی وابسته است که آن را تأمین می‌کنند (Cooper & Molla, 2017).

### مهارت‌های ضروری صنعت گردشگری

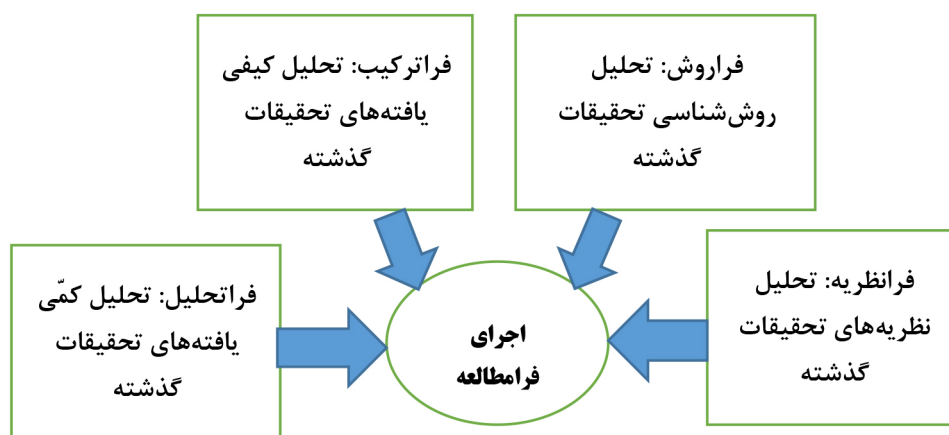
ترکیبی از نیازهای شخصی و مدل‌های کسب‌وکار جدید شکل‌های مختلف گردشگری را به وجود آورده است. گردشگری حوزه‌ای چندرشته‌ای است که حمل‌ونقل، سلامت، آب‌گرم، خرده‌فروشی، آژانس‌های مسافرتی و مجریان تور، رویدادها و کنفرانس‌ها و سازمان‌های غیردولتی را دربر می‌گیرد. صنعت گردشگری به ارائه خدمات گردشگری برای رفع نیازهای مصرف‌کنندگان بازار گردشگری می‌پردازد. همان‌طور که جامعه توسعه می‌یابد و تغییر می‌کند، صنعت گردشگری نیز دچار تغییراتی می‌شود و این تغییرات در صنعت گردشگری، فارغ‌التحصیلان را ملزم به تسلط بر شایستگی‌های شغلی جدید به‌منظور رویارویی با این خواسته‌های جدید می‌کند (Gutkevych, & Haba. 2020) (به گفته تانگ و همکاران (2018)، بُعد شبکه شامل پنج شاخص است که عبارت‌اند از: توانایی ارتباط بین‌فردی، توانایی ارتباط عمومی، توانایی سازمان‌دهی و هماهنگی، توانایی بیان زبان و کیفیت فیزیکی و ذهنی. وانگ و همکاران (2012) معتقدند



، به استخراج مقوله‌های اصلی و فرعی از متون مقالات پرداخته است. یکی از روشهایی که به منظور بررسی، ترکیب، تحلیل و تفسیر پژوهشهای گذشته در چند سال گذشته معرفی شده فرامطالعه است. فرامطالعه تجزیه و تحلیلی عمیق از نتایج پژوهشی در حوزه‌ای خاص است. به طور کلی فرامطالعه شامل چهار روش زیرمجموعه اصلی است Nobli (et al t.1988)

در شکل زیر اجزای روش اجرای فرامطالعه نمایش داده شده است:

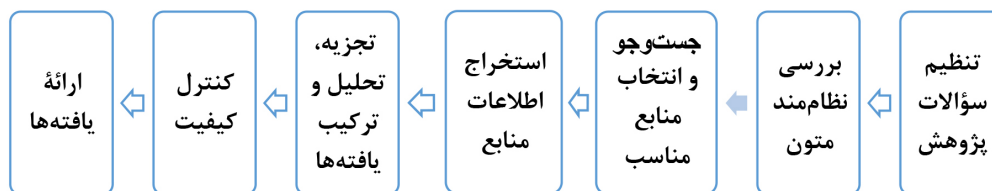
معتبر داخلی و خارجی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دکتری و همچنین منابع عمومی و سایت‌های سازمان‌های معتبر خارجی و داخلی با مدنظر قراردادن هدف پژوهش ارزیابی شد. در این راستا، در بررسی منابع به‌روزی بودن طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، ملاحظات اخلاقی، بیان روش و ارزش پژوهش مدنظر قرار داده شد. مسلم است که به نتایج مقالات کیفی و در راستای موضوع تحقیق، در فاز بعدی توجه بیشتری شد. روش اجرای پژوهش تحلیلی - توصیفی است. این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب (متاسنتز)



شکل ۱: اجرای فرامطالعه

حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخ‌گویی به نتایج مطالعه خود با هم ترکیب شد و نتایج جدیدی به دست آمد. برای دستیابی به این هدف از روش فراترکیب، مطابق الگوی سندلوس کی و بارو سو (2007)، استفاده شد.

اطلاعات و یافته‌های مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه با شایستگی در صنعت گردشگری بررسی شد. با این روش، دانش جاری ارتقا یافت و دید جامع و گسترده‌ای درباره شایستگی‌های لازم در صنعت گردشگری ارائه شد. داده‌های ثانویه نتایج



شکل ۲: الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (برگرفته از: Sandelowski & Barroso, 2007)

پارامتر چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه تنظیم می‌شوند. در گروه‌بندی و تحلیل ابعاد معماری، درباره شایستگی کارکنان سؤال شده است.

### گام اول تنظیم پرسش‌های پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً براساس چهار

## جدول ۱: پرسش‌های پژوهش

پرسش پژوهش	پارامتر
مقوله‌های زیربنایی معماری شایستگی کارکنان کدام‌اند؟	چه چیزی (What)
چه افرادی در معماری شایستگی کارکنان نقش آفرین هستند؟	چه کسی (Who)
شاخص‌های سنجش مقوله‌های معماری شایستگی کارکنان شامل چیست؟	چه وقت (When)
مقوله‌های معماری شایستگی کارکنان چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟	چگونه (How)

فصلنامه علمی - پژوهشی گردشگری و توسعه



انجمن علمی گردشگری ایران

سال دوازدهم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۲

## گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

پایگاه‌های علمی معتبر به زبان‌های فارسی و انگلیسی مدنظر محقق در این پژوهش در سراسر دنیا و در فضای مجازی حضور دارند. پژوهش‌های مدنظر برای تحلیل یافته‌ها از دو دسته پژوهش‌های داخلی و خارجی تشکیل شده‌اند. با توجه به این‌که فراترکیب یک کار کیفی است، بنابراین در ترکیب یافته‌ها هم باید دقت شود که یافته‌های کیفی به‌شدت تحت تأثیر

زمینه و بافت یک موضوع قرار دارند. در بخش بعدی و پس از مشخص شدن موضوع و کلیدواژه‌های مدنظر برای جست‌وجوی منابع بررسی شده، پایگاه‌های علمی معتبری معرفی شده‌اند. همچنین برای پژوهش‌های خارجی، گوگل اسکالر<sup>۱</sup> و پایگاه علمی ساینس دایرکت<sup>۲</sup> استفاده شده بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۲ بررسی شده‌اند. در جدول ۲، کلیدواژه‌هایی که برای موضوع این پژوهش مدنظر قرار گرفته‌اند ارائه شده است.

## جدول ۲: کلیدواژه‌های پژوهش

واژگان کلیدی لاتین جست‌وجوشده	معادل فارسی مفاهیم کلیدی
Staff competency architecture	معماری شایستگی کارکنان
Employee competence	شایستگی کارکنان
Human resource competence	شایستگی منابع انسانی
Competence of employees in travel service offices	شایستگی کارکنان در دفاتر خدمات مسافرتی

## گام سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

از آنجاکه روش فراترکیب صرفاً با داده‌های کیفی سروکار دارد؛ بنابراین مقالات و پژوهش‌هایی که با روش‌های کیفی مناسب از قبیل مصاحبه، مشاهده و مرور نظام‌مند کتابخانه‌ای و سایر روش‌های کیفی و همچنین مقالات کمی از جمله مقالات پیمایشی، تجربی و هم‌بستگی که به نتایج کیفی رسیده بودند و به بررسی موضوع مدنظر این پژوهش پرداخته بودند، بررسی شدند. در ادامه با استفاده از روش مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)<sup>۳</sup> با ده شرط کیفی، که در جدول ۳ ذکر شده است، هر مقاله به لحاظ کیفی ارزیابی شد. هریک از

مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفت و مقالاتی که مجموع امتیازاتشان ۲۱ و بالاتر شد به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند. سپس با توجه به امتیازی که مقالات کسب کردند، مطابق موارد ذیل رتبه‌بندی شدند. جدول ارزیابی مقالات مطابق با روش CASP در جدول ۳ و جدول ۵ تعیین مؤلفه‌های کلیدی در انتخاب مقالات تأیید شده در ادامه بیان شده‌اند. نحوه امتیازدهی به مقالات بدین‌قرار است: ۰ تا ۱۰: ضعیف (P)؛ ۱۱ تا ۲۰: متوسط (F)؛ ۲۱ تا ۳۰: خوب (G)؛ ۳۱ تا ۴۰: خیلی خوب (VG)؛ ۴۱ تا ۵۰: عالی (E).

1. Google Scholar

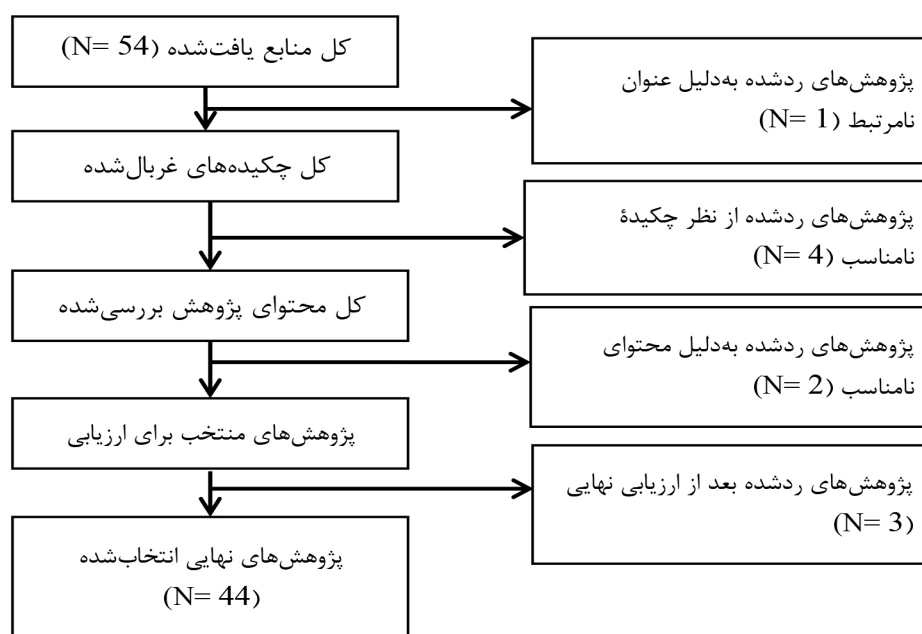
2. Science Direct

3. Critical Appraisal Skills Program

## جدول ۳: مشخصات سؤالات روش ارزیابی CASP

ردیف	عنوان سؤال	توضیح سؤال
۱	اهداف تحقیق	آیا مقاله انتخابی در راستای تحقیق (پژوهش مدنظر شما) است؟
۲	به‌روز بودن	آیا اطلاعات داخلی مقاله به‌روز است؟
۳	طرح تحقیق	تحقیقی که در مقاله طرح‌ریزی شده از نظر شما چگونه است؟
۴	روش نمونه‌برداری	جامعه آماری بررسی شده و نمونه‌های انتخابی در این مقاله را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
۵	جمع‌آوری داده‌ها	امتیاز شما به نحوه جمع‌آوری داده‌ها در این مقاله چیست؟
۶	انعکاس‌پذیری	آیا نکات مندرج در این مقاله را می‌توان به موارد دیگر بسط داد و از آنها در جاهای دیگر استفاده کرد؟
۷	ملاحظات اخلاقی	آیا اصول اخلاقی نگارش مقاله مانند رعایت درج رفرنس و غیره در این مقاله رعایت شده است؟
۸	دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها	دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها چه میزان است؟
۹	بیان واضح یافته‌ها	زبان نوشتار و نیز رسایی مقاله چه میزان است؟
۱۰	ارزش تحقیق	ارزش کلی این مقاله چه میزان است؟

در نمودار ۱، براساس امتیازدهی به مقالات بررسی شده شرایط امتیازی مذکور برای مقالات لحاظ شده‌اند:



## نمودار ۱: فرایند بازمینی و انتخاب

بنابراین مقالات با امتیاز بالای ۲۱ تأیید و مقالات با امتیاز زیر ۲۱ حذف شدند. به دلیل حجم زیاد مطالب، نمونه‌ای از کدگذاری ارائه می‌شود و یافته‌های کامل‌تر در قالب جدول‌های پیوست قرار می‌گیرند.

## یافته‌های تحقیق

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در گام سوم، یعنی جست‌وجو و انتخاب متون مناسب و همچنین با توجه به توضیح مفصل در قسمت قبل، ارزیابی مقالات با روش CASP انجام شد؛

جدول ۴: ارزیابی مقالات باروش CASP

رتبه	نویسنده/ نویسندگان	اهداف پژوهش	به‌روزریدن	طرح پژوهش	روش نمونه‌برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها	بیان روشن یافته‌ها	ارزش پژوهش	جمع امتیازات	درجه کیفی مقاله	تایید
۱	Maleki et al.(2021)	۵	۲	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۷	VG	بله
۲	Afsharfar & Abbaspour (2018)	۲	۱	۱	۲	۱	۲	۲	۱	۲	۱	۱۶	F	خیر
۳	Metinfar (2018),	۵	۲	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۷	VG	بله
۴	Esmaeili & Tampi (2021)	۲	۵	۵	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۲	۳۴	VG	بله
۵	Safarkhani & Hosseini (2019)	۵	۲	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۷	VG	بله
۶	Samaifar (2019)	۲	۵	۵	۳	۳	۴	۲	۴	۳	۲	۳۴	VG	بله
۷	Wikarek & Sitek (2022)	۲	۲	۴	۳	۱	۴	۳	۲	۱	۳	۲۵	G	بله
۸	Yuniarti (2022).	۵	۲	۵	۳	۴	۳	۲	۳	۳	۳	۳۳	VG	بله
۹	Somiartha & Yuliarmi, (2022)	۲	۱	۱	۲	۱	۲	۲	۱	۲	۱	۱۶	F	خیر
۱۰	Sasmito et al. (2022).	۲	۱	۱	۰	۲	۳	۲	۲	۱	۱	۱۵	F	خیر
۱۱	Glińska-Noweś et al. (2021).	۲	۲	۴	۳	۱	۴	۳	۲	۱	۳	۲۵	G	بله
۱۲	Syaifuddin (2021).	۲	۱	۱	۰	۲	۳	۲	۱	۱	۱	۱۴	F	خیر
۱۳	Petrov (2021).	۴	۲	۵	۳	۴	۴	۳	۲	۳	۳	۳۲	VG	بله
۱۴	Mulang (2021).	۲	۱	۱	۰	۰	۳	۰	۲	۱	۰	۱۰	F	خیر
۱۵	Ganie & Saleem (2018).	۳	۵	۲	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۳۴	VG	بله
۱۶	Arola (2021)	۴	۲	۵	۳	۲	۴	۳	۲	۳	۳	۳۲	VG	بله

رتبه	نویسنده / نویسندگان	اهداف پژوهش	به‌روزی بودن	طرح پژوهش	روش نمونه‌برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها	بیان روشن یافته‌ها	ارزش پژوهش	جمع‌آوری آمیختگی	درجه کیفی مقاله	تأیید
۱۷	Eid & Anter (2021).	۴	۲	۵	۴	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۳۲	VG	بله
۱۸	Marneros. et al. (2020)	۲	۲	۴	۴	۱	۳	۳	۱	۲	۱	۲۲	G	بله
۱۹	Li et al (2021).	۴	۲	۴	۳	۳	۴	۲	۴	۳	۳	۳۱	VG	بله
۲۰	Rocamora & Aguilin, H. M. (2020). (2020)	۲	۲	۴	۳	۱	۴	۳	۲	۱	۳	۲۵	G	بله
۲۱	Stanišić & Čerović (2020).	۳	۵	۲	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۳	۳۴	VG	بله

بعد از ارزیابی اولیه مقالات و متون، براساس اهداف تحقیق، به‌روزی بودن، طرح تحقیق، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها، ارزش تحقیق و غیره در نهایت چکیده‌ای از تأیید و عدم تأیید مقالات در جدول ۵ به اختصار ارائه شد.

#### جدول ۵: تأیید و عدم تأیید مقالات

رتبه	نویسنده / نویسندگان	تأیید	علت عدم تأیید
۱	Moradi and Sadeghi (2019)	خیر	محتوای نامناسب
۲	ghorone (2020)	بله	---
۳	KhedMattgozar (2019)	خیر	رد شده پس از ارزیابی نهایی
۴	Sedehi Esfahani et al. (2019)	بله	---
۵	Afsharfar & Abbaspour (2018)	خیر	رد شده پس از ارزیابی نهایی
۶	Metinfar (2018),	بله	---
۷	Esmaeili & Tampi (2021)	بله	---
۸	(Safarkhani & Hosseini 2019)	بله	---
۹	Samaifar (2019)	بله	---
۱۰	Somiartha & Yuliarmi (2022)	خیر	چکیده نامناسب
۱۱	Sasmito et al. (2022)	خیر	محتوای نامناسب
۱۲	Sturm et al. (2022)	خیر	چکیده نامناسب
۱۳	Yulianto et al. (2022)	بله	---
۱۴	Keller et al. (2021)	بله	---
۱۵	Uliyah & Ariyanto (2021)	بله	---
۱۶	Suhara & Bangun (2022)	خیر	عنوان نامرتبط





ردیف	نویسنده / نویسندگان	تأیید	علت عدم تأیید
۱۷	Syaifuddin (2021)	خیر	چکیده نامناسب
۱۸	Gusmartina et al. (2021)	خیر	چکیده نامناسب
۱۹	Petrov & Kashevnik (2021)	بله	---
۲۰	Mulang (2021)	خیر	رد شده پس از ارزیابی نهایی
۲۱	Nguyen et al. (2020)	بله	---
۲۲	Arola (2021)	بله	---
۲۳	Eid & Anter (2021)	بله	---
۲۴	Marneros et al. (2020)	بله	---
۲۵	Li et al. (2021)	بله	---
۲۶	Rocamora & Aguilin (2020)	بله	---
۲۷	Stanišić & Čerović (2020)	بله	---
۲۸	Kim et al. (2017)	بله	---

### گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

هدف پژوهش؛ اطلاعات یافته‌های اصلی، نتایج و یافته‌های پژوهش. با توجه به حجم بالای کدهای دریافتی به نمونه‌ای از اطلاعات بسنده می‌شود و اطلاعات به صورت کامل در قالب جداول پیوست ارائه می‌شوند.

در پژوهش حاضر، اطلاعات پژوهش‌های منتخب در جدول ۶ دسته‌بندی شدند. اطلاعات جدول ۶ عبارت‌اند از: اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش: عنوان، نام و نام خانوادگی پدیدآورندگان و سال انتشار؛ اطلاعات روشی کلیدی: روش و

جدول ۶: نمونه‌ای از اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش‌های منتخب

ردیف	محقق / محققان	هدف پژوهش	مؤلفه‌های استخراج شده
	ghasemi et al (2021)	سطح‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار	سعه‌صدر، داشتن تخصصی منابع انسانی انگیزش و قدردانی، خلاقیت و تصمیم‌گیری مهارت‌های منابع انسانی، قانون‌گرایی درک و احترام متقابل، تعهد سازمانی وجدان کاری، همسویی با ارزش‌های سازمانی
	Alidadi Talkhestani et al. (2018)	بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوست‌توان در یک سازمان دفاعی - صنعتی	شایستگی فردی شایستگی اجتماعی شایستگی حرفه‌ای شایستگی سازمانی - مدیریتی خدمت صادقانه تصمیم‌گیری راهبردی در شغل با ماهیت تخصصی آن (در ارتباط با مسافر و جهانگرد) مدیریت رهبری، اخلاق حرفه‌ای سلامتی جسمی و آراستگی ظاهری
	Esmaili & Tampi (2021).	ارزیابی شایستگی فرهنگی راهنمایان تور از دیدگاه گردشگران داخلی مطالعه تطبیقی تورهای گروهی ماسوله و ایبانه	درک فرهنگ محلی (ایبانه)، درک محیط محلی سفر (هر دو)، میانجیگری فرهنگی (هر دو)، توانایی زبان (ایبانه)، ارتباطات میان فرهنگی و مهارت‌های تعاملی (هر دو) همدلی فرهنگی (ماسوله)



ردیف	محقق / محققان	هدف پژوهش	مؤلفه‌های استخراج شده
۴	Safarkhani & Hosseini (2019)	نقش شایستگی‌های کلیدی در گرایش کارآفرینانه و نوآوری عملکرد کسب‌وکارهای صنعت توریسم مورد مطالعه: برگزارکنندگان تورهای گردشگری در شهر قزوین	نتایج تحلیل داده‌ها نشان دادند شایستگی اصلی گردشگری بر نوآوری عملکرد خدمات، ریسک‌پذیری، نوآوری، پیش‌گامی، رقابت‌تهاجمی، استقلال تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. همچنین ریسک‌پذیری، نوآوری، پیش‌گامی، رقابت‌تهاجمی در نوآوری عملکرد خدمات تأثیر مثبت و مستقیمی دارند. از طرفی استقلال در نوآوری عملکرد خدمات تأثیرگذار نبوده است.
۵	Samaifar (2019)	مدل شایستگی منابع انسانی فعال در اقامتگاه‌های بوم‌گردی (مورد مطالعه: اقامتگاه‌های بوم‌گردی استان گیلان)	یافته‌ها نشان دادند که کلیه شایستگی‌های شناسایی شده پس از حذف برخی سؤالات، از اهمیت بالایی برخوردار بودند و شایستگی کم‌اهمیت و بی‌اهمیتی وجود ندارد. همچنین از بین شایستگی‌های شناسایی شده، به ترتیب شایستگی‌های مهمان‌نوازی، رهبری، ذهنی، ارتباطی و شخصیتی مهم‌ترین بوده‌اند.
۶	Metinfar (2018),	مدل شایستگی مدیران سازمان گردشگری کشور	درک دیگران: مهارت روابط میان‌فردی، کار گروهی و تیمی یا شبکه‌سازی درک تجارت: سازمان‌دهی، خدمت‌صادقانه، تصمیم‌گیری راهبردی درک خوب‌بستن: مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، توسعه شخصی یا انعطاف‌پذیری
۷	Wikarek & Sitek (2022).	رویکرد فعال و واکنشی به مشکل پیکربندی شایستگی کارکنان در فرایندهای برنامه‌ریزی و زمان‌بندی	ارتباطات کلامی و غیرکلامی مؤثر خوب گوش دادن به نظریات دیگران چابکی نیروی کار و پاسخ‌گویی مؤثر به افراد مشارکت متقابل فرد و سازمان در برگزاری دوره‌های آموزشی یادگیری مستمر و پویا آگاهی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آگاهی علم روز و دانش فناوری شایستگی‌هایی سازمان‌دهی
۸	Gunawan et al. (2022).	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای بهبود شایستگی مدیریتی مدیران پرستاری خط اول: توسعه مقیاس	شناسایی اهداف و نحوه دستیابی به آنها مدیریت مشارکتی مدیریت بحران برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی خود ارتقایی و اعتمادبه‌نفس دانش در زمینه آموزش و یادگیری شناخت اسناد بالادستی دانش بین‌رشته‌ای
۹	Arola (2021)	مدل نقشه توسعه شایستگی برای پرسنل خدمات فروش گردشگری و مهمان‌نوازی	شایستگی زندگی کاری: مشارکت، تعامل تیمی، مسئولیت‌پذیری، خودابتنکاری در مدیریت زمان، توانایی در راستای تغییر در خود شایستگی مالی: قیمت‌گذاری اهداف مالی، بهینه‌سازی رزرو شایستگی فروش: اطلاعات محصول، نتیجه‌گرا، فعالیت‌های بستن معامله، اثربخشی، مهارت‌های سازمانی، دانش منطقه‌ای، پیگیری، ادراک از موجودیت‌ها. شایستگی خدمات مشتری: گوش دادن مؤثر، مهارت‌های ارتباطی کلامی، کتبی، دانش حل مسئله و شکایات. شایستگی‌های سیستم: شایستگی کار با سیستم‌های جدید، اشتراک‌گذاری نقطه‌نظر فرایند شایستگی فروش: افتتاح حساب، بررسی نیازها، ارائه راه‌حل در فروشنده‌گی، بررسی و اطلاع از پایان تماس، تعامل و حرفه‌ای بودن



ردیف	محقق / محققان	هدف پژوهش	مؤلفه‌های استخراج شده
۱۰	Eid & Anter (2021)	شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز صنعت گردشگری در مصر	شایستگی‌های بسیار مهم: حل مسئله، تصمیم‌گیری، تمرکز مشتری کار تیمی، ارتباطات، مدیریت زمان ارائه ایده‌ها، مذاکره، آنالیز، درک خود و دیگران خود مدیریت، کارآفرینی، تجارت اساسی شایستگی با اهمیت متوسط: مدیریت تعارض، توسعه دیگران، تفکر راهبردی ایجاد تغییر، مدیریت پروژه، آموزش، انگیزه مدیریت استرس، سازمان‌دهی کار، مدیریت مشارکتی، انگیزه‌بخشی، جانشین‌پروری مدیریت استعداد، کار تیمی و تیم‌سازی
۱۱	Marneros et al. (2020)	بررسی شایستگی‌های اصلی در صنعت هتلداری در قبرس	رهبری و تفکر انتقادی، فناوری اطلاعات و تحلیل مالی، ارتباطات روابط انسانی، تنوع فرهنگی. ارتباطات بین‌فردی، مدیریت منابع انسانی، تصویر حرفه‌ای دانش عملیاتی مهم‌ترین بعد شایستگی، ارتباطات روابط انسانی دوم «تصویر حرفه‌ای و دانش عملیاتی» سوم «ارتباطات بین‌فردی - تنوع فرهنگی» چهارم «مدیریت منابع انسانی» پنجم «رهبری و تفکر انتقادی» ششم فناوری اطلاعات و تحلیل مالی
۱۲	Li, Y., Liu, B., Chen, P. and Huan, T.-C. (2021),	جذابیت فیزیکی ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری و ارزیابی کیفیت خدمات مشتریان	جمع‌آوری اطلاعات از گردشگران و نمونه‌گیری در گوانگژو، بزرگ‌ترین تفرجگاه در جنوب چین انجام شد. در این الگو با کاهش فاصله اجتماعی بین گردشگران و ارائه‌دهندگان خدمات، تصور کلیشه‌ای گردشگران را بهبود می‌دهد که در نهایت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. در این مطالعه، همچنین جذابیت فیزیکی ارائه‌دهندگان خدمات به منزله یک شایستگی می‌تواند به‌طور شایان توجهی ارزیابی کیفیت خدمات گردشگران را بهبود بخشد.
۱۳	Rocamora & Aguilin (2020)	مدل شایستگی برای مدیریت مقاصد در حکمرانی عمومی	بلوغ اجتماعی، ویژگی‌های شخصیت ادراک و ویژگی‌های خلاقانه، ویژگی‌های خلق‌و‌خو، کیفیت جسمانی. کارایی حرفه‌ای: دانش اطلاعات برای اهداف کنترلی آشنایی با سیستم کنترل. صلاحیت حرفه‌ای: دانش: حوزه موضوعی مدیریت، سیاست، اخلاق مهارت‌های عملی: توانایی برقراری ارتباط، توانایی ایجاد انگیزه توانایی کار در یک تیم، رهبری آن و مدیریت جلسه‌های آن، توانایی کنترل خود و کنترل استفاده از زمان. صلاحیت وظیفه امکان تکمیل مجدد منابع مواد اولیه، توانایی توزیع محصولات نهایی خود. توانایی ارائه برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت مهم برای عملکرد مؤثر و کارآمد سازمان.



ردیف	محقق / محققان	هدف پژوهش	مؤلفه‌های استخراج شده
۱۴	Stanišić & Čerović, (2020)	مدل شایستگی و چند معیار تصمیم‌گیری صنعت گردشگری و هتلداری صربستان	دانش و شایستگی‌های کلی: برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، تمرکز بر مشتریان، ارتباطات مهارت‌های زبان خارجی، درک بین فرهنگ‌ها کار تیمی، انعطاف‌پذیری، حل مسئله مهارت‌های آموزشی مدیریت منابع انسانی دانش همکاران متخصص: صلاحیت‌های تخصصی، حل مسئله، مهارت‌های اولیه کامپیوتر نوآوری دانش، مدیریت پروژه و فرایند کار ارتباطات، شایستگی‌های تخصصی، مهارت‌های ارائه خلاقیت و نوآوری دانش همه کارمندان: شایستگی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های فنی، آموزش حین کار توسعه فردی، ایمنی و حفاظت شغلی، مشتری و نتیجه‌ت‌مرکز دانش مدیران: مهارت‌های کامپیوتری، برنامه‌ریزی کسب‌وکار، مهارت‌های مدیریتی مدیریت تغییر، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری، مدیریت پتانسیل انسانی مدیریت مقصد، مدیریت پروژه، آموزش برای تدریس

### بحث و نتیجه‌گیری گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

ارزیابی عملکرد، پرداخت و پاداش و ... است. از فاکتورهای اصلی مدیریت منابع انسانی صنعت جهانگردی و هتلداری راهبردهای انتخاب و استخدام است. نیروی کار این صنعت باید دارای دانش، مهارت، توانایی و نگرش‌های مورد نیاز شغل و مسئولیت‌های آن باشد. براساس شکاف شناسایی شده و سؤال تحقیق، محقق به دنبال مطالعه الگوهای جدیدتر است. برای طراحی الگوی معماری در هر زمینه و هر سازمانی، از جمله مؤسسه‌های دولتی و خصوصی، باید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این مفهوم شناسایی شوند. برای تسهیل اثربخشی سازمانی، الگوهای شایستگی باید به‌صراحت مهارت‌ها و توانایی‌های دانش را در مشاغل اصلی تعریف کنند، به‌راہبرد کلی سازمانی پیوند دهند و مدیریت منابع انسانی را با اهداف تجاری همسو کنند. در این پژوهش، با به‌کارگیری روش تحلیل کیفی فراترکیب، یافته‌های متون قبل بررسی و حجم زیادی از مطالب در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی و همچنین الگوهای شایستگی در حوزه مدنظر تحلیل و کدگذاری شد. برای مثال سمائی‌فر (۲۰۲۰) از بین شایستگی‌های شناسایی شده، به‌ترتیب شایستگی‌های میهمان‌نوازی، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های

شکی نیست که استفاده از چند متغیر در کنار یکدیگر و بررسی روابط میان آن‌ها در قالب پیش‌بینی و ملاک و درنهایت ارائه یک مدل مفهومی و بررسی آن نیازمند داشتن اساس نظری معتبر و علمی است. در کشور ما، به‌ویژه در سال‌های اخیر، دو دسته مطالعه و پژوهش درخصوص طراحی مدل شایستگی انجام شده است؛ یک دسته از این مطالعات، پایان‌نامه‌های دانشگاهی هستند که پیرامون مدل‌های شایستگی نوشته شده‌اند. دسته دوم مطالعات، به پژوهش‌هایی بازمی‌گردد که مسئولان برخی از شرکت‌ها و سازمان‌ها، با درک اهمیت به‌کارگیری این مفهوم در توسعه مدیریت و تعالی منابع انسانی انجام داده‌اند و به تهیه الگوی بومی شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران خود پرداخته‌اند. شایستگی‌ها از یک جنس و یک نوع نیستند و همین امر موجب شده که صاحب‌نظران به دسته‌بندی انواع شایستگی‌ها بپردازند. ارائه الگوی شایستگی‌ها بیش از همه چیز به‌منزله وسیله‌ای برای فهم بهتر و در نتیجه به‌کارگیری بهینه‌تر شایستگی‌ها در جذب، استخدام، آموزش،



متین فر (2018) در الگوی مدیران سازمان گردشگری کشور، درک تجارت: سازمان‌دهی، خدمت صادقانه و تصمیم‌گیری راهبردی است. در پژوهش حاضر، محقق مقوله‌های فرعی تسلط بر قوانین ملی و بین‌المللی و همچنین دانش فنی، آشنایی با فرهنگ‌های ملی و بین‌المللی را در شایستگی درک تجارت مهم قلمداد می‌کند. بهروانی و طلیب (2017) شایستگی رهبری را برای سازمان‌های مهمان‌نواز در قالب یک چارچوب شایستگی ۴۳ موردی برای مدیران کل هتل‌ها پیشنهاد می‌کند که در سه بعد کلی - شایستگی‌های شناختی (دانش)، شایستگی‌های عملکردی (مهارت‌ها)، شایستگی‌های اجتماعی (نگرش‌ها و رفتارها) - در نظر می‌گیرد. گوناوان و همکاران (2022) مدیریت مشارکتی، مدیریت بحران، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، خودارتنقایی و اعتمادبه‌نفس، دانش در زمینه آموزش و یادگیری، شناخت اسناد بالادستی، و دانش بین‌رشته‌ای را به‌منزله شایستگی رهبری و مدیریتی در نظر می‌گیرد. تستا و سیپ (2012) شایستگی‌های رهبری خدمات برای مدیریت مهمان‌نوازی و گردشگری را به سه فاکتور تقسیم می‌کنند: ۱. شایستگی‌های رهبری به‌منزله شایستگی موردنیاز برای مدیریت عملکرد شغلی؛ ۲. شایستگی‌های فردی رهبری به‌منزله شایستگی موردنیاز برای رشد فردی و نیازهای بین‌المللی؛ ۳. شایستگی‌های رهبری اجتماعی که بر رهبری و پیشرفت کارمندان متمرکز است. با توجه به ارزیابی انجام‌شده، شاخص‌های فرعی مدیریت توسعه پایدار، مدیریت بحران، پیش‌بینی، الهام‌بخش و الگو بودن در شاخص شایستگی‌های مدیریتی قرار داده شد. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند. نتایج نشان‌دهنده آن است که به بررسی الگوهای گوناگون شایستگی در حیطه صنعت گردشگری و منابع انسانی و همچنین روش کیفی فراترکیب در مطالعات داخلی کمتر توجه شده است.

شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و درنهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، هشت مقوله اصلی شامل شایستگی مدیریتی، شایستگی ادراکی، شایستگی فردی و شخصیتی، دانش مدیریتی، شایستگی درک تجارت، شایستگی ارتباطات، شایستگی اجرایی و شایستگی حرفه‌ای و ۵۳ مقوله فرعی در جدول ۷ ارائه می‌شود.

ذهنی، شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های شخصیتی را از مهم‌ترین شایستگی‌ها دانسته است؛ درحالی‌که ویکارک (2022) ارتباطات کلامی و غیرکلامی مؤثر، خوب‌گوش‌دادن به نظریات دیگران، چابکی نیروی کار و پاسخ‌گویی مؤثر به افراد را جزو شایستگی‌های ارتباطی در نظر می‌گیرد. در همین راستا کیم چارک و همکاران (2017) شایستگی‌های اجتماعی و حساسیت به موضوعات اخلاقی، نگرش محتاطانه، تجربه رفتارهای اجتماعی داوطلبانه را بیان می‌کند. راکامورا و همکاران (2020) بلوغ اجتماعی، ویژگی‌های شخصیت ادراک، ویژگی‌های خلاقانه، ویژگی‌های خلق‌و‌خو، و کیفیت جسمانی را در زمرة شایستگی‌های اجتماعی قرار می‌دهد. سلیمان و جواهر (2016) راهنمایان تور به بهبود مهارت‌های کلامی مانند دستور زبان، نحوه گفتار و انتخاب کلمات و همچنین رفتارهای غیرکلامی مانند مهربانی و توانایی دوستانه‌ماندن در عین حفظ فضای شخصی خاص نیاز دارند. به‌نظر می‌رسد شایستگی‌های ارتباطی در صنعت خدمات گردشگری جایگاه ویژه‌ای دارند. استانی‌شیچ و چروویچ (2020) صلاحیت‌های تخصصی، حل مسئله، مهارت‌های اولیه کامپیوتر، نوآوری دانش، مدیریت پروژه و فرایند کار را در زمرة شایستگی‌های حرفه‌ای بیان می‌کنند. آرولا (2021) شایستگی فروش: اطلاعات محصول. نتیجه‌گرا، فعالیت‌های بستن معامله، اثربخشی، مهارت‌های سازمانی، دانش منطقه‌ای، پیگیری از موجودی‌ها، و شبکه‌سازی را جزو شایستگی‌های فروش بیان می‌کند. همچنین این محقق آشنایی با نرم‌افزارهای رزرو جدید در جهان را از شایستگی‌های ساختار بیان می‌داند که کمتر مدنظر دیگر محققان بوده است. ما در این پژوهش، با الهام از این شایستگی‌ها این موارد ذیل را در زمرة شایستگی‌های حرفه‌ای بیان می‌کنیم.

لی و همکاران (2021) جذابیت فیزیکی ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری، به‌منزله یک شایستگی که می‌تواند به‌طور چشمگیری ارزیابی کیفیت خدمات گردشگران را بهبود بخشد، در نظر می‌گیرد و این کد در پژوهش علی‌دادی تلخستانی و همکاران (2018). با سلامتی جسمی و آراستگی ظاهری بیان می‌شود. در تحقیق حاضر، پوشش سازمانی درحکم مقوله فرعی استخراج شد. شایستگی درک تجارت در پژوهش اید و آنتر (2021) با ارائه ایده‌ها، مذاکره، آنالیز، درک خود و دیگران، خودمدیریتی، کارآفرینی، دانش تجارت اساسی، بیان می‌شود.

جدول ۷: الگوی مفهومی پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
شایستگی مدیریتی	۱. مدیریت مشارکتی
	۲. انگیزه‌بخشی
	۳. جانشین‌پروری
	۴. مدیریت استعداد (شایسته‌سالاری)
	۵. شبکه‌سازی
	۶. مدیریت توسعه پایدار
	۷. مدیریت بحران
	۸. پیش‌بینی
	۹. الهام‌بخش و الگو بودن
شایستگی ادراکی	۱۰. تفکر سیستمی و مفهومی
	۱۱. ابتکار و خلاقیت
	۱۲. تفکر راهبردی
	۱۳. جامع‌اندیشی
	۱۴. توانایی در تصمیم‌گیری
	۱۵. نوآوری و کارآفرینی
	۱۶. روابط میان‌فردی، کارگروهی و شبکه‌سازی
	۱۷. مسئولیت‌پذیری و تعهد
شایستگی فردی و شخصیتی	۱۸. نوآور و خلاق
	۱۹. جذابیت فیزیکی
	۲۰. انطباق و انعطاف‌پذیری با محیط
	۲۱. خودارتقای و اعتمادبه‌نفس
	۲۲. دانش در زمینه آموزش و یادگیری
شایستگی دانشی	۲۳. شناخت قوانین و مقررات
	۲۴. دانش بین‌رشته‌ای
	۲۵. یادگیری مستمر و پویا
	۲۶. آگاهی علم روز و دانش فناوری
شایستگی درک تجارت	۲۷. هوش تجاری
	۲۸. خدمت‌صادقانه
	۲۹. تصمیم‌گیری راهبردی در شغل با ماهیت تخصصی آن (در ارتباط با مسافر و جهانگرد)
	۳۰. مدیریت و رهبری، اخلاق حرفه‌ای
	۳۱. سلامتی جسمی
	۳۲. ویژگی‌های شخصیتی، تسلط بر قوانین ملی و بین‌المللی
	۳۳. دانش فنی، آشنایی با فرهنگ‌های ملی و بین‌المللی



مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
شایستگی ارتباطات	۳۴. اخلاق و رفتار حسنه
	۳۵. فهم و درک دیدگاه‌های دیگران
	۳۶. مهارت ارائه بازخورد مثبت
	۳۷. مهارت مذاکره
	۳۸. دانش و توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌های بیرونی
	۳۹. ارتباطات کلامی و غیرکلامی مؤثر
	۴۰. احترام و درک متقابل
	۴۱. مقبولیت در محیط کار
	۴۲. اعتمادسازی در ارتباطات
	شایستگی اجرایی
۴۴. ریسک‌پذیری	
۴۵. مدیریت پروژه	
۴۶. مدیریت منابع	
۴۷. مدیریت ایمنی با متدهای جهانی	
۴۸. تفکر تحلیلی و حل مسئله	
شایستگی حرفه‌ای و تخصصی	۴۹. پوشش سازمانی
	۵۰. صداقت و راست‌گویی
	۵۱. جهانی‌اندیشیدن و بومی عمل کردن
	۵۲. درک بازار و تنوع محصول و خدمات گردشگری
	۵۳. احترام به تفاوت‌ها و ارزش‌های فرهنگی
	۵۴. آشنایی یا سیستم‌های رزرواسیون جدید

### گام ششم: کنترل کیفیت پژوهش

پژوهش، برای تأیید و ارزیابی پایایی فرایند اجرای کار در این پژوهش اقدام شد. در تعیین و سنجش پایایی درونی، دو متخصص به‌منظور ارزیابی این عمل انتخاب شدند. این متخصصان سعی کردند با استناد به فرایند اجرای کار و الگوی تعیین‌شده و عملیات اجرایی، روش اجرای کار پژوهش را بسنجند. هریک از این متخصصان یک نظر درباره نحوه اجرای کار و تأیید آن دادند. این‌که کدگذاری به چه روشی انجام شده و یا درست انجام شده است یا خیر نظریه نهایی این متخصصان است. درنهایت هریک از این فاکتورهایی که دو متخصص ارزیابی نتایج آن را اعلام کردند با یکدیگر مقایسه شدند. هرچه این نتایج و

در این پژوهش، با مراجعه به اساتید راهنما و مشاور و همچنین با متخصصانی که در حوزه شایستگی کارکنان یا در کل درباره موضوع فعالیت و تخصص داشته‌اند شرایط و نحوه انجام کار مطرح شد و سیستم و الگوی کار با آن‌ها به‌صورت کاملاً شفاف و واضح توضیح داده شد و آن‌ها در جریان مراحل اجرای کار قرار داده شدند و خوشبختانه با توجه به شرایط کلی و توضیحات ارائه‌شده، متخصصان ارزیابان در این زمینه روایی درونی کار ما را تأیید کرده‌اند و بر انسجام و یکدست بودن فرایند اجرای کار تأکید و تأیید داشته‌اند. پس از تأیید روایی



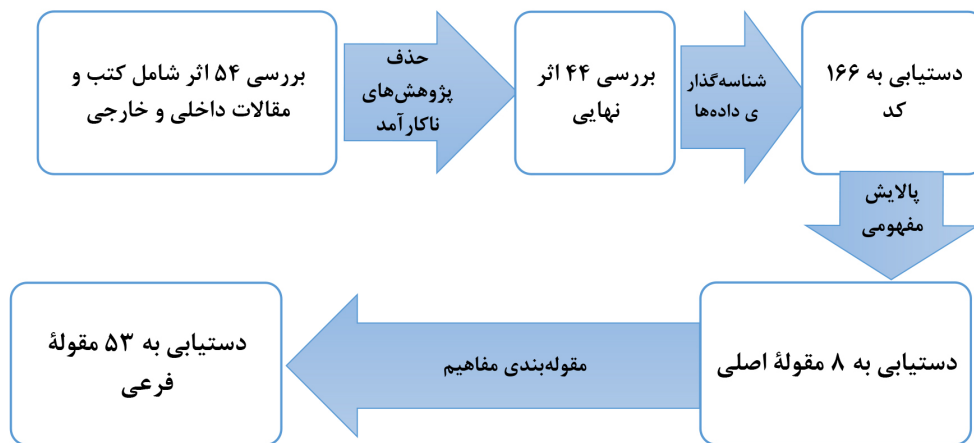
ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه شد. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب است (۱)؛ بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است.

این نظریات به یکدیگر نزدیک باشند، فرایند اجرای ما از ضریب کاپا یا ضریب همسوسازی بیشتری برخوردار است و در نتیجه پایایی کار ما تأیید شد. ضریب کاپا یک فرمول آماری است که میزان توافق دو ارزیاب یا چند ارزیاب را برای ما به دست می‌آورد. برای

$$k = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e}$$

گزینه‌های پژوهش ارائه شود. از هر دو راهکار جست‌وجوی الکترونیک و دستی برای جست‌وجوی پژوهش‌ها استفاده شد.

همچنین در این پژوهش، روش‌های ذیل برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شد: در سراسر پژوهش تلاش شد توضیحات واضح برای



نمودار ۲: نمودار حفظ کیفیت پژوهش

دسته‌بندی می‌شود. پیشنهاد می‌شود به منظور هرگونه تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی مدیریتی، به ویژه در زمینه مشاغل فعال در شرکت‌های دولتی و خصوصی، استفاده از الگوهای اولیه و بررسی گویه‌ها برای طبقه‌بندی منابع پیشین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران با توجه به اهمیت مشاغل گردشگری و نیاز به بومی کردن الگوهای شایستگی در این صنعت، به طراحی الگوی اولیه معماری شایستگی‌ها در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، اقامتگاه‌های بوم‌گردی، مراکز اقامتی با روش‌های کمی (تحلیل عاملی) بپردازند و به این منظور، شایستگی‌های مختص به هر گروه شغلی را با توجه به ارزش راهبردی و منحصر به فرد بودن کارکنان ارائه دهند. محققان می‌توانند با الگوگیری و توسعه الگوهای معماری منابع انسانی یکی از نظام‌های دیگر مدیریت

## محدودیت‌ها و پیشنهادها

همانند هر پژوهشی، تحقیق حاضر نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. این پژوهش کیفی بود و دسترسی مستقیم به نخبگان و کارشناسان برای کنترل کیفیت پژوهش آسان نبود. پژوهشگران در دسترسی به منابع داخلی در خصوص شایستگی‌های کارکنان در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری با محدودیت‌هایی مواجه بودند. بی‌شک در این راستا به منابع لاتین بیشتری توجه شد و برای ترجمه مقالات زمان زیادی صرف شد. تعمیم‌پذیری این مقوله‌ها به دلیل این‌که این پژوهش به صورت مقطعی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۲ به بررسی متون پرداخته شده است، در بازه زمانی دیگر نیاز به مطالعه و ترجمه متون جدید است. در پایان پیشنهادها کاربردی برای توسعه الگویی جامع در راستای شایستگی کارکنان در چند محور اصلی





دوستوتوان در یک سازمان دفاعی - صنعتی. بهبود مدیریت، ۱۲(۱)، ۲۷-۵۰.

سدهی اصفهانی، مریم، رسولی، اسحق، ستاری، فرزاد، آزادی، بهنام و احمدلو، مجید (۱۳۹۸). طراحی مدل توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۴)، ۱۰۷-۱۳۱. doi: 10.22111/107-131.jmr.2019.26635.4159

سمائی‌فر، آمنه (۱۳۹۹). مدل شایستگی منابع انسانی فعال در اقامتگاه‌های بوم‌گردی (مورد مطالعه: اقامتگاه‌های بوم‌گردی استان گیلان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته بازاربازی مدیریت جهانگردی. تهران. دانشگاه علامه طباطبائی.

صفرخانی، اکرم (۱۳۹۹). نقش شایستگی‌های کلیدی در گرایش کارآفرینانه و نوآوری عملکرد کسب‌وکارهای صنعت توریسم، مورد مطالعه: برگزارکنندگان تورهای گردشگری در شهر قزوین. ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری ایران. تهران.

قرونه، داوود (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشگاه متناسب با مسیر شغلی آن‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(ویژه‌نامه)، ۶۶۷-۶۸۳.

قلی‌پور، آرین، فقیهی، ابوالحسن، شاه‌حسینی، محمدعلی و سفیدگران، بهارک (۱۳۹۷). تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۸)، ۱-۲۴.

متین‌فر، رسول (۱۳۹۸). تدوین مدل شایستگی مدیران سازمان گردشگری کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی.

محمدقاسمی، حسین، سامره، شجاعی و گرجی، محمدباقر (۱۴۰۰). سطح‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۴۹)، ۴۷-۶۸.

مرادی، علیرضا، حسینیان، شهابت و واعظی، سیدکمال (۱۳۹۹). الگوی راهبردهای ماهر سازی و توسعه شایستگی‌های کارکنان دانشی بر پایه ترجیحات

منابع انسانی، یعنی شایستگی‌ها را تجزیه و تحلیل کنند.

## منابع

اسماعیلی، سعیده و تامپی، هومان (۱۴۰۰). ارزیابی شایستگی فرهنگی راهنمایان تور از دیدگاه گردشگران داخلی مطالعه تطبیقی تورهای گروهی ماسوله و ایبانه. فصل‌نامه مطالعات جغرافیایی نواحی ساحلی، ۲(۲)، ۱۳۳-۱۶۸.

افشارفر، فیروز و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۷). تأثیر ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان. مدیریت فردا، ۵(۵۴)، ۱۹-۳۴.

پورعزت، علی‌اصغر، مختاریان‌پور، مجید و امینی، علی (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی برای سفرای جمهوری اسلامی ایران. مجله تحقیقات مدیریت منابع انسانی، ۲(۳۶)، ۷۵-۱۰۰.

تیموری، نازنین رنگریز، حسن؛ عبداللهی، بیژن، زین آبادی، حسن رضا (۱۳۹۷)، الویت بندی عوامل مؤثر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۳۱)، ۷۵-۱۰۰.

حسینی، سید صمد، نیکخواه، یونس و کرمی، اژدر (۱۳۹۸). تأثیر توسعه سرمایه انسانی بر عملکرد مالی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از طریق عملکرد نوآوری و عملیاتی. جامعه شناسی اقتصادی و توسعه، ۹(۱)، ۹۳-۱۱۴.

خدمتگزار، حمیدرضا (۱۳۹۹). شرحی بر اهداف و مقاصد استاندارد جهانی مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان. تهران: ترجمه و انتشار کتاب ایزو ۱۰۰۱۵.

خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سعادت، سارا، نادری بنی‌ناهد و سیفی، علی (۱۴۰۰). مدل شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش پژوهشی آمیخته. فصل‌نامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۰(۲۶)، ۱۶۳-۱۹۳.

علی دادی تلخستانی، یاسر، محمودزاده، ابراهیم، موسی خانی، مرتضی و الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۷). بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی

- Cooper, V., & Molla, A. (2017). *Information systems absorptive capacity for environmentally driven IS-enabled transformation. Information Systems Journal*, 27(4), 379-425.
- Eid, N. G., & Anter, M. (2021). Identifying the most important managerial competencies needed by the tourism industry in Egypt from tourism and hospitality faculties students: A Delphi Study. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(3), 82-98.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23, 225-236.
- Esmaili, S., & Tampi, H. (2021). Cultural competence measurement of tour leaders from the viewpoint of domestic tourists (comparative study of group package tours of Masuleh and Abyaneh). *Geographical Studies of Coastal Areas Journal*, 2(2), 133-168. doi: 10.22124/gscj.2021.20219.1091. [In Persian]
- Fominienè, V. B. (2017, June). Career Competence for career Success in tourism industry: Students' opinions. In Conference Proceedings. *The Future of Education*: (pp. 8-9).
- Friedman, B. A. (2019). Hospitality, tourism, and events industry competency model: Human resource management implications. *In Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT, Athenian Riviera, Greece*, 2018 (pp. 49-56). Springer International Publishing.
- Ganie, S. A., & Saleem, I. (2018). The transpiring journey of competence based human resource management: A literature review. *International Journal of Management Studies*, 3(7), 17.
- فکری. مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۴)، ۹۴-۱۱۷.
- مرجانی، تیمور و عباسی، محمدرضا (۱۳۹۹). کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی با تمرکز ویژه به ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ملکی، مهدی، سبحان الهی، محمدعلی، عبدالمهدی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۴۰۰). اولویت بندی تفسیرگرایانه افول شایستگی منابع انسانی براساس وجود لایه های قدرت ساختاری هژمونیک: فرایند تحلیل (IRP). پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳)، ۷۱-۱۱۴.
- Afsharf, F., & Abbaspour, A. (2018). The impact of human resource competencies on performance of knowledge-based companies. *Management tomorrow*, 17(54), 5. [In Persian]
- Alidadi Talkhestani, Y., Mahmoodzadeh, E., Mousakhani, M., & Alvani, S. M. (2018). Invesgation on Ambidextrous Human Resource Strategic Competencies in a Defensive-Industrial Organization. *Journal of Management Improvement*, 12(1), 27-50. [In Persian]
- Arola, S. (2021). Competence mapping as a tool for competence development for the tourism and hospitality sales service personnel: Case Osuuskauppa Maakunta. <https://www.theseus.fi/handle/10024/502234>
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
- Chen, S. Q., Mo, Y. P., Xu H. C., Lu C. L., & Pan, S. T. (2020). Study on the Influencing Factors and Countermeasures for the Improvement of College Students' Employment Ability in Western Guangdong. *Education Teaching Forum*, 43, 231-233



- Hosseini, S., Nikkhah, Y., Karami, A. (2020). The Impact of Human Capital Development on the Financial Performance of Small and Medium Businesses through Innovation and Operational Performance. *Journal of Economic & Developmental Sociology*, 9(1), 93-114. [In Persian]
- Hranovska, V., Morozova, L., Katsemir, Y., & Nenko, O. (2020). Methodology of Environmental Competence Formation in Tourism Business Management. [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJM/VOLUME\\_11\\_ISSUE\\_6/IJM\\_11\\_06\\_068.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_6/IJM_11_06_068.pdf).
- Keller, T., Behling, M., Stockinger, C., Metternich, J., & Schützer, K. (2021). Analysis of the influence of process complexity and employee competence on the effect of digital assistance in industrial assembly. *Production Engineering*, 15(1), 1-8
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Saadat, S., Naderi Beni, N., & Sayfi, A. (2021). Model the Competencies and Abilities of Middle Education Managers: a Mixed Research. *Educational and Scholastic studies*, 10(1), 163-193. [In Persian]
- Khedmatgozar, H. (2019) ISO 10015:2019 International Standard: Quality management - Guidelines for Competency Management and Employee Development International Organization for Standardization. [In Persian]
- Khiat, A., & Montargot, N. (2017). The construction of an emerging tourist destination and its related human capital challenges. *Tourism in the City: Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism*, 123-136. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-26877-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-26877-4_8)
- Gholipour, A., Faghihi, A., Shahhosseini, M., & Sefidgaran, B. (2019). Formulating the Pattern of Individual Development Plan for Human Resource managers in Banking Industry. *Journal of Training and Development of Human Resources*, 5(18), 1-24. [In Persian]
- Ghorone, D. (2020). Identifying professional competencies of university staff appropriate to their career path (Case Study: Ferdowsi University of Mashhad). *Journal of Research in Educational Science*, 14(Special Issue), 667-683. [In Persian]
- Glińska-Noweś, A., Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2022). Employee competence development in corporate volunteering. *Social Responsibility Journal*, 18(4), 757-771.
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., Fisher, M. L., McDaniel, A. M., & Liu, Y. (2022). Competence-based human resource management to improve managerial competence of first-line nurse managers: a scale development. *International journal of nursing practice*, 28(1), e12936.
- Gusmartina, S., Azlina, N., & Julita, J. (2021). The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, Procurement of Goods and Services, Competence of Human Resources and Budget Politics on Budget Absorption (Empirical Study on Opd Pelalawan District). *AFEBI Accounting Review*, 6(1), 1-9.
- Gutkevych, S., & Haba, M. (2020). Rural green tourism: Current trends and development prospects. *Information & Media*, 89, 116-133. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.89.44>

- Metinfar, R. (2018). *Compilation of the competence model of managers of the country's tourism organization. Master's thesis in the field of psychology*. [In Persian]
- Mohammad Ghasemi, H., Shojaei, S., & Gorji, M. B. (2021). Leveling the competency components of human resource managers based on spirituality in the workplace. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13(49), 6-6 .URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1231-en.html>. [In Persian]
- Moradi, A., Hosseinian, S., & Vaezi, S. K. (2020). Introducing a Model of Strategies of Developing Skills and Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*, 10(4), 94-117. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.255543.1522>. [In Persian]
- Mulang, H. (2021). The effect of competences, work motivation, learning environment on human resource performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84-93.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Petrov, M. V., & Kashevnik, A. M. (2021). Approach to change of human resource competence assessment in expert networks. *Informatsionnye Tekhnologii i Vychislitel nye Sistemy*, (2), 11-21.
- Kim, N., Park, J., & Choi, J. J. (2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 76-86.
- Kimeto, J. C. (2021). Tertiary tourism graduate employees and tourism employers' perceptions on tourism skills and competencies relevant for providing quality tourism services in Kenya. *Tourism Critiques: Practice and Theory* 2(1), 20-37.
- Li, Y., Liu, B., Chen, P., & Huan, T. C. (2021). Tourism service providers' physical attractiveness and customers' service quality evaluation: is warmth or competence more important?. *Tourism Review*, 76(6), 1260-1278.
- Maleki, M., Sobhanolah, M. A., Abdolahi, B., & Nave Ebrahim, A. (2021). Keywords: human resource, model, organization, problem. An Interpretive Prioritization of the Decline of Human Resource Competence on the Basis of Hegemonic Power Transition layers: Interpretive Ranking Process (IRP). *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(3), 71-114. [In Persian]
- Marjani, T., & Abbasi, M. (2019). *Center for evaluation and development of human resources with a special focus on the evaluation and development of managers' competencies. Jihad University Publications*. [In Persian]
- 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.



- organizations. SAGE publications India.
- Sasmito, P., Hasiholan, L. B., & Amboningtyas, D. (2022). Analysis of the Effect of Employee Competence and Position Promotion on Employee Performance Through Career Development as an Intervening Variable, *Journal of Management*, 8(1).
- Sedehi Esfahani, M., Rasouli, E., Sattari, F., Azadi, B., & Ahmadlu, M. (2019). Designing the Dynamic Capabilities for Sepah Bank staff; Competency Approach. *Public Management Researches*, 12(44), 107-131. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.26635.4159>. [In Persian]
- Seniwoliba, A. J. (2020). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies Research. *Journal of Educational Studies and Review*. 1(1), 1-10.
- Somiartha, P., & Yuliarini, N. N. (2022). The Importance of Employee Competence and Technology in Mining Increases The Performance of Village-Owned Enterprises (Bum Desa). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i1-14>
- Stanišić, N., & Čerović, S. (2020). COMPETENCY MODEL AND MULTI-CRITERIA DECISION MAKING IN TOURISM AND HOTEL INDUSTRY IN SERBIA. *Teme: Casopis za Društvene Nauke*, 44(2).
- Sturm, R. E., Jolly, P. M., & Williams, S. D. (2022). It's a matter of Organizational Pride: How Perceptions of organizational virtuousness and competence affect employee behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1079-1097.
- Suhara, T., & Bangun, C. S. (2022). Human Resource Competence And Innovation Of
- Pourezat, A., Mokhtarianpour, M., & Amini, A. (2019). Designing Competency Model for the Ambassadors of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 29-56. [In Persian]
- Robot, A. P., Kairupan, S. B., & Mandagi, M. (2021). Human Resources Competence in The Field of Tourism Destination Development Tomohon City Tourism Department. *Technium Soc. Sci. J.*, 22, 69-79.
- Rocamora, J. T., & Aguilung, H. M. (2020). Competencies of tourism officers in the Philippines: Toward a development of competency model for managing destinations in public governance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 20-66.
- Safarkhani, A., & Hosseini, S. (2019). the role of key competencies in entrepreneurial orientation and innovation of tourism industry business performance (case study: tourism tour organizers in Qazvin city), *The sixth national conference of modern researches in the field of humanities, economics and Accounting Iran*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1221901>. [In Persian]
- Samaifar, A (2019) *Competency model of human resources active in ecotourism accommodations (case study of ecotourism accommodations in Gilan province)*, Master's thesis in the field of tourism management marketing. [In Persian]
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in*

- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International journal of hospitality management*, 31(3), 648-658.
- Uliyah, I., & Ariyanto, S. (2021). The effect of organizational culture and employee competence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with work motivation as a mediation variable (Case study in Pekalongan District Land Office). *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 70-77.
- Wang, D., Li, X., & Li, Y. Y. (2012). A Study on the Competency Model of hotel Practitioners and its Relationship with work Experience-A case study of Macau hotel industry. *Tourism Forum*, 4, 47-53 <https://doi.org/10.15962/j.cnki.tourismforum.2012.04.002.w.w.idosi.org/.../10.pdf>
- Wikarek, J., & Sitek, P. (2022). Proactive and reactive approach to employee competence configuration problem in planning and scheduling processes. *Applied Intelligence*, 52(3), 3445-3464.
- Yulianto, E., Sanosra, A., & Herlambang, T. (2022). Analysis of The Effect of Competence and Education and Training on Employee Performance Through Work Commitment as Intervening Variable (Study at the East Java Provincial Forestry Service). *International Journal of Management Science and Information Technology*, 2(1), 12-18.
- Yuniarti, T. E. (2022). The Impact of Training, Employee Competence, and Service Quality on Family Satisfaction of Ambulance Users at RSUD Banten. *Journal of Current Medical Research and Opinion*, 5(01), 1112-1118.
- Small And Medium Micro Enterprises (UMKM) Tangerang Regency. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 181-190.
- Sulaiman Al Jahwari, D., Sirakaya-Turk, E., & Altintas, V. (2016). Evaluating communication competency of tour guides using a modified importance-performance analysis (MIPA). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 195-218.
- Syaifuddin, S. (2021). Human Resource Planning Strategy and Competence for Employee Performance Improvement at PT. Asoka Arian Properti-Medan. *Jurnal Mantik*, 5(2), 1211-1215.
- Tang, J. X., Liu, M., & Liu L. X. (2018). Construction and Application of competency). Theoretical model construction and empirical research on professional identity of physical education teachers in colleges and universities. *Journal of Beijing University of physical education*, 32 (3), 98-101.
- Teimouri, N., Rangriz, H., Abdollahi, B., & Zeinabadi, H. (2018). Prioritizing the Factors Affecting the Recruitment of Human Resource and Providing an Appropriate Model Based on the Merit System. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 207-230. [In Persian]
- Telha, A., Rodrigues, A., Páscoa, C., & Tribolet, J. (2016). The competency architecture as error limiting element and efficiency enhancer in business processes. *Procedia Computer Science*, 100, 665-670.

