

Research Paper

Provide a native model of talent management in the tourism industry with a focus on identifying behavioral characteristics

Tahere Shahi¹ , Behzad Farokh Seresht^{*2} , Mohammad javad Taghipourian³, Hasan Ali Aghajani⁴

¹. PhD Student in Management, Chalous branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

². Assistant professor, Faculty Member of Chalous branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

³. Assistant professor, Faculty Member of Chalous branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

⁴. Professor, Faculty member of Mazandaran University, Babolsar, Iran.



10.22080/SHRM.2022.21933.1244

Received:

July 15, 2021

Accepted:

September 17, 2021

Available online:

October 8, 2021

Keywords:

Indigenous model inference,
Behavioral Characteristics,
Tourism industry, Talent
management

Abstract

In today's competitive environment, identifying and exploiting the appropriate behavioral characteristics of human resources in any business is one of the most important measures of talent management. The purpose of this study is to present a local model of talent management in the tourism industry with a focus on behavioral indicators. The research method is mixed (qualitative-quantitative) and the study approach is descriptive-exploratory. The main tool of data collection in the qualitative part of the interview is semi-structured and in the quantitative part of the questionnaire. The statistical population includes the employees of tourism facilities in the northern provinces, which were determined by staged cluster sampling. The validity of the indicators was calculated and confirmed from the experts' point of view using the Leuche technique and the reliability of the questionnaire through Cronbach's alpha coefficient. Factor analysis was used for the validity of the questionnaire. Research data and hypotheses were analyzed by structural equation modeling by Amos, LISREL, and SPSS software. The relationships of the variables are plotted using the test structural equation method and finally the final research model. The results confirmed the effect of the eight components on talent management, and among them, the component of motivation-nurturing ability had the most effect and the factor of interactive-information ability had the least effect. The identified components and the presented inferential model are expected to draw a roadmap for achieving competitive advantage in the field of tourism.

Extended abstract

1. Introduction

Today, talent management is recommended as a strategy in optimizing human resource

management. In fact, all activities that are done to hire, retain, develop, reward and perform individuals are part of talent management as well as strategic workforce planning. By using the knowledge of strategic human resource planning,

***Corresponding Author:** Behzad Farokh Seresht

Address: Assistant professor, Faculty Member of Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

Email: b.farrokh@iauc.ac.ir

it is possible to improve and develop the value of business and the possibility of companies and organizations achieving their goals. Talent management strategy must be linked to business strategy and local context to function more appropriately (Tyskbo, 2019). Tourism plays an important role in the growth of the international economy (Khdour, 2021). Due to the service nature of tourism activities, the main issue in this area is the employment of appropriate manpower. For this reason, people, as an important part of product providers, are the main pillars of destination development and tourist satisfaction. Therefore, applying the strategy of human resource development in the tourism industry to maintain and preserve the performance of the system in human resource development is necessary (Ziaei et al., 2012). According to the above issues and based on the latest Global Competitiveness Report published by the World Economic Forum in October 2019, in the labor market component among 141 countries, Iran is ranked 139th in talent identification and merit, 104th in talent retention and 108th in talent acquisition. Inadequate status of talent identification and meritocracy indicators, as well as talent acquisition and retention in Iran require the use of talent management strategy to attract and employ skilled and efficient manpower, especially in human-centered industries. Therefore, the researchers in this study, understanding the importance of this issue, seek to identify and prioritize behavioral indicators affecting talent management to answer the question of: "What can be the local model of talent management with a behavioral approach in the tourism industry?"

2. Research Methodology

The main purpose of this study is to present a native model of talent management in the Iranian tourism industry. For this purpose, a mixed-method approach (quantitative and qualitative) has been used. First, qualitative data were obtained through interviews with managers and activists of the tourism industry in the Northern provinces. For this purpose, for the statistical sample, 25 people were identified based on the purposeful sampling strategy. Then, according to the data saturation criteria and data repetition, 11 people were interviewed. Data from the semi-

structured interviews were analyzed using a combination of directional and summary qualitative analysis and MAXQDA 11 software was used for coding.

The statistical population in the quantitative part included all the 2048 employees of tourism facilities in the Northern provinces (Mazandaran, Gilan, Golestan). Using Morgan's table, the sample size of 384 people was determined. To collect and analyze the data in the quantitative part, the required data were clustered using a researcher-made questionnaire with sampling distribution method. The analysis of the collected data by descriptive correlation method was based on the structural equation model.

Structural equation modeling (SEM) technique in LISREL Software was used to confirm the confirmatory factor and present the research model.

In the present article, the reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha coefficient and the validity of the questionnaire was calculated using confirmatory factor analysis. Research data analysis was performed using the method of structural equation analysis of partial least squares. The software used to perform the SPSS data analysis was LISREL. The final model of the research was made based on the main variables of the research according to the value of the path coefficient of the variables.

3. Research Findings

Based on the research literature (semi-structured interviews and data coding), a researcher-made questionnaire was developed, and eight main factors were identified in the form of 49 indicators. Each of the eight central codes is considered as a hypothesis. Validation of the collected data was performed through Cronbach's alpha and the total reliability of the questionnaire was obtained (0.962). Hypotheses of the research were analyzed using structural equation modeling (SEM) in the LISREL Software. To fit the structural model of the research questions, the normal chi-square index of simple chi-square division on the degree of freedom of the calculation model was used and an optimal result was obtained. The research hypotheses were

tested using the structural equation model and confirmed. The proposed study model was drawn with the help of Amos software.

4. Conclusion

Human resources are one of the key input sources to the organizations and addressing their related issues is of particular importance. Attracting, developing and retaining talented employees is still an important interest of organizations. Lack of real talented staff, lack of effective and efficient human resources and increased staff expectations have doubled the importance of talent management today (Bani-Hani, J. 2021).

The 8 main factors in the study included adaptation of intrinsic-normative values, moral-value intrusion, self-control affordability, empathy-perceptual skills, motivation-nurturing ability, skill adaptability, organizational support measures and interactive-information ability.

Prioritizing the components of talent management and behavioral performance in the field of tourism industry was done according to the findings of this study and the value of the path coefficient of variables. Route 60% belongs to the component of interactive-information ability.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors of the article thank and appreciate all the managers and staff of tourism units who cooperated in data collection process.

ارائه مدل بومی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری با محوریت شناسایی شاخصه‌های رفتاری

طاہرہ شاہی^۱ ID، بہزاد فرخ سرشت^۲ ID*، محمدجواد تقی پوریان^۳، حسنعلی آقاجانی^۴

۱. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
۲. استادیار، عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، ایران.
۳. استادیار، عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
۴. استاد، هیئت علمی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

doi 10.22080/SHRM.2022.21933.1244

چکیده

در شرایط رقابتی عصر حاضر شناسایی و بهره‌برداری از خصایص رفتاری مناسب منابع انسانی در هر کسب‌وکار از مهم‌ترین اقدامات مدیریت استعداد به شمار می‌رود. هدف از این پژوهش ارائه مدل بومی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری با محوریت شاخص‌های رفتاری است. روش پژوهش، از نوع آمیخته (کیفی - کمی) و رویکرد مطالعه توصیفی-اکتشافی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسش‌نامه محقق ساخته است. جامعه آماری شامل شاغلین تأسیسات گردشگری استان‌های شمالی است که به صورت نمونه‌گیری خوشه‌بندی مرحله‌ای تعیین شدند. اعتبارسنجی شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان و با کاربرد تکنیک لاوشه و پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل عاملی برای روایی پرسشنامه استفاده شد. داده‌ها و فرضیه‌های پژوهش توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزارهای آموس، لیزرل و اس.پی.اس.اس تحلیل گردید. روابط متغیرها با استفاده از روش معادلات ساختاری آزمون و درنهایت مدل نهایی تحقیق ترسیم شده است. نتایج تأثیر مؤلفه‌های هشتمانه بر مدیریت استعداد را مورد تأیید قرار داده و در این میان مؤلفه عامل قابلیت انگیزش-پرورش دارای بیشترین تأثیر و عامل توانایی تعاملی-اطلاع‌یابی دارای کمترین تأثیر بود. انتظار می‌رود مؤلفه‌های شناسایی شده و مدل استنتاجی ارائه‌شده نقشه راهی برای دستیابی به برتری رقابتی در حوزه گردشگری ترسیم نموده باشد.

تاریخ دریافت:

۲۴ تیر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۶ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۶ مهر ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

استنتاج مدل بومی، شاخصه‌های رفتاری، صنعت گردشگری، مدیریت استعداد

۱ مقدمه

استراتژیک است. با استفاده از دانش برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، بهبود و توسعه ارزش کسب‌وکار و امکان دست-یابی شرکت‌ها و سازمان‌ها به اهداف خود امکان‌پذیر است. استراتژی مدیریت استعداد باید به استراتژی کسب‌وکار و زمینه محلی پیوند یابد تا مناسب‌تر عمل کند (Tyskbo, 2021)، رضایت شغلی کارمند، اثربخشی کارمند، انتخاب کارمند و حفظ

امروزه مدیریت استعداد به‌عنوان راهبردی در بهینه‌سازی اداره منابع انسانی توصیه می‌گردد، در واقع کلیه فعالیت‌هایی که برای استخدام، حفظ، توسعه، پاداش و عملکرد افراد انجام می‌شود، بخشی از مدیریت استعداد و همچنین برنامه‌ریزی نیروی کار

* نویسنده مسئول: بهزاد فرخ سرشت

آدرس: استادیار، عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، ایران.

ایمیل: b.farrokh@iauc.ac.ir

امروز است. بنابراین برای دستیابی به جایگاه مناسب کشور در صنعت گردشگری توصیه‌های شده است از جمله **تایسکبو**^۵ (۲۰۲۱)، به قابلیت‌های رفتاری مورد نیاز در این صنعت اشاره نموده است. گردشگری نقش مهمی در رشد اقتصاد بین‌الملل دارد (Khdour, 2021).

بر اساس آخرین گزارش رقابت‌پذیری جهانی که توسط مجمع جهانی اقتصاد^۱ در ماه اکتبر سال ۲۰۱۹ منتشر شده است، جایگاه ایران در مؤلفه بازار نیروی کار در میان ۱۴۱ کشور عبارت از رتبه ۱۳۹ در استعدادیابی و شایسته‌سالاری، رتبه ۱۰۴ در نگهداری استعدادها و رتبه ۱۰۸ در جذب استعدادها است، وضعیت نامناسب شاخص‌های استعدادیابی و شایسته‌سالاری، جذب و نگهداری استعدادها در ایران ضرورت کاربرد استراتژی مدیریت استعداد برای جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی ماهر و کارآمد، به‌ویژه در صنایع انسان‌محور را دوچندان می‌نماید؛ بنابراین محققین در این پژوهش با درک اهمیت این موضوع درصدد شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد برای پاسخ به این سؤال است که مدل بومی مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری در صنعت گردشگری چگونه می‌تواند باشد؟

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد به پیش‌بینی سرمایه انسانی مورد نیاز سازمان و برنامه‌ریزی برای رفع آن نیازها اشاره دارد. این رشته در طی ۱۰ سال گذشته به‌ویژه پس از تحقیقات مک کینزی در سال ۱۹۹۷ و چاپ کتاب جنگ برای استعدادها در سال ۲۰۰۱، در بین دانشگاهیان و همچنین در بحث‌های علمی از اهمیت و رواج چشمگیری برخوردار شده است (Tyskbo, 2021). شیوه‌های جذب مدیران منابع انسانی باید از طریق طراحی بهتر شغل، آموزش و همچنین برنامه‌ریزی بهبود یابد، زیرا به بهبود سطح رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند مدیران باید کارکنان خود را در مورد منحصربه‌فرد بودن برند خود با توجه به سایر رقبا توضیح دهند (Malra, 2021).

۲,۱ شاخصه‌های رفتاری

شخصیت، الگوی نسبتاً ماندگار افکار، احساسات و رفتارهایی که افراد را از یکدیگر متمایز می‌کند، به‌طور گسترده‌ای برای درک تفاوت‌های فردی در عملکرد کار و نتایج شغلی مورد استفاده قرار گرفته است (Roberts & Mroczek, 2008).

توجه به صفات شخصی افراد در سازمان از موضوعاتی است که قادر است سازمان‌ها را در رسیدن به اثربخش‌یاری نماید. شخصیت متشکل از صفات رفتاری و هیجانی است که

کارکنان به‌شدت مورد توجه مدیران منابع انسانی است و به‌طور قابل‌توجهی بر تبلیغات تجاری تأثیر می‌گذارد. سیاست‌ها و شیوه‌های کارآمد منابع انسانی می‌تواند عملکرد بهتر بخش هتل را تضمین کند (Malra, 2021).

با توجه به آخرین گزارش سازمان جهانی گردشگری^۱ در سال (۲۰۱۹)، تعداد قابل‌توجهی از کشورهای دنیا درصدد بالا بردن توان رقابتی خود در حوزه گردشگری برآمده و موضوع گردشگری را به یکی از اولویت‌های اصلی در سیاست‌گذاری‌های خود تبدیل کرده‌اند. رشد توان رقابتی کشور در حوزه سفر و گردشگری می‌تواند منجر به دستاوردهای بزرگ اقتصادی برای کشورها از جمله افزایش تولید ناخالص ملی، ایجاد فرصت‌های قابل‌توجه شغلی و توسعه‌یافتگی مناطق دورافتاده و کمتر توسعه‌یافته‌تر شود. صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از صنایع برتر در عصر حاضر مطرح است به‌طوری‌که سازمان سفر و جهانگردی نیرویی برای بهبود در جهان^۲ (۲۰۱۸)، بیان می‌کند که گردشگری با رشد اقتصادی ۶,۶٪ فراتر از رشد ۳٪ سایر بخش‌های مهم صنعتی جهان برای هفتمین سال پیاپی در سال ۲۰۱۷، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و رو به رشدترین صنایع جهان شناخته شده است. این بدین معنی است که میزان رشد تولید ناخالص داخلی^۳ صنعت جهانگردی ۵۰٪ بالاتر از اقتصاد جهانی بوده است. در همان سال، میزان اشتغال این صنعت، ۳۱۳ میلیون نفر در سراسر جهان اعلام شده که معادل ۱ در ۱۰ شغل و ۴,۱٪ از تولید ناخالص داخلی جهانی را به وجود آورده است. همچنین، در سال ۲۰۱۷ میزان ورود گردشگر بین‌المللی ۱,۳۲۲ میلیارد نفر در آمار آمده است، این رقم نسبت به سال گذشته ۷ درصد افزایش داشته و قوی‌ترین نرخ رشد برای هفت سال است. از چالش‌های مهم در عرصه جهانی تهیه و ارائه طرح‌های راهبردی سازمان در زمینه موضوعاتی همچون مدیریت استعداد و مدیریت اثربخش استعدادها می‌باشد (Collings et al., 2019). در این میان گزارش سفر و جهانگردی در جهان^۴ (۲۰۱۸)، نشان‌دهنده آن است که رشد حجم و پیچیدگی خدمات گردشگری موجب توسعه صنعت توریسم به معنای واقعی شده است و پدیده جهانگردی را به‌عنوان یک صنعت شاخص از اقتصاد رو به رشد در جهان معرفی می‌نماید. این صنعت با ماهیتی کاملاً پیچیده، پیامدهای عمیق اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی را به دنبال می‌آورد. علی‌رغم سایر صنایع خدماتی صنعت گردشگری از نظر سودآوری ارتباط بسیار نزدیکی با سطح توسعه سایر شاخص‌های اقتصادی قابل اطمینان جهان دارد. بخش مهمی از این سودآوری در گرو رفتار و عملکرد مناسب شاغلین این بخش است. نرخ رشد اقتصادی فزاینده صنعت گردشگری بیان اهمیت جایگاه آن در دنیای

۵. Tyskbo

۶. گزارش ۲۰۱۹-۲۰۱۸ مجمع جهانی اقتصاد پیرامون شاخص رقابت‌پذیری جهانی

۱. World Tourism Organization (WTO)

۲. Travel and Tourism a Force for Good in the World

۳. GDP

۴. The Development of the Travel and Tourism Industry in the World (SOFRONOV)

برای بیشتر کارمندان، کار یک فعالیت ذاتی اجتماعی است. به همین ترتیب، کار اغلب شامل درک حالات روحی دیگران، تجربه حالت‌های عاطفی مشترک با دیگران و نشان دادن این است که فرد احساس دیگری را درک می‌کند و یا آن را تجربه می‌کند. همدلی در سه بخش تعریف می‌شود ۱- پاسخ عاطفی به احساسات شخص دیگر، برخی آن را به اشتراک گذاشتن حالت عاطفی آن فرد می‌دانند. ۲- یک ظرفیت شناختی برای گرفتن دیدگاه شخص دیگر ۳- برخی از مکانیسم‌های نظارتی که ریشه (خود در مقابل دیگران) احساسات مورد انتظار را ردیابی می‌کنند (Lamm et al., 2007).

۲,۳ اقدامات حمایتی سازمانی

اساس و پایه حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعهد مبادله‌ای است که مطابق آن وابستگی، وفاداری و تلاش در سازمان موجب برخورداری از پاداش‌های مادی و اجتماعی سازمان می‌شود، به عبارت دیگر فرد تحت شرایط حمایت سازمان به صورت مبادله‌ای از سازمان حمایت می‌کند (Allen et al, 2008). طبق نظریه حمایت سازمانی باعث ایجاد رفتارهای مطلوب در سازمان می‌شود انواع سه‌گانه عمومی شامل: مساوات و انصاف، حمایت مدیریت، پاداش‌های سازمانی و زمینه‌های شغلی. منشأ عوامل ذکر شده است و در نتیجه موجب باعث افزایش حمایت سازمانی می‌شود و متغیرهای جمعیتی نیز قابلیت افزودن به آن‌ها را دارد (Eisenberger, 1997). اگر حمایت سازمان به میزان زیادی توسط کارکنان تجربه شود، باعث ایجاد این احساس می‌شود که آنان باید جبران حمایت سازمانی را با رفتارها و نگرش‌های مناسبی در جهت حفظ منافع سازمان داشته باشند (Eisenberger, 1997). حمایت سازمانی ادراک‌شده، در نتیجه ارتباط میان کارکنان و سازمان است و اساس این ارتباط در شکل‌گیری انواع تعاملات مابین کارکنان و سازمان ریشه دارد. مطابق نظریه مبادله اجتماعی ارتباط معمولاً مبادله‌ای بین دو طرف از مبادله اقتصادی فراتر بوده و دربرگیرنده تعاملات اجتماعی نیز هست. از دیدگاه محققان سازمانی، روابط بین مدیران کارکنان علاوه بر منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات از منابع شخصی و احساسی مانند تأیید، احترام و حمایت نیز بهره می‌گیرد (Movaghar et al., 2020).

۲,۳,۱ انطباق‌پذیری مهارتی - شغلی

امروزه انطباق‌پذیری یک سازه روان‌شناختی به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی کارکنان به شمار می‌رود که نشان‌دهنده آمادگی و توانایی فردی برای انجام کاری معمول و توانایی حل مسائل کاری و آسیب‌های فردی است. انطباق‌پذیری شغلی را می‌توان یک منبع تاب‌آوری دانست که به قدرت و رفتار مثبت شخص برای تطابق به شرایط پرفشار و سخت به‌ویژه در وضعیت‌های شغلی کاری اشاره می‌کند (Coetzee & Harry, 2014).

۲,۳,۲ انطباق‌پذیری قریح ذاتی - هنجاری

سازگاری فردی در محل کار به پتانسیل اساسی کارمندان اشاره دارد که از منابع شناختی، عاطفی و رفتاری مشتق شده است

افراد را در زندگی روزمره همراهی می‌کند. بی‌شک شاخصه‌های شخصیتی یکی از مباحث اساسی در علم روانشناسی است. با توجه به این که این شاخصه‌ها تشکیل‌دهنده زیربنای نظام رفتاری افراد هستند، این موضوع می‌تواند ابعاد خاصی از عملکرد افراد را در زمینه‌های مختلف را روشن نماید. از مهم‌ترین دلایل این موضوع، اثرات شاخصه‌ها شخصیتی افراد بر کارکرد شغلی آن‌ها است (Karimi, 2007). نظریه رفتار هدفمند، نشان‌دهنده تحول اخیر در رویکرد تعاملی در تحلیل رفتار مرتبط با کار است. خاص‌تر از نظریه‌های قبلی، نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصی و خصوصیات شغلی در تأثیرگذاری بر نتایج کار تأثیر متقابل دارند. رفتارهای کاری در سازمان‌ها را می‌توان با تعدادی متغیر مختلف زمینه‌ای و محیطی توضیح داد. با این حال، عوامل موقت نیز نقش مهمی دارند. در حقیقت، برای توصیف، توضیح و پیش‌بینی رفتارهای افراد در محل کار، به خصوصیات شخصیتی توجه زیادی شده است (Barrick & Mount, 2013). مجموعه رفتارهایی است که در ارتباط با شغل افراد از خود نشان می‌دهند عملکرد شغلی نامیده می‌شود. در صنایع خدماتی مانند گردشگری و هتلینگ، نیاز به نیروی انسانی فعال و دارای ویژگی‌های شخصیتی چون: هوش، دقت عمل، صبر و حوصله و دارای توانایی بالقوه برای ایجاد خلاقیت و پیشرفت کاملاً مشهود است. این افراد با رفتارهای مناسب‌تر قادر به ارائه خدمات باکیفیت در حوزه گردشگری خواهند بود (Moorhead & Giffin, 2006).

۲,۲ مهارت همدلی ادراکی

همدلی، سازه‌ای چندبعدی متشکل از ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری، به عنوان پیش‌بینی کننده مهم رفتار اجتماعی و اثربخشی در محیط کار پیشرفت کرده است. با این وجود، علی‌رغم علاقه سازمانی به همدلی، در مورد اینکه همدلی چیست، چگونه همدلی باید اندازه‌گیری شود و این که چگونه تحقیقات همدلی می‌تواند به طور معنا داری به درک ما از رفتار سازمانی کمک کند، اتفاق نظر وجود ندارد (Clark et al., 2018). من درد شما را احساس می‌کنم یک بررسی مهم از تحقیقات سازمانی در مورد این که چگونه انسان‌ها یکدیگر را درک می‌کنند و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. همدلی در ارتباط با طیف وسیعی از پدیده‌های سازمانی مانند رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (Clark et al., 2018). همدلی سازه‌ای چندبعدی به شرح ذیل است:

- ۱- درک دیدگاه: یعنی توانایی درک و لحاظ دیدگاه دیگران
- ۲- تصور و خیال: یعنی خود را در قالب احساسات و رفتار شخصیت‌های خیالی کتاب‌ها و فیلم‌ها تصور کردن.
- ۳- توجه همدلانه: دیگر محوری در میزان احساسات همدلانه و احساس ناراحتی و افسوس برای افراد درمانده
- ۴- بیچارگی فردی: تنش در شرایط بین فردی و احساسات خودمحوری (Feizabadi et al., 2007).

که می‌تواند برای تنظیم مؤثر و یا پیش‌بینی خواسته‌های مربوط به وظایف، محیطی و شغلی استفاده شود. این تعریف نشان می‌دهد که سازگاری کارمندان در بسیاری از موقعیت‌های مختلف از جمله تغییر سازمانی، اجتماعی شدن، پیشرفت شغلی و موقعیت‌های استرس‌زای کار مرتبط است. علاوه بر این، تعریف نشان می‌دهد که سه بعد مرتبط یعنی سازگاری شناختی، عاطفی و رفتاری سازگاری وجود دارد (Fugate et al, 2004).

۲,۳,۳ قابلیت انگیزش - پرورش

ریپر^۱ (۱۹۸۵)، در فرهنگ لغت توصیفی روان‌شناسی، انگیزش را عاملی می‌داند که «ارگانیزم (موجود زنده) را برای رسیدن به هدف تحریک می‌کند و او را تا رسیدن به هدف تحریک می‌کند و او را تا رسیدن به هدف فعال نگه می‌دارد». با توجه به تعریف ریپر می‌توان گفت که انگیزش هم فرد را برانگیخته می‌کند و هم او را برای رسیدن به هدف فعال نگه می‌دارد. یک تعریف ساده از انگیزه، آن چیزی است که باعث می‌شود افراد تلاش واقعی و انرژی خود را برای کاری انجام دهند. روانشناسان شیفته انگیزه انسانی هستند و بسیاری از نظریه‌های انگیزشی توسعه یافته در قرن گذشته، امروزه قابل اجرا هستند. استفاده از نظریه‌ها ما را قادر به درک ارتباط بین انگیزه و رضایت شغلی، بهره‌وری، سبک‌های رهبری و خصوصیات شخصی کرده است (Srivastava & Barmola, 2011) انگیزه و هدف دو عامل تشکیل‌دهنده رفتار انسان هستند بنابراین برای انگیزش کارکنان به منظور انجام وظایف سازمانی و همسوسازی اهداف آن‌ها با اهداف سازمان دارای اهمیت زیادی است. انگیزش حالتی است که در موجود زنده انگیزه به وجود می‌آورد، به طور مثال نیاز به غذا و آب را انگیزه می‌گویند، احساس تشنگی و گرسنگی انگیزش نامیده می‌شود (Hersey & Blanchard, 1983; Ganji, 1999).

۲,۳,۴ درون داشت اخلاقی - ارزشی

هوش اخلاقی، به معنی توجه به زندگی انسان و طبیعت، رفاه اقتصادی و اجتماعی، ارتباطات باز و صادقانه و حقوق شهروندی است. در دنیای امروزی، تنها رهبران باهوش اخلاقی بالا می‌توانند در سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد کنند که مبنای برای تجارت گسترده و درست است. تجارب مدیران تجاری در آمریکا، ژاپن و بسیاری از مؤسسات خصوصی و شرکت‌های کارآفرینی، نشان داده است که رفتار اخلاقی تنها انجام درست کار نیست، بلکه انجام کار درست است. همچنین پژوهش‌های انجام شده در بیش از ۱۰۰ شرکت نشان داد که هوش اخلاقی تأثیر بسیار قوی بر عملکرد مالی سازمان دارد (Turner &)

۲,۳,۵ استطاعت خودکنترلی

خودکنترلی، جنبه‌ای از کنترل مهاری، توانایی تنظیم احساسات، افکار و رفتار فرد در مقابل وسوسه‌ها و انگیزه‌ها است. به عنوان یک عملکرد اجرایی، کنترل خود یک فرایند شناختی است که برای تنظیم رفتار فرد برای دستیابی به اهداف خاص ضروری است. گوتفردسون و هیرشکی^۲ خودکنترلی را تمایل افتراقی افراد برای جلوگیری از اقدامات مجرمانه مستقل از موقعیت‌هایی که در آن قرار می‌گیرند، تعریف می‌کنند (Gottfredson & Hirschi, 1990). افراد با کنترل کم خود تمایل دارند که نسبت به دیگران نکانشی، بی‌حساسیت، خطرپذیر، کوتاه‌بین و غیرکلامی باشند. پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که حدود ۷۰٪ از توانایی خودکنترلی ناشی از عوامل ژنتیکی است (Willems et al., 2018).

۲,۳,۶ توانایی تعاملی - اطلاعاتی

مهارت‌های تعاملی به توانایی عمومی تعامل با دنیای خارج برای انجام یک کار اشاره دارد. یک کار تعاملی معمولی مستلزم آن است که فرد به دنبال اطلاعات مربوطه بگردد و اقدامات درست را انتخاب کند. جنبه مهم مهارت تعاملی، توانایی استفاده از نشانه‌های مناسب برای انتخاب اقدامات صحیح است. نشانه‌ها الگوهای اطلاعاتی مربوط به یک کار هستند. نشانه‌ها می‌توانند خارجی و مستقیماً درک شوند. کسب مهارت تعاملی شامل ارتباط بین نشانه‌ها و اقدامات درونی و بیرونی است. یک مهارت تعاملی با احتمالات، وابستگی متقابل یا هردو، پیچیده‌تر می‌شود (Fu et al., 2012).

گردشگری همانند یک علم و فعالیت اقتصادی برای رشد و پیشرفت خود نیاز به پژوهش دارد (Nasrolahi et al., 2016). جنبه‌های متعددی از مدیریت استعداد توسط پژوهش‌گران داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته است، می‌توان به برخی از مطالعات انجام شده به شرح ذیل اشاره نمود.

جدول ۱ مطالعات تجربی پژوهش (گردآورنده: نگارندگان مقاله)

نام محقق/محققین	عنوان پژوهش	حوزه مطالعه	نتایج پژوهش
-----------------	-------------	-------------	-------------

3. Gottfredson and Hirschi

1. Reaber

2. Schwartz and Bilsky

سال		
Bani Hani (2021)	مدیران بیمارستان‌های خصوصی	تأثیر تعدیل‌کنندگی تفکر استراتژیک مدیران بر تأثیر مدیریت استعداد بر صلاحیت اصلی سازمان
Johnson et al (2019)	کارکنان صنعت گردشگری	نقشه‌برداری از پیشرفت استعدادها در صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی
Nzozzo & Maingehama (2018)	کارکنان صنعت گردشگری	مدیریت استعداد در بخش گردشگری و میهمان‌نوازی: یک دیدگاه مفهومی
Alferaih (2018)	کارکنان صنعت گردشگری	توسعه یک مدل مفهومی برای اندازه‌گیری قصد ترک کار افراد بااستعداد در سازمان‌های گردشگری عربستان سعودی
Bagheri et al (2020)	کارکنان صنعت گردشگری	مدیریت استعداد در صنعت گردشگری و میهمان‌نوازی: شواهد مطالعه از ایران
Khosravi et al (2020)	اساتید دانشگاه مازندران	طراحی سیستم استنتاج فازی به‌منظور شناسایی اعضای هیئت‌علمی بااستعداد
Rajabpoor (2016)	کارکنان سازمان‌های دولتی	طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون
Hosseini & Jafari bazyar (2019)	کارکنان شهرک‌های صنعتی استان مازندران	تاب‌آوری سازمانی ازمنظر کارکنان بااستعداد و مدیران سازمان

مروری بر تحقیقات پیشین نشان‌دهنده آن است که مدیریت استعداد به‌عنوان یک شاخه علمی درحال توسعه تأثیرات مثبتی در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برتر سازمان‌ها دارد. اما ابعاد انسانی و رفتاری مدیریت استعداد و اثربخشی و ارزش‌آفرینی نیروی انسانی مستعد، در تعداد اندکی از مطالعات حوزه گردشگری مورد بررسی قرار گرفته است؛ بنابراین در مطالعه حاضر بررسی و شناسایی، توسعه و نگهداشت کارکنان مستعد، استخراج معیارها و شاخص‌های رفتاری مناسب، به‌عنوان یک نوآوری در مباحث مدیریت استعداد به شمار می‌آید.

۳ روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این تحقیق استنتاج مدل بومی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری ایران است، بدین منظور از روش تحقیق آمیخته (کمی و کیفی) استفاده شد. ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با مدیران و فعالین صنعت گردشگری در استان‌های شمالی انجام شد. بدین منظور برای نمونه آماری ۲۵ نفر بر اساس راهبرد نمونه‌گیری هدفمند شناسایی گردید سپس با توجه به معیار اشباع داده‌ها و تکرار اطلاعات با ۱۱

نفر مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. داده‌ها با روش تحلیل کیفی ترکیبی جهت‌دار و تلخیصی تحلیل و برای کدگذاری از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۱ استفاده شد. جامعه آماری در بخش کمی کلیه کارکنان تأسیسات گردشگری استان‌های شمالی (مازندران، گیلان، گلستان) به تعداد ۲۰۳۸ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان، نمونه آماری تعداد ۳۸۴ نفر تعیین شده‌اند. به‌منظور گردآوری و تحلیل داده‌های موردنظر در بخش کمی، با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته با روش توزیع نمونه‌گیری خوشه‌بندی داده‌های موردنیاز حاصل شد. تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با روش توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است.

برای تحلیل عاملی تأییدی و ارائه مدل تحقیق از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با نرم‌افزار Lisrel استفاده گردید.

پایایی بخش کیفی با روش در مقاله حاضر محاسبه پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و محاسبه روایی

۴ یافته‌های پژوهش

شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه نیمه ساختاریافته بخش کیفی در جدول شماره ۲ آمده است.

پرسشنامه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی انجام گرفت. تحلیل داده‌های پژوهش با کاربرد روش تحلیل رویکرد معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی انجام گرفت. نرم‌افزار مورد استفاده برای انجام تحلیل داده‌ها، Spss و Lisrel می‌باشد. مدل نهایی تحقیق بر اساس متغیرهای اصلی تحقیق با توجه به مقدار ضریب مسیر متغیرها ترسیم شده است.

جدول ۱ جامعه آماری بخش کیفی مطالعه

کد	سمت	سابقه فعالیت	کد	سمت	سابقه فعالیت
۱	مدیرعامل هتل ۵ ستاره	۳۰ سال	۷	مدیرعامل هتل ۴ ستاره	۳۵ سال
۲	مدیر داخلی هتل ۵ ستاره	۱۴ سال	۸	کارشناس ارشد گردشگری بخش دولتی	۲۰ سال
۳	مدیر دفتر خدمات مسافرتی	۸ سال	۹	مدیر منابع انسانی بخش دولتی	۱۷ سال
۴	مدیر موسسه آموزش گردشگری	۷ سال	۱۰	مدیر سفرخانه سنتی	۱۱ سال
۵	مدیر داخلی هتل ۵ ستاره	۱۳ سال	۱۱	مدیر و بهره‌بردار هتل آپارتمان ۳ ستاره	۱۷ سال
۶	استاد دانشگاه میراث فرهنگی و گردشگری استان مازندران	۲۵ سال			

➤ مدیران و بهره‌برداران واحدهای پذیرایی و دفاتر خدمات مسافرتی در استان‌های شمالی ایران (به‌عنوان فعالین گردشگری)

➤ مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی بخش دولتی استان‌های شمالی ایران (به‌عنوان خبرگان مطلع اداری)

کدهای استخراجی نهایی حاصل مصاحبه با فعالین و خبرگان صنعت گردشگری در روش کیفی در جدول شماره ۳ قابل ملاحظه است.

جامعه و نمونه بخش کیفی با توجه به نکات هدفمند ذیل انتخاب شدند:

➤ خبرگان و اساتید دانشگاهی و مراکز علمی (به‌ویژه دانش‌آموختگان رشته گردشگری به‌عنوان خبرگان مطلع علمی)

➤ مدیران ارشد و میانی هتل‌های ۵ ستاره، ۴ ستاره و سه ستاره در استان‌های شمالی ایران (به‌عنوان فعالین گردشگری)

جدول ۳ شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه کیفی حاصل بازبینی نهایی

کد	گویه	کد	گویه	کد	گویه	کد	گویه
۱	هوش هیجانی	۱۴	بروز بودن اطلاعات	۲۷	برنامه‌ریزی توسعه کارکنان	۴۰	کیفیت فیزیکی محیط کار
۲	قدرت بیان	۱۵	مهارت کنترل خشم	۲۸	نظارت و کنترل	۴۱	شرایط شغلی رضایت‌بخش
۳	قابلیت یادگیری	۱۶	صبر و حوصله	۲۹	حل تعارض کارکنان	۴۲	تناسب شغل و شاغل
۴	وجدان کاری	۱۷	سلامت روانی	۳۰	قدردانی و توجه	۴۳	احترام متقابل
۵	نگرش نسبت به کار	۱۸	نظم و انضباط	۳۱	سیستم پرداخت‌ها	۴۴	شایسته‌سالاری
۶	علاقه به کار	۱۹	مهارت حل مسئله	۳۲	سیستم پاداش و مزایای انعطاف‌پذیر	۴۵	مهارت انسانی
۷	امانت‌داری	۲۰	خلاقیت و نوآوری	۳۳	امکانات رفاهی	۴۶	دیدگاه فرهنگی مثبت
۸	مسئولیت‌پذیری	۲۱	مهارت تصمیم‌گیری	۳۴	بهره‌گیری از سیستم‌های نوین	۴۷	تفکر سیستمی
۹	آشنایی با فناوری‌های نوین	۲۲	آشنایی با آداب و معاشرت	۳۵	حمایت مدیریتی	۴۸	حس تعلق و وابستگی

گویه	شماره	گویه	شماره	گویه	شماره	گویه	شماره
تعهد شغلی	۴۹	مدیریت بر مبنای هدف	۳۶	مهارت کنترل استرس	۲۳	آشنایی با زبان‌های خارجی	۱۰
		عدالت و مساوات	۳۷	روابط میان فردی	۲۴	مهارت فنی	۱۱
		برنامه‌ریزی استعدادیابی	۳۸	آموزش حرفه‌ای	۲۵	تجربه	۱۲
		آرامش روانی در محیط کار	۳۹	آموزش عملی	۲۶	آشنایی با اصول و موازین شغلی	۱۳

۴،۱ تحلیل داده‌های کیفی

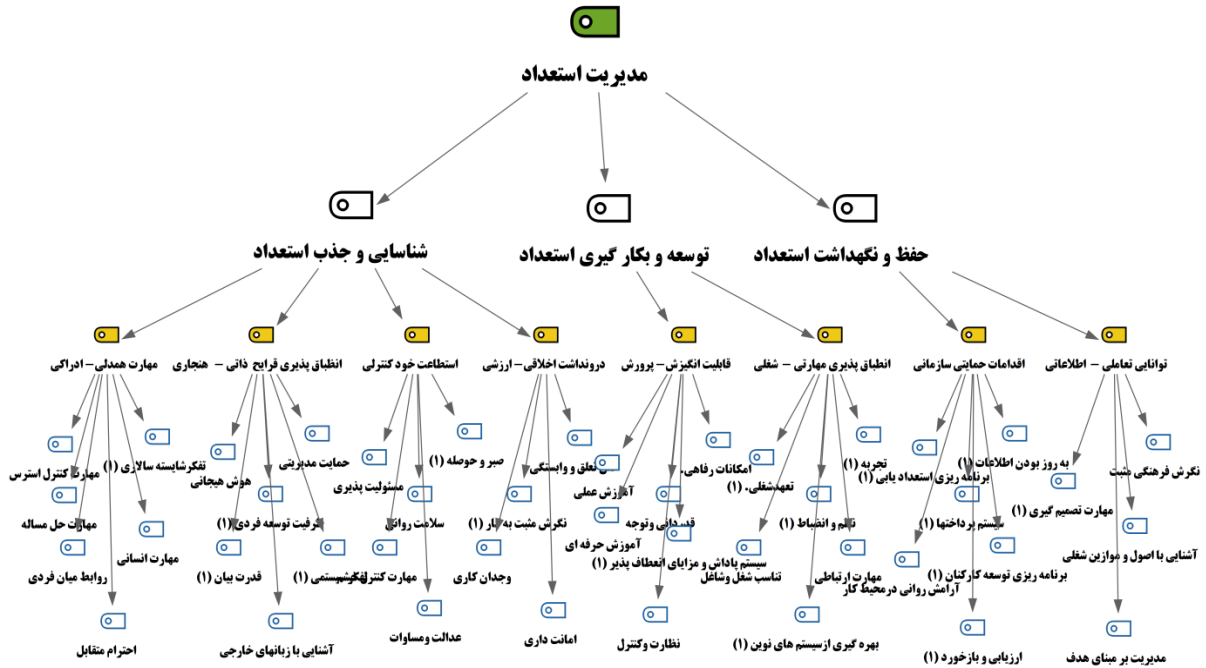
تحلیل کیفی داده‌ها با روش تحلیل محتوای جهت‌دار منجر به استخراج ۴۱۱ کد اولیه شد که پس از بازبینی چندمرحله‌ای و ادغام کدها بر اساس تشابه، در نهایت ۸۴ کد استخراج شد و بدین ترتیب با دسته‌بندی ۸ گروه، درون‌مایه‌های اصلی مطالعه استخراج و ارتباط بین گروه‌ها مشخص گردید و داده‌های لازم

برای تدوین پرسشنامه محقق ساخته پژوهش به دست آمد. پرسشنامه اولیه با تعداد ۸۴ سؤال با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تدوین شد که روایی و پایایی تعداد ۴۹ سؤال که دارای بار عاملی بیشتر از ۰٫۷ بودند تأیید و انتخاب شد و بر اساس آن پرسشنامه نهایی تدوین گردید. در جدول شماره ۴ نام‌گذاری متغیرهای احصا شده ارائه شده است.

جدول ۴ نام‌گذاری متغیرهای احصا شده

گویه‌ها	اختصاری	لاتین	نام متغیر
۶	AIND	Adaptability of inherent normative designs	انطباق‌پذیری قریح ذاتی - هنجاری
۵	EIV	Ethical implication - value	درون‌داشت اخلاقی - ارزشی
۵	SC	Self-control	استطاعت خودکنترلی
۶	EPS	Empathy - Perceptual Skills	مهارت همدلی - ادراکی
۹	MN	Motivation - nurturing	قابلیت انگیزش - پرورش
۸	SAJ	Skills adaptability - job	انطباق‌پذیری مهارتی - شغلی
۶	OSM	Organizational supportive measures	اقدامات حمایتی سازمانی
۴	IAI	Interactive ability - information	توانایی تعاملی - اطلاعاتی
۴۹	TAMA	Talent Management	مدیریت استعداد

در شکل شماره ۱، داده‌های حاصل بخش کیفی با کمک نرم‌افزار مکس کیودی تجزیه و تحلیل و خروجی آن ارائه شده است.



شکل ۱ خروجی نرم افزار MAXQDA (مدل مفهومی تحلیل محتوی کیفی)

۴،۲ تحلیل داده‌های کمی

در جدول شماره ۵ شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت ارائه شده است.

جدول ۵ اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۶۶	۶۳٪
	زن	۱۵۶	۳۷٪
سن	۲۵-۳۵	۱۳۶	۳۲،۲٪
	۳۶-۴۵	۱۶۰	۳۷،۹٪
	۴۶-۵۵	۱۲۳	۲۹،۱٪
	۵۵ سال به بالا	۳	۷٪
	زیر ۵ سال	۴۹	۱۱،۶٪
سطح تحصیلات	دیپلم و زیردیپلم	۵۱	۱۲،۱٪
	کاردانی	۱۶۷	۳۹،۶٪
	کارشناسی	۱۴۹	۳۵،۳٪
	کارشناسی ارشد	۶	۱،۴٪
	دکتری	۶۷	۱۵،۹٪
	سابقه خدمت	زیر ۵-۱۰	۱۱۹
۱۱-۱۵		۱۰۴	۲۴،۶٪
۱۵ سال به بالا		۱۳۲	۳۱،۳٪

۴،۳ روایی و پایایی داده‌ها

اعتبارسنجی بخش کیفی با تکنیک لاوشه صورت گرفت بدین منظور پرسشنامه خبرگان تدوین و در بین ۱۴ نفر از صاحب‌نظران توزیع و در نتیجه از ۸۴ شاخص مستخرج از مصاحبه ۵۴ عامل مورد تأیید قرار گرفتند. در بخش کمی پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ انجام و با حاصل ۹۶۲٪ مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه‌ها از نوع انعکاسی از دوروش همگرا و واگرا مورد بررسی قرار می‌گیرد. در روش همگرا از معیار متوسط واریانس استخراج شده استفاده می‌شود. حد قابل قبول برای این معیار برابر ۰.۵ است و با توجه به نتایج حاصله مندرج در جدول شماره ۶ همه‌ی سازه‌های مطالعه دارای روایی همگرایی قابل قبولی هستند.

همان‌طور که در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است ۶۳٪ نمونه آماری را مردان و ۳۷٪ نمونه آماری را زن‌ها تشکیل می‌دهند. در متغیر سن بیشترین شاخص مربوط به گروه سنی ۳۶-۴۵ سال با ۳۷/۹٪ و کمترین گروه مربوط به بالای ۵۵ سال می‌باشد. شاخص سطح تحصیلات مؤلفه دارندگان مدرک کارشناسی با ۳۹/۶٪ دارای بیشترین فراوانی و دارندگان مدرک تحصیلی دکترا با ۱/۴٪ دارای کمترین فراوانی می‌باشند. در متغیر سابقه خدمت گروه بالای ۱۵ سال خدمت با ۳۱/۳٪ دارای بالاترین فراوانی و گروه زیر ۵ سال با ۱۵/۹٪ دارای کمترین فراوانی هستند.

جدول ۶ آلفای کرونباخ مقیاس‌های سنجش پایایی همگرا و روایی واگرای پرسشنامه

کدهای محوری	ضریب آلفا	روایی همگرا	روایی واگرا
انطباق‌پذیری قریح ذاتی - هنجاری	۸۵۱٪	۶۲۴٪	۷۹۰٪
درون داشت اخلاقی - ارزشی	۷۶۳٪	۵۷۳٪	۷۵۷٪
استطاعت خودکنترلی	۸۴۴٪	۷۰۳٪	۸۳۸٪
مهارت همدلی - ادراکی	۸۵۷٪	۷۱۱٪	۸۴۳٪
قابلیت انگیزش - پرورش	۹۱۸٪	۷۴۶٪	۸۶۴٪
انطباق‌پذیری مهارتی - شغلی	۸۹۵٪	۶۶۹٪	۸۱۸٪
اقدامات حمایتی سازمانی	۸۵۹٪	۷۱۷٪	۷۲۳٪
توانایی تعاملی - اطلاعاتی	۷۰۴٪	۵۲۳٪	۸۴۷٪
کل پرسشنامه	۹۶۲٪	۷۶۶٪	۸۱۰٪

در جدول شماره ۷ خلاصه اعتبارسنجی داده‌های کیفی و کمی مطالعه نشان داده شده است.

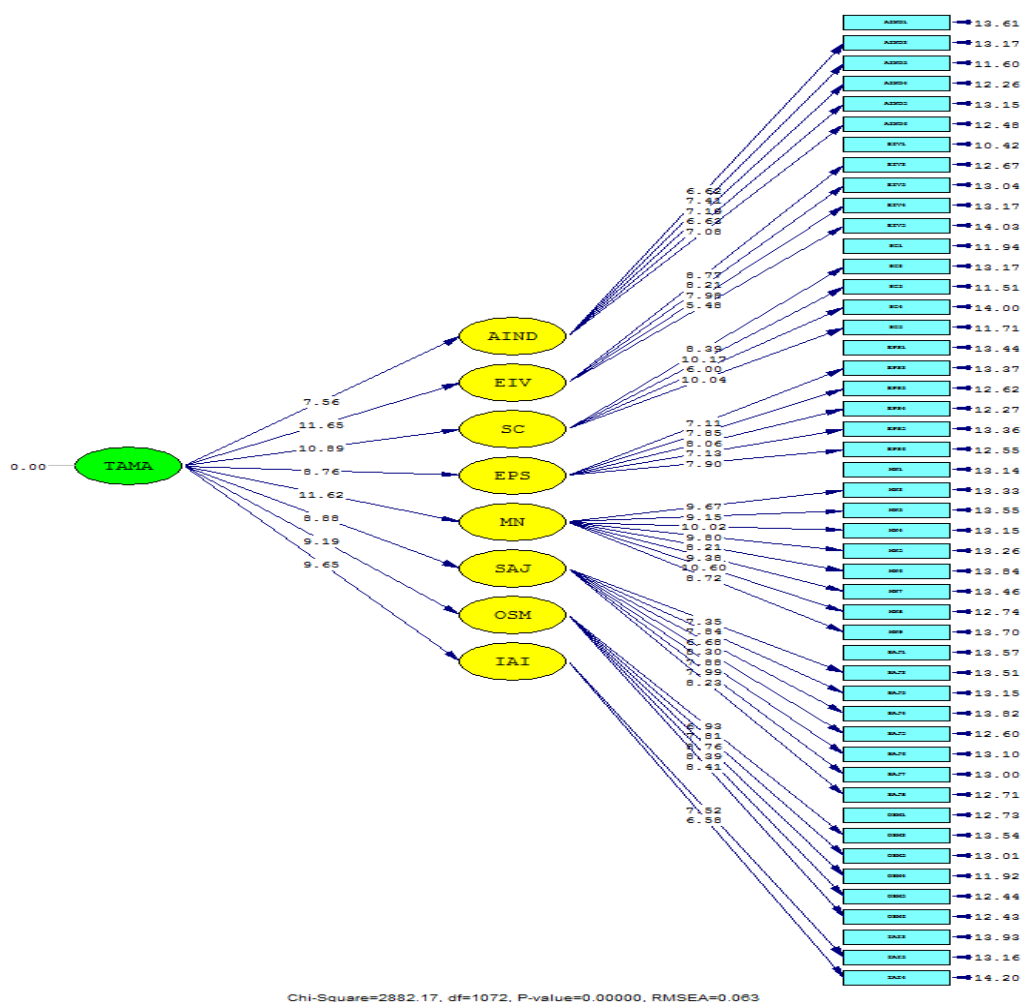
جدول ۷ خلاصه مراحل کیفی و کمی

مراحل	داده‌ها	تعداد اولیه	تعداد ایجاد شده
مرحله کیفی	مصاحبه جملات و گویه‌ها	۲۵	۱۱
مرحله کمی	CVR (اعتبار سنجی خبرگان) EFA (تحلیل عاملی اکتشافی) CFA (تحلیل عاملی تأییدی)	۸۴	۵۴
		۵۴ (۴۹) و ۸ عامل	۳۵۰
		۴۹ (۴۸) و ۸ عامل	

کرد داده‌های این مطالعه نرمال هستند. بعد از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل برای تحلیل داده‌ها به کار

مهم‌ترین پیش‌شرط استفاده از نرم‌افزار لیزرل نرمال بودن داده‌هاست. با توجه به میزان مناسب نمونه آماری می‌توان ادعا

گرفته شد. شکل ۲، مدل نهایی ارائه شده در نرم افزار لیزرل نشان داده شده است.



شکل ۲ آماره t-value نتایج تأیید مدل نهایی ارتباط بین متغیرها

از تقسیم ساده خي دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است. (Shumakher & Lumex, 2009).

$$\frac{x^2}{df} = \frac{2882.17}{1072} = 2.689$$

همان طور که در جدول شماره ۸ ملاحظه می شود شاخص های نیکویی برازش مدل در بازه مورد قبول قرار گرفته اند.

۴،۴ شاخص های برازش

یکی از مهم ترین مراحل در تحلیل مدل سازی معادلات ساختار شاخص های برازش هستند. این معیارها نشان دهنده آن هستند که آیا مدل مستخرج از داده ها، مدل اندازه گیری مطالعه را تأیید می کند یا خیر (Vaezi et al, 2019). جهت برازش مدل ساختاری سؤال های تحقیق از تعدادی شاخص های نیکویی برازش استفاده شده است. یکی از شاخص های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص های برازش، شاخص خي دو بهنجار است که

جدول ۲ شاخص های نیکویی برازش مدل

IFI	NNFI	NFI	GFI	RMSEA	SRMR	شاخص برازندگی
1-0	0.9>	0.9>	0.9>	0.08<	0.05<	مقادیر قابل قبول

0.93	0.97	0.92	0.94	0.063	0.046	مقادی ر محاسبه شده
------	------	------	------	-------	-------	--------------------

می‌شوند که ضرایب به دست آمده برای هر کدام از فرضیه‌ها معنادار باشند. بدین منظور باید مقدار ضریب معناداری (T-value) بزرگ‌تر از ۹۶/۱ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد (Vaezi et al., 2019). بر اساس محاسبات انجام شده (قابل مشاهده در جدول شماره ۹)، کلیه فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند.

پس از تأیید برازش نمونه و مناسب بودن آن، برای تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند (در پژوهش حاضر هر کدام از کدهای محوری هشت گانه به عنوان یک فرضیه در نظر گرفته شده‌اند). فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری بررسی و مدل پیشنهادی مطالعه ترسیم شده است. فرضیه‌های پژوهش زمانی تأیید

جدول ۳ نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

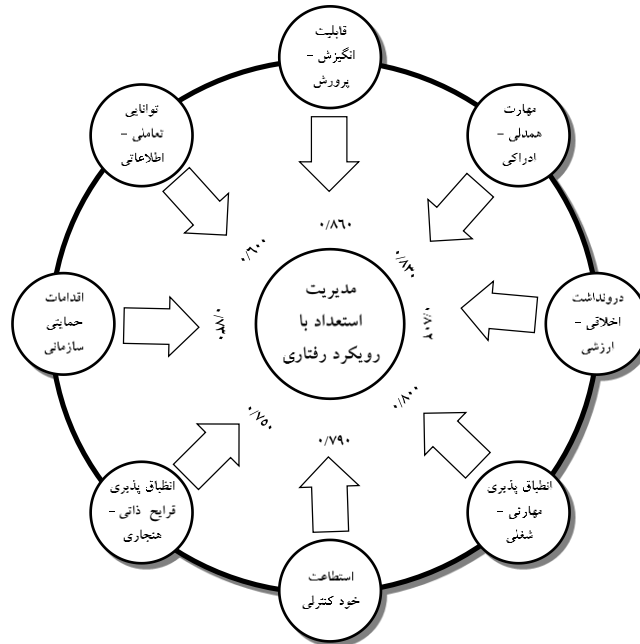
نتیجه	علامت	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	+	۵۶/۷	۷۵٪	انطباق‌پذیری قریح ذاتی - هنجاری - مدیریت استعداد
تأیید	+	۶۵/۱۱	۸۰٪	درون‌داشت اخلاقی - ارزشی - مدیریت استعداد
تأیید	+	۸۹/۱۰	۷۹٪	استطاعت خودکنترلی - مدیریت استعداد
تأیید	+	۷۶/۸	۸۳٪	مهارت همدلی - ادراکی - مدیریت استعداد
تأیید	+	۶۲/۱۱	۸۶٪	قابلیت انگیزش - پرورش - مدیریت استعداد
تأیید	+	۸۸/۸	۸۰٪	انطباق‌پذیری مهارتی - شغلی - مدیریت استعداد
تأیید	+	۱۹/۹	۷۳٪	اقدامات حمایتی سازمانی - مدیریت استعداد
تأیید	+	۶۵/۹	۶۰٪	توانایی تعاملی - اطلاعاتی - مدیریت استعداد

در جدول شماره ۱۰، با توجه به مقدار ضریب مسیر متغیرها اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری در حوزه صنعت گردشگری محاسبه و ارائه شده است.

جدول ۱۰ اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری در حوزه صنعت گردشگری

اولویت	ضریب مسیر	متغیرها
۱	۸۶٪	قابلیت انگیزش - پرورش
۲	۸۳٪	مهارت همدلی - ادراکی
۳	۸۰٪	درون‌داشت اخلاقی - ارزشی
۴	۸۰٪	انطباق‌پذیری مهارتی - شغلی
۵	۷۹٪	استطاعت خودکنترلی
۶	۷۵٪	انطباق‌پذیری قریح ذاتی - هنجاری
۷	۷۳٪	اقدامات حمایتی سازمانی
۸	۶۰٪	توانایی تعاملی - اطلاعاتی

در نهایت استنتاج مدل بومی مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری با توجه به مقدار ضریب مسیر متغیرها در شکل ۳، قابل مشاهده است.



شکل ۳ مدل بومی عوامل رفتاری مدیریت استعداد در حوزه گردشگری

۵ بحث و نتیجه گیری

منابع انسانی از کلیدی‌ترین منابع ورودی به سازمان است و پرداختن به موضوعات مرتبط به آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هنوز هم جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد از علایق مهم سازمان‌ها است. کمبود کارکنان با استعداد واقعی، کمبود منابع انسانی مؤثر و کارآمد و افزایش انتظارات کارکنان امروزه اهمیت مدیریت استعداد را افزایش داده است (Bani Haji, 2021).

۸ عامل اصلی تحقیق یعنی انطباق‌پذیری قریح ذاتی-هنجاری، درون‌داشت اخلاقی-ارزشی، استطاعت خودکنترلی، مهارت همدلی-ادراکی، قابلیت انگیزش-پرورش، انطباق‌پذیری مهارتی، اقدامات حمایتی سازمانی و توانایی تعاملی-اطلاعاتی شناسایی و به‌عنوان فرضیه مورد تحلیل قرار گرفتند. طبق یافته‌های این پژوهش (مندرج در جدول ۷) با توجه به مقدار ضریب مسیر متغیرها اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری در حوزه صنعت گردشگری انجام و در این میان بیشترین تأثیر با میزان ضریب مسیر ۸۶٪ متعلق به مؤلفه قابلیت انگیزش-پرورش است و کمترین تأثیر را با میزان ضریب مسیر ۶۰٪ متعلق به مؤلفه توانایی تعاملی-اطلاعاتی است.

کد محوری انطباق‌پذیری قریح ذاتی - هنجاری با ۶ شاخص هوش هیجانی، قدرت بیان، ظرفیت توسعه فردی، آشنایی با زبان‌های خارجی، حمایت مدیریتی و تفکر سیستمی در دسته‌بندی اصلی فرآیند شناسایی و جذب استعداد قرار گرفته است. شاخص‌های احصائی هوش هیجانی، ظرفیت توسعه فردی، قدرت بیان از عوامل رفتاری مهمی هستند که با نتایج مطالعات شایان‌پور (۲۰۱۸)، غفاری^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، صبدلی^۲ (۲۰۱۲)، غفاری^۳ و همکاران (۲۰۱۸) و دهقانی سلطانی و همکاران (۲۰۱۹)، هم‌خوانی دارد. کد محوری درون‌داشت اخلاقی-ارزشی با ۵ شاخص وجدان کاری، نگرش مثبت به کار، امانت‌داری، حس تعلق و وابستگی و علاقه به کار در دسته‌بندی اصلی فرآیند شناسایی و جذب استعداد قرار گرفته است. که به شاخص‌های نگرش مثبت به کار و حس تعلق و وابستگی و علاقه به کار با یافته‌های منگوموزولا^۴ و همکاران (۲۰۱۵) و احمدی و همکاران (۲۰۱۷)، هم سو است. کد محوری استطاعت خودکنترلی با ۵ شاخص مسئولیت‌پذیری، مهارت کنترل خشم، سلامت روانی، عدالت و مساوات، صبر و حوصله در دسته‌بندی اصلی فرآیند شناسایی و جذب استعداد قرار گرفته است. شاخص‌های احصا شده از مصاحبه‌ها شامل مسئولیت‌پذیری، عدالت و مساوات، مهارت کنترل خشم با یافته‌های لندور^۵ (۲۰۱۵)، التین داگ^۶ و همکاران (۲۰۱۸)، عرب لنگه (۲۰۱۵)، ایمران^۷ و همکاران (۲۰۱۶) و صلواتی و

4. Landwehr
5. Altındağ
6. Imran

1. Sadeli
2. Ghafari
3. Mngomezulu

(۲۰۱۷)، هم‌خوانی دارد. شایان ذکر است یافته‌های این مقاله با یافته‌های هیچ کدام از محققان پیشین ناهم‌خوان نمی‌باشد.

به‌طورکلی این پژوهش منجر به شناسایی مدلی بومی برای مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای گردشگری در جامعه مورد مطالعه گردید که قابل تعمیم به سایر جوامع را نیز دارا است. مدل با شناسایی شاخص‌های رفتاری تأثیرگذار بر مدیریت استعداد، بینش جامعی را فراروی مدیران فعال در کسب‌وکارهای گردشگری قرار می‌دهد. نتایج پژوهش ۴۹ عامل مهم تأثیرگذار در فرآیند جذب، توسعه و حفظ و نگهداری مدیریت استعداد را شناسایی نموده که کاربرد این نتایج منجر به بهره‌گیری از مزیت رقابتی منابع انسانی برتر و بااستعداد در حوزه گردشگری خواهد شد.

پیشنهادات

پیشنهاد می‌شود بخش‌های مختلف گردشگری با استفاده از نتایج این پژوهش و ترکیب روش‌های مدیریت استعداد با ابتکارات بازاریابی و استفاده از رسانه‌های اجتماعی در لیست جذب استعدادهای برتر قرار گیرند.

پیشنهاد می‌شود کارفرمایان مدرن صنعت گردشگری فناوری را در جایی که از نظر روند مدیریت استعداد می‌تواند مزایایی داشته باشد استفاده نمایند.

پیشنهاد می‌شود توانایی‌ها و الزامات جدیدی که دنیای کار جدید از نظر خواسته‌های رفتاری و فنی بر نیروی کار، مدیران و رهبران آن ایجاد می‌کند شناسایی و در فرآیند مدیریت استعداد به کار گیرند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از همکاری و مشارکت خیرگان و کلیه کارکنان و مدیران واحدهای اقامتی و پذیرایی تأسیسات گردشگری استان‌های شمالی کشور در گردآوری اطلاعات سپاسگزاریم.

سهم نویسندگان

در تهیه این مقاله همه‌ی نویسندگان به یک اندازه سهم هستند.

تضاد منافع

در تدوین این مقاله هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

همکاران (۲۰۱۳)، هم سو است. کد محوری مهارت همدلی- ادراکی با ۶ شاخص شناسایی شده شاخص مهارت حل مسئله، روابط میان‌فردی، مهارت کنترل استرس، احترام متقابل، تفکر شایسته‌سالاری و مهارت انسانی در دسته‌بندی اصلی فرآیند شناسایی و جذب استعداد قرار گرفته است. شاخص‌های تفکر شایسته‌سالاری، مهارت حل مسئله، مهارت میان‌فردی در این مقوله با یافته‌های پانیدیت^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، **قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۸)** و **حسن‌بیگلو و همکاران (۲۰۱۶)**، هم‌سویی دارد. کد محوری قابلیت انگیزش- پرورش با ۹ شاخص آموزش حرفه‌ای، آموزش عملی، نظارت و کنترل، قدردانی و توجه، سیستم پاداش و مزایایی انعطاف‌پذیر، امکانات رفاهی، شرایط شغلی رضایت‌بخش، وفاداری، آشنایی با آداب و معاشرت در دسته‌بندی اصلی توسعه و به‌کارگیری استعداد قرار گرفته است. شاخص‌های آموزش حرفه‌ای و عملی، نظارت و کنترل، سیستم پاداش، قدردانی و توجه و امکانات رفاهی در این مقوله، با یافته‌های شوقی و محمدی مقدم (۲۰۱۷)، احمدی و همکاران (۲۰۱۷) و **ماریا و اگروال^۲ (۲۰۱۸)** هم‌خوانی دارد. کد محوری انطباق‌پذیری مهارتی - شغلی با ۸ شاخص تناسب شغل و شاغل، تعهد شغلی، بهره‌گیری از سیستم‌های نوین، نظم و انضباط، مهارت ارتباطی، تجربه، مهارت فنی، آشنایی با تکنولوژی نوین در دسته‌بندی اصلی توسعه و بکارگیری استعداد قرار گرفته است. برخی از شاخص‌های این مقوله از جمله: تناسب شغل و شاغل، تعهد شغلی، تجربه، با یافته- های **حسن‌بیگلو و همکاران (۲۰۱۶)**، احمدی و همکاران (۲۰۱۷) و **ضرغام (۲۰۰۴)**، هم‌خوانی دارد. کد محوری اقدامات حمایتی سازمانی با ۶ شاخص آرامش روانی در محیط کار، برنامه‌ریزی استعدادیابی، ارزیابی و بازخورد، سیستم پرداخت‌ها، برنامه‌ریزی توسعه کارکنان، بروز بودن اطلاعات در دسته‌بندی اصلی حفظ و نگهداشت استعداد قرار گرفته است. شاخص‌های برنامه‌ریزی استعدادیابی، ارزیابی و بازخورد، سیستم پرداخت‌ها، برنامه‌ریزی توسعه کارکنان، از شاخص‌های رفتاری مهم تأثیرگذار در این مقوله است که با یافته‌های **شوقی و محمدی مقدم (۲۰۱۷)**، **التین داگو و همکاران (۲۰۱۸)** و **احمدی و همکاران (۲۰۱۷)**، هم‌خوانی دارد. کد محوری توانایی تعاملی - اطلاعاتی با ۴ شاخص مدیریت بر مبنای هدف، مهارت تصمیم‌گیری، آشنایی با اصول و موازین شغلی، نگرش فرهنگی مثبت در دسته‌بندی اصلی حفظ و نگهداشت استعداد قرار گرفته است. شاخص‌های نگرش فرهنگی مثبت و مدیریت بر مبنای هدف در این مقوله، با یافته‌های **احمدی و همکاران**

۶ منابع

Ahmadi, H., Zahed-Babelan, A., Moradi, M., & Khalegh-khah, A. (2017). Factors Affecting Retaining Elite Teachers and Talented through Periods High School Public school education in the

city of Ardebil in order to fulfill the general policies of (change in the Education System). *Journal Strategic*

². Maurya & Agarwal

¹. Pandita

- Studies of Public Policy*, 23(7), 95–111. (In Persian)
- Alferaih, A. (2018). Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(25), 2-23.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556–563.
- Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of talent management components on the employee satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-20.
- Arableng, E. (2015). *Investigation of the Impact of Organizational Justice on Talent Management with Mediate of Social Capital in the Damghan Municipality*. Master's thesis, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahrood Branch. (In Persian)
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*, 31(1), 88-98.
- Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of manager's strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of management review*, 38(1), 132-153.
- Clark, M., Robertson, M., & Young, S. (2018). I feel your pain: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(10), 23-48.
- Coetzee, M., & Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90–97.
- Collings, D. G., Scullion H., & Caligiuri, P. M. (2019). *Global Talent Management*. 2nd Ed, London: Routledge.
- Dehghani-Soltani, M., & Mesbahi, M. (2019). Investigating the Effect of Nepotism on Employees' Performance with the Mediating Role of Employees' Competencies. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(4), 85-110. (In Persian)
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *The Journal of applied psychology*, 82(5), 812–820.
- Feizabadi, Z., Farzad, V., & Shahraray, M. (2007). Investigating the relationships between empathy, identity styles and commitment in humanities and technical-engineering

- students. *Journal of Psychological Studies*, 3(2), 65-90. (In Persian)
- Fu WT., Chin J., Dong W., Liao Q.V. (2012) Interactive Skills and Dual Learning Processes. In: Seel N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA, 1612-1615.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Ganji, H. (1999). *Fundamentals of General Psychology*, Tehran: Ravan Publications. (In Persian)
- Ghaffari, H., Rafiei, M., & Sahranavard, S. (2018). Factors Affecting Talent Management with a Focus on Internal Reward: A Case Study of Barfab Company. *The Journal of Productivity Management*, 12(1 (44)), 97-121. (In Persian)
- Gholipour, R. & Khazaei, M. (2018). The Study of Effect Perceived Talent Management Strategies on Job Performance With The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Journal of Management Studies in Development & Evaluation*, 27(87), 1-28. (In Persian)
- Gottfredson, M. R., & Hirschi, T. (1990). *A general theory of crime*. Stanford University Press.
- Hasanbeigloo, M., Nopasand, S. M., & Akbari, M. (2016). Talent Management and Its Related Factors in Staff of the Department of Health of Guilan Province, *Health information management*, 13(3(49)), 224-228. (In Persian)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hosseini, A., & jafari bazyar, F. (2019). Organizational Resilience from the Perspective of Organization Employees and Managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 9-30. (In Persian)
- ICAO. (2018). Travel and Tourism a Force for Good in the World. 3-31. Available at <https://www.icao.int/Meetings/iwaf2018/Documents/Travel%20and%20Tourism.pdf>
- Imran, R., & Allil, K. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Retention: Evidence from Oman. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 246 - 249.
- Johnson, K. R., Huang, T., & Doyle, A. (2019). Mapping talent development in tourism and hospitality: a literature review. *European Journal of Training and Development*, 13(9), 821- 841.
- Karimi, Y. (2007). *Personality psychology*. Tehran: Nashre Virayesh, 12. (In Persian)
- Khdour, N. (2021). The role of human resource managers in the promotion of hotel sector as a brand in Jordanian

- hotel industry - a cross-sectional study. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1875535.
- Khosravi, M., Hosseini, A., & Ghasemi, J. (2020). Design a fuzzy inference system to identify talented faculty members. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 45-27. (In Persian)
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*. 26(2), 312-330.
- Lamm, C., Batson, C. D., & Decety, J. (2007). The neural substrate of human empathy: effects of perspective-taking and cognitive appraisal. *Journal of cognitive neuroscience*, 19(1), 42-58.
- Landwehr, J. (2016). The Principle of 'Self-Control' in the Design of Instruments, Processes and Procedures: "True Success Factors of Talent Management". *Journal of Human Resource Management*, 4(6), 65-76.
- Mahadeen, B., Al-Dmour, R. H., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). Examining the effect of the Organization's Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian empirical study. *International Journal of Business Administration*, 7(6), 22-41.
- Malra, R. (2021). Impact of COVID-19 on Tourism Industry. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 13, 700-709.
- Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Mashau, P., & Chikandiwa, C. T. (2015). The impact of recognition on retention of good talent in the workforce. *Journal of Governance and Regulation*, 4(4), 372-379.
- Morhed, G. G., & Girifin, R. (2007). *Organizational behavior*. Translated by Seyyed Mehdi Alvani and Gholamreza Memarzadeh, Tehran: Morvarid Publications. (In Persian)
- Movaghar, M., Shirkhodaie, M., & Hashemi, P. (2020). The Effect of Psychological Empowerment on Employee Success: Explaining the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 64-47. (In Persian)
- Nasrolahi, Z., Jahanbazi, N., & Naseri, T. (2016). Province Classification in Terms of Tourist Attractions. *Tourism Management Studies*, 9(28), 17-37. (In Persian)
- Nzonzo, J.C., & Chipfuva, T. (2013). Managing Talent in the Tourism and Hospitality Sector: A Conceptual View Point. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 3(2), 92-97.
- Nzonzo, J. C., & Maingehama, F. (2018). Work Life Balance: Demystifying the Myth among Modern Day Female Academics. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*, 7(6), 27-37.

- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent Management and Employee Engagement – a Meta-Analysis of Their Impact on Talent Retention, *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.
- Rajabpoor, R. (2016). *The Effect of Organization Factors on Talent Management in Organizations of Amol City*. Master Thesis, Public Management, Human Resources Orientation, Institution of Higher Education and Research Management and Planning. (In Persian)
- Reaber, S. (1985). *Psychology dictionary*. London: Gullfor press.
- Roberts, B. W., & Mroczek, D. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 17, 31-35.
- Sadeli, J. (2012). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 195–215.
- Salavati, A., Rostami noroozabad, M., & Rahmani noroozabad, S. (2013). Professional Ethics and Social Responsibility in the Hotel Industry. *Tourism Management Studies*, 8(21), 107-143. (In Persian)
- Shayanipour, Z., Imani, M N., & Karimzadeh, S. (2017). An Appropriate Model for Talent Management Based On Emotional, Organizational and Cultural Intelligences. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(5), 66-77.
- Shoghi, B., & Mohammadi-Moghadam, Y. (2017). Assessment of Effective Factors on Talent Management in Police Training Centers. *Journal of Training in Police Sciences*, 12(4), 587-610. (In Persian)
- Shumakher, R. E., & Lumex, R. J. (2009). *Introduction to Structural Equation Modeling*. Translated by: V. Ghasemi, Tehran: Sociology Publications, (In Persian)
- Srivastava, S., & Barmola, K. (2011). *Role of Motivation in Higher Productivity*.
- Turner, N., & Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral Reasoning, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-31.
- Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2150-2184.
- Vaezi, R., Hosseinpour, D., & Sohrabi, F. (2019). The relationship between professional vitality and job success in organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 111-95. (In Persian)
- Willems, Y. E., Dolan, C. V., van Beijsterveldt, C. E., de Zeeuw, E. L., Boomsma, D. I., Bartels, M., & Finkenauer, C. (2018). Genetic and environmental influences on self-control: assessing self-control with the ASEBA self-control

scale. *Behavior genetics*, 48(2), 135-146.

Zargam, H. (2004). Career path and the need for manpower training in the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Studies*, 2(6), 1-18. (In Persian)