

Research Paper

Identification and Prioritization of Strategies to Improve Human Resource management in Tourism Businesses in Post-COVID-19 Era

Moslem Bagheri^{*1}, Amin Nikbakht², Ali Asghar Mobasheri³ 

¹. Faculty member of the Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Iran.

². Shiraz University.

³. PhD student, organizational behavior and human resource management, Isfahan University, Isfahan, Iran.



10.22080/SHRM.2021.22182.1253

Received:

July 11, 2021

Accepted:

September 11, 2021

Available online:

October 7, 2021

Keywords:

Tourism businesses, Post-COVID-19, Human resource management, Rough set-based best-worst evaluation method

Abstract

The importance of the human element in the process of reconstruction of tourism businesses in post-COVID-19, the present study was designed to identify and prioritize strategies to improve human resource management in tourism businesses in post-COVID-19. The results of data analysis using the method of a systematic review of the literature in the qualitative section show that strategies to improve human resource management in tourism businesses in the post-COVID-19 can be divided into 4 main strategies and 20 sub-strategies. Also, the results of the quantitative section using the best-worst Ruff collection show that the most important main strategies to improve human resource management in tourism businesses are: reviewing and modifying management development plans. Adapting payments to employees according to the characteristics of jobs and organizational tasks in the post-corona period and reviewing training programs and human resource development and transferring knowledge and skills required in the new conditions to employees

Introduction

Tourism industry, as one of the most powerful economic sectors in the world, has been growing rapidly since 2010. As the growth rate of this industry has exceeded the growth rate of global economy since 2018, it was predicted that in 2020, this industry with a growth of 3 or 4 percent will be the only leading and lucrative industry in the world. However, with the outbreak of

coronavirus in the world and its negative effects on all areas, a significant reduction has been observed in domestic and foreign travels, causing a lot of damage to the field of tourism, so that according to the latest report published by the World Tourism Organization, the number of international travels worldwide in 2020 has decreased by up to 30% compared to 2019. This shows the unprecedented damage to this developing industry. Hence, to return this

***Corresponding Author:** Moslem Bagheri

Address: Faculty member of the Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Iran.

Email: bagherimoslem@shirazu.ac.ir

industry to its ideal conditions, it is necessary to plan for the post-COVID era. One of the important elements that should be seriously considered in this area is the issue of human resource management, as one of the most important issues and the most fundamental challenges for managers. Given the importance of humans in the process of rebuilding tourism businesses in post-COVID-19 era, as one of the economic sectors under the influence of Corona pandemic crisis worldwide, the present study aims to identify and prioritize strategies to improve human resource management in tourism businesses in post-COVID-19 era.

1. Research Methodology

In terms of design, the present study is a mixed-method research performed using a combination of two sets of quantitative and qualitative paradigms. In terms of purpose, it is an applied research. In the qualitative part, to identify strategies to improve human resource management in tourism businesses in the post-corona era and to develop an appropriate model, the method of systematic literature review has been used. However, in the quantitative part, to weigh the strategies and rank them, a rough set-based best-worst evaluation method has been used. The statistical population of the present study consists of experts in the tourism industry. To conduct the quantitative part of the research, 7 people familiar with the subject have been selected purposefully as the study sample. Necessary data in the quantitative section have been collected using a questionnaire.

2. Findings and Discussion

After selecting the appropriate sources, first the necessary data (solutions presented in previous research) were extracted, summarized and analyzed, and in the next step, the identified solutions were summarized, combined and categorized. The identified solutions at this stage were classified under the categories of 4 main solutions (dimensions) and 20 sub-solutions. After identifying the strategies for improving the human resource management of tourism businesses in post-COVID-19, these strategies were prepared in the form of a questionnaire and this questionnaire was distributed among 7 experts in the tourism industry (statistical sample

of the research) for ranking. Then the necessary data were analyzed, the weights of the factors were determined and finally the solutions were prioritized according to the experts' opinions.

3. Conclusion

The results of the data analysis in the present study show that strategies to improve human resource management in tourism businesses in post-COVID-19 era can be classified under the categories of 4 main solutions (dimensions) and 20 sub-solutions. The findings also indicate that these strategies can be prioritized from the perspective of the participants as follows: human resource training and development strategies, recruitment strategies, selection and provision of human resources, compensation strategies for services and benefits, and strategies for using human resources. In addition, the analyses indicate that in this study, the most important sub-strategies to promote human resource management in tourism businesses in the post-COVID-19 era include modifying management development programs, tailoring payments to employees according to the characteristics of jobs and organizational tasks in the post-COVID-19 era (For example, paying more for high-risk jobs, etc.), reviewing HR training and development programs, transferring the knowledge and skills required in new situations to employees, and using the capacity of virtual networks (such as creating virtual groups to dissemination of necessary knowledge and experience) in the field of staff training and development.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

Moslem Bagheri (was the supervisor), **Amin Nikbakht** (developed the qualitative research steps, finalized the tourism business development model and evaluated and prioritized the effective factors), **Ali asghar Mobasheri** (compiled the introduction, literature and research background, and identified the factors affecting the development of rural tourism business).

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments :

The authors of the article thank and appreciate all the scientific consultants of this article.

شناسایی و رتبه‌بندی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا

مسلم باقری^{۱*}، امین نیکبخت^۲، علی اصغر مباشری^۳ 

۱. عضو هیأت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، ایران.
۲. دانشگاه شیراز.
۳. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، ایران.

 10.22080/SHRM.2021.22182.1253

چکیده

گردشگری به‌عنوان یکی از آسیب‌دیده‌ترین بخش‌های اقتصادی در اثر بحران پاندمی کرونا در سطح جهان است و با توجه به اهمیتی که عنصر انسانی در فرایند بازسازی کسب‌وکارهای گردشگری در دوران پسا کرونا دارد، مطالعه حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در دوران پسا کرونا طراحی و اجرا گردید. پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهشی کاربردی است که در دسته پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر در قسمت کیفی شامل کتب، مقالات و مطالعات انجام‌شده، می‌باشد و جامعه آماری بخش کمی را خبرگان حوزه منابع انسانی در صنعت گردشگری تشکیل می‌دهند که به روش هدفمند انتخاب گردیده‌اند. داده‌های لازم در بخش کمی نیز با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از روش بررسی نظام‌مند ادبیات در بخش کیفی نشان می‌دهد که راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در دوران پسا کرونا می‌توانند در ۴ راهکار (بعد) اصلی و ۲۰ راهکار فرعی مورد توجه قرار گیرند. همچنین مراجعه به تحلیل‌های انجام‌شده در بخش کمی با استفاده از مجموعه راف بهترین- بدترین نشان می‌دهد که راهکارهای آموزش و توسعه منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب و تأمین منابع انسانی، جبران خدمات و مزایا و به‌کارگیری منابع انسانی از مهم‌ترین راهکارهای اصلی ارتقاء منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری است. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد که بازنگری و اصلاح برنامه‌های توسعه مدیریت، متناسب‌سازی پرداخت‌ها به کارکنان برحسب ویژگی‌های شغلی و وظایف سازمانی، بازنگری برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی، انتقال دانش و مهارت‌های موردنیاز به کارکنان از مهم‌ترین راهکارهای فرعی در این ارتباط است.

تاریخ دریافت:

۲۰ تیر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۰ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۵ مهر ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

گردشگری، کسب‌وکارهای گردشگری
شهری، مدیریت منابع انسانی
پسا کرونا، بررسی نظام‌مند ادبیات،
مجموعه راف

۱ مقدمه

(Dahles & Susilowati, 2015). بحران‌هایی که نه تنها مدیران و کارکنان که کل اقتصاد و جامعه را تحت تأثیر قرار داده است (Spillan & Hough, 2003). بزرگ‌ترین و خطرناک‌ترین بحران در دهه فعلی، شیوع جهانی ویروس معروف به کرونا (کووید ۱۹)^۱ است (Gan et al., 2020) که ماهیت تأثیرپذیر

مواجهه با بحران و اضطراب از ویژگی‌های فعالیت اقتصادی و زندگی سازمانی است و کسب‌وکارها و سازمان‌ها همواره با بحران‌هایی (درونی و بیرونی، کوچک و بزرگ) مواجه گشته‌اند

* نویسنده مسئول: مسلم باقری

ایمیل: bagherimoslem@shirazu.ac.ir

آدرس: عضو هیأت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، ایران.

1. Coronavirus (COVID-19)

آسیب دیده است. به طوری که سازمان جهانی گردشگری ملل متحد پیش بینی کرده است که در این سال تعداد سفرها ۶۴ الی ۳۴ درصد کاهش خواهد یافت (UNWTO, 2021)؛ که این مسئله موجب از بین رفتن میلیون ها فرصت شغلی در این بخش شده است. مسلماً هسته اصلی موفقیت و عبور از بحران در این مقطع حساس کنونی، منابع انسانی در همه سطوح سازمان است. لذا سازمان ها باید برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود اقداماتی مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند بنابراین واکنش سریع و به موقع مدیران منابع انسانی در بحران های غیرمترقبه، همچنین شناسایی مستمر چالش ها و چالش نوآوری و خلاقیت در این زمان، بسیار مهم و حیاتی است در واقع یکی از بزرگ ترین دغدغه های مدیران منابع انسانی در این مقطع حساس، شناسایی چالش ها و شیوه های حل بحران های اقتصادی و روانی ناشی از رویارویی با ویروس کرونا است (Shahvazian & Hashemi-*gheini*, 2020).

از طرفی، مرور مطالعات و پژوهش های انجام شده در ارتباط با دوران پسا کرونا و بررسی مدل ها و راهکارهای ارائه شده توسط اندیشمندان مختلف در ارتباط با چگونگی بازگشت سازمان ها و شرکت ها به وضعیت نرمال جدید^۲ در پسا کرونا، گویای این است که در بیشتر پژوهش ها، مدل ها، رویکردها و رهنمودهای ارائه شده، عنصر انسانی در محور مباحث قرار داشته^۳ (Sneider & Sternfels, 2020) و اندیشیدن به دنیای کار پس از پاندمی کرونا و به عبارت بهتر چگونگی مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا، یکی از مهم ترین موضوعات و اساسی ترین چالش های مدیران به شمار می رود (بونس، ۲۰۲۰). چراکه بازسازی کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا بستگی بسیار به منابع انسانی و چگونگی مدیریت آن خواهد داشت (Randstad, 2020; Ranosa, 2020). در عین حال، بررسی ادبیات مربوط به چگونگی مدیریت سازمان ها و شرکت ها در دوران پسا کرونا نشان می دهد که توجه به مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا تنها به عنوان بخشی از اقدامات لازم به منظور مدیریت کسب و کارها مورد توجه قرار گرفته و ارائه راهکارهایی جامع به منظور مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا در کسب و کارهای گردشگری مورد فراموشی قرار گرفته است. با توجه به این موضوع، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا طراحی و اجرا گردیده است.

۲ ادبیات نظری

۲،۱ تعریف گردشگری

گردشگری یکی از بزرگ ترین فعالیت های اقتصادی جهانی در دوران حاضر است که علی رغم گستردگی و رشد روزافزون، هنوز

صنعت گردشگری از عوامل و عناصر درونی و بیرونی (Seyfi & Hall, 2020) را به شدت تحت تأثیر قرار داده (Dube et al., 2020) و با تعطیلی فعالیت های گردشگری به عنوان یکی از استراتژی های بهداشتی دولت ها (Sigala, 2020)، موجبات تعطیلی هزاران مکان و مقصد گردشگری (Faris & Griffin, 2020) و تعویق و تعلیق بزرگ ترین رویدادهای گردشگری در سراسر جهان را ایجاد کرده (Nhamo et al., 2020) و با کاهش پی سابقه عرضه و تقاضا (Nicola et al., 2020)، بیش از ۱۰۰ میلیون شغل در این بخش اقتصادی به ویژه در شرکت های کوچک و متوسط را با خطر تعطیلی و بیکاری مواجه ساخته است (International Monetary Fund, 2020). پیش بینی های سازمان جهانی گردشگری ملل متحد^۱ (۲۰۲۱) نیز بیانگر این است که این بحران چیزی در حدود ۹۱۰ میلیارد تا ۱/۲ تریلیون دلار آمریکا از درآمدهای حاصل از گردشگری در سراسر جهان را کاهش خواهد داد که به معنی کاهش ۱/۵ درصد تا ۲/۸ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان است. اندیشمندان نیز بر این باورند که این بحران می تواند فعالیت در این صنعت در بلندمدت را نیز به شدت تحت تأثیر قرار دهد (Rutynskyi & Kushniruk, 2020).

با این وجود، این بحران علی رغم گستردگی و قدرت ویران کنندگی، پایان کار کسب و کارهای گردشگری نیست، بلکه آغازی است بر دورانی جدید (Cadena et al., 2020) که توجه مدیران و رهبران کسب و کارهای فعال در صنعت گردشگری را متوجه چگونگی آغاز و ساماندهی مجدد عملیات کرده (Mendy et al., 2020)، آنان را به تلاش برای بازسازی اقتصادی واداشته است (Cadena et al., 2020). در این میان، سؤال پیش روی تمامی کارفرمایان، رهبران، مدیران و سازمان ها این است که چگونه می توان و می بایست عملیات و کسب و کار را پس از بحران پاندمی به وضعیتی مناسب برگرداند؟ (Ernst et al., 2020; Sneider & Singhal, 2020a) این پرسش، بسیاری از صاحب نظران را به ارائه پاسخ هایی درخور برانگیخته است (Sneider & Sternfels, 2020; Baig et al., 2020; Sneider & Singhal, 2020a).

بحران کرونا ویروس در حوزه های متنوعی ظهور یافته است که به دلیل نبود تجربه مشابه نه تنها دولت و صنعت درمان، بلکه سازمان های مختلف بخصوص بخش خدمات از جمله گردشگری را مورد مخاطره قرار داده است (Tayyebi-rahani & Modaber, 2021). در این میان بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی گردیده و نقش مدیریت منابع انسانی را در مواجهه با این آسیب ها بسیار برجسته می کند (Shahvazian & Hashemi-*gheini*, 2020).

لذا با توجه به ویژگی های ویروس کووید-۱۹، بحران ناشی از این ویروس منجر به سکون صنعت گردشگری شده است و بخش گردشگری بسیار بیشتر از سایر فعالیت های اقتصادی

3. Human at the core

1. UN World Tourism Organization (UNWTO)

2. New normal

درآمدهای حاصل از این بخش را کاهش و یا زمینه تعطیلی موقت و یا دائمی برخی کسب‌وکارها در این صنعت را ایجاد نماید (Sönmez et al., 1994).

۲،۳ بحران پاندمی کرونا و کسب‌وکارهای گردشگری

جوامع انسانی در طول تاریخ، بیماری‌های همه‌گیر بسیاری را شاهد بوده است. بیماری‌هایی کشنده و خطرناک (Nadeem, 2020). بزرگ‌ترین و خطرناک‌ترین بحران در دهه فعلی، شیوع جهانی ویروس معروف به کرونا (کووید ۱۹) است که پیدایش آن از شهر ووهان در چین آغاز و به سرعت جهان را به تصرف خویش درآورد (Gan et al., 2020) و اینک به یک پاندمی و بحرانی فراگیر تبدیل گردیده است (Rowan & Laffey, 2020). این همه‌گیری کسب‌وکارهای گردشگری در سراسر جهان را با چالش‌هایی جدی مواجه ساخته و آن را با کاهش تقاضای بسیار و تعطیلی گسترده روبرو کرده است (Bagheri et al., 2020). گردشگری که از بدو پیدایش تا به امروز روند رو به رشدی را در سراسر جهان شاهد بوده است، با شیوع ویروس کرونا، روندهای جدیدی را در این دوران تجربه کرده و گسترش این بیماری که به اعمال فاصله‌گذاری اجتماعی و قرنطینه در بیشتر مقصدهای جهان انجامیده، خساراتی سنگین بر کسب‌وکارهای فعال در این صنعت تحمیل کرده است (Dalrymple et al., 2020). این بحران فراگیر، صنعت گردشگری ایران را نیز با چالش‌های بسیار مواجه ساخته و بسیاری از کسب‌وکارهای فعال در این بخش را به تعطیلی کامل کشانده است (Iranian Hotel Owners Association, 2020).

۲،۴ مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را در عبارات گوناگونی تعریف کرده‌اند. برای مثال **ییر و اسپکتور**^۲ (۱۹۸۴) مدیریت منابع انسانی را شامل تمامی تصمیمات و اقدامات مدیریتی می‌داند که بر ماهیت روابط بین سازمان و منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی را همچنین فرایند ادغام و یکپارچه‌سازی سازمان و کارکنان در راستای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی و بخشی از فرایند مدیریت تعریف کرده‌اند که به مدیریت منابع و سرمایه های انسانی سازمان مربوط می‌شود و تمامی استراتژی‌ها، وظایف، سیاست‌ها، اقدامات، فعالیت‌ها، روش‌ها، ابعاد و عوامل مربوط به روابط استخدامی، افزودن ارزش و کیفیت به کالاها و خدمات تولید و عرضه‌شده توسط سازمان، افزایش و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را با هدف حفظ موفقیت و پایداری سازمانی در محیط متغیر امروز در برمی‌گیرد (Mahapatro, 2010). **دسلر**^۳ (۲۰۱۳)، مدیریت منابع انسانی را فرایند جذب (انتخاب و استخدام)، آموزش و توسعه، ارزیابی و جبران خدمات کارکنان و توجه به روابط استخدامی، ایمنی،

تعریفی جهان‌شمول و مورد توافق از آن ارائه نشده است و هر نویسنده با توجه به رویکرد خود آن را به‌گونه‌ای متفاوت توصیف و مفهوم‌پردازی کرده است (Pender, 2005). اولین تلاش‌ها به‌منظور مفهوم‌پردازی گردشگری توسط هانزیکر و کرافت^۱ به سال ۱۹۴۲ یعنی زمانی برمی‌گردد که این اندیشمندان، گردشگری را به‌عنوان تمامی روابطی تعریف کردند که در نتیجه سفر و اقامت غیر دائم و با اهدافی غیرتجاری شکل می‌گیرند (Igoumanakis & Krakavitis, 2004). گردشگری را همچنین، نوعی فعالیت بین‌المللی تعریف کرده‌اند که زمانی رخ می‌دهد که فرد یا گروهی از افراد برای تفریح یا تجارت مرزهای ملی را پشت سر گذاشته و حداقل ۲۴ ساعت ولی کمتر از یک سال در مکانی دیگر اقامت کند (Mill & Morrison, 1998). گردشگری را همچنین مسافرت و اقامت افراد در مکان‌هایی غیر از محل عادی سکونت خود برای کمتر از یک سال که معمولاً با اهداف تفریح و گذران اوقات فراغت یا هر هدفی غیر از منفعت و بهره‌مندی اقتصادی (کسب سود و اشتغال) انجام می‌شود، تعریف می‌کند (Chadwick, 1994). این تعریف که یکی از توصیفات پذیرفته‌شده جهانی در این ارتباط است (Pender, 2005)، هم فعالیت‌های گردشگری خارجی و هم فعالیت‌های گردشگری داخلی را در برمی‌گیرد (Page, 2007).

۲،۲ تعریف بحران از دیدگاه کسب‌وکارهای گردشگری

بحران، همراه همیشگی انسان در زندگی شخصی و سازمانی است (Ritchie & Jiang, 2019) و می‌تواند به هر نوع رویداد مخربی اطلاق گردد که غیرقابل پیش‌بینی است یا پیش‌بینی آن به‌سختی امکان‌پذیر است و در صورت سوء مدیریت نتایج بسیار منفی به‌جای گذاشته، موجبات اتلاف و نابودی منابع را فراهم آورده (Hetu et al., 2018)، به‌صورت فیزیکی یا غیر فیزیکی، یک سیستم و اجزایش را به صورتی منفی تحت تأثیر قرار داده و حیات آن را مورد تهدید قرار می‌دهد (Pauchant & Mitroff, 1992). از دیدگاه کسب‌وکار و سازمان نیز بحران می‌تواند یک دوره ناپایدار توصیف گردد که احتمال نتایج ناخواسته و نامطلوب را افزایش می‌دهد. این نتایج ناخواسته می‌تواند عملکرد معمول و رویه‌های جاری سازمان را مختل کرده، خطوط تولید را با مشکل مواجه ساخته، تصویر عمومی سازمان را مخدوش و حساسیت رسانه‌ها و نیز دولت نسبت به سازمان را افزایش دهد (Devlin, 2007). از دیدگاه گردشگری نیز بحران می‌تواند به هرگونه رخدادی اطلاق گردد که عملیات و فعالیت‌های رایج در این صنعت را با تهدید روبرو ساخته، صنعت و مقصدهای گردشگری را با خسارت‌های فیزیکی و مشهود و یا غیرمشهود مانند شکل‌گیری تصویری منفی، کاهش احساس امنیت گردشگران و شکل‌گیری ادراکات منفی در آنان مواجه ساخته، از طریق کاهش فعالیت‌های گردشگری،

3. Dessler

1. Hunziker & kraft

2. Beer & Spector

۲,۶ نقش و اهمیت مدیریت منابع انسانی در بحران و پسابحران در کسب‌وکارهای گردشگری

امروز از منابع انسانی به عنوان نقش آفرینان محوری در مدیریت بحران و بازیابی و بازسازی کسب‌وکارهای گردشگری در پسابحران نام برده می‌شود و توانمندی و مشارکت آنان از عوامل کلیدی موفقیت در این فرایند به شمار می‌رود. از این رو، مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر به عنوان یکی از شرکای اصلی و راهبردی طراحی و اجرای مدیریت بحران در سازمان‌ها مطرح گشته است و نقشی محوری در افزایش تاب‌آوری و پایداری سازمان‌ها در بحران و پسابحران از طریق حفظ سلامت کارکنان و نقش آفرینی آنان بر عهده گرفته است (Athamneh, 2018). از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا، از دست دادن نیروهای متخصص و آموزش دیده است که سازمان‌های مختلف به منظور کاهش هزینه، روش تعدیل منابع انسانی در پیش گرفته شده‌اند. درحالی که گذار از این بحران بر ارزش نیروی انسانی متخصص و کارآموده خواهد افزود (Shahvazian & Hashemi, 2020). در این میان مدیران سرمایه انسانی نقش مهم و خطیری در آموزش، مدیریت بحران، طراحی زیرساخت‌های دورکاری و تدوین شیوه‌های جدید جبران خدمات و بازتوانی روحی و روانی کارکنان دارند. کارکنان نیز می‌باید برای حفظ جان خود و همکارانشان و نیز ارتقای سلامت محیط کار و طراحی الگوهای نوآورانه برای تداوم کسب‌وکارها بیش‌ازپیش کوشا باشند (Tayyebi-rahani & Modaber, 2021).

برنامه‌ها و اقدامات مدیریت بحران در گردشگری و مهمان‌نوازی به‌طور کلی در سه مرحله اساسی قبل از بحران، هنگام بروز بحران و پسابحران طراحی و اجرا می‌گردد و مدیریت منابع انسانی به عنوان شریکی راهبردی می‌تواند در هر سه مرحله نقش آفرینی نمایند (Vardarlier, 2016). واحد مدیریت منابع انسانی در پیش از بحران می‌تواند از طریق پیش‌بینی بحران و آماده‌سازی کارکنان برای مواجهه با آن (Thumiki et al., 2019)، شناسایی نقاط آسیب‌پذیر در بحران و تدوین سیاست‌های لازم، برنامه‌ریزی مدیریت بحران (Athamneh, 2018)، طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی مدیریت بحران (Ostrowska, 2014; Jorrigala, 2018) و اقداماتی از این دست، نقشی استراتژیک در افزایش قابلیت‌های کسب‌وکارها ایفا نماید. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی، در پسابحران نیز نقشی بسیار مهم بر عهده داشته از طریق بازسازی جسمی و روانی کارکنان به‌ویژه افراد آسیب دیده در بحران، گردآوری و نشر اطلاعات و دانش ضروری در سازمان (Nilakant et al., 2013)، شناسایی نیازهای جدید کارکنان و پاسخگویی اثربخش به این نیازها، ارائه آموزش‌های

سلامتی و رفتار منصفانه با آنان تعریف می‌کند. درحالی که مدیریت منابع انسانی از دیدگاه آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۶) عبارت‌ترین دارایی سازمان یعنی منابع انسانی آن‌که به صورت فردی و جمعی برای دستیابی به اهداف سازمانی فعالیت می‌کنند. تاریخنگون، هال و تایلر^۲ (۲۰۰۵)، نیز مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان محور و اساس تمامی فعالیت‌های مدیریت و به معنی به‌کارگیری کارکنان یک کسب‌وکار در راستای انجام امور آن به روشی بهره‌ورانه تعریف می‌کنند که موجبات شکوفایی سازمان و منابع انسانی آن را فراهم می‌آورد.

۲,۵ اهمیت مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری

گردشگری یک نوع فعالیت خدماتی است (Bagheri et al., 2020) که ویژگی بارز کسب‌وکارهای فعال در آن، وابستگی شدید به افراد و منابع انسانی، مهارت‌های فنی و اجتماعی، نبوغ و ابتکار، سخت‌کوشی و تعهد آنان است (Herman, 2015)؛ بنابراین نقش کارکنان و منابع انسانی در این صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Khodaei & Kalantary-Khalil, 2012). کارکنان، چرخه کسب‌وکار را تکرار، رضایت مشتریان را فراهم، وفاداری آنان را ضمانت و به‌عنوان سفیران برند^۳ عمل کرده و با ایجاد جایگاه برند و تصویر شرکت در اذهان مشتریان (Zhang et al., 2014)، ارزش ماندگاری برای یک سازمان گردشگری و مهمان‌نوازی ایجاد می‌کنند (DAnnunzio-green, 2018). نقش مدیریت منابع انسانی بر توسعه گردشگری به‌طور خاص عبارت است از پیش‌بینی نیروی انسانی موردنیاز در صنعت گردشگری، تعیین نیازهای آموزشی و تدوین برنامه‌های موردنیاز برای تعلیم و تربیت، شناسایی مشکلات و نیازهای بخش گردشگری، دعوت از متخصصان برای ارائه برنامه، دعوت از کارشناسان گردشگری کشورهای فعال در این حوزه برای بررسی پتانسیل‌های گردشگری ایران و اعزام متخصصان گردشگری داخلی به این کشورها برای آشنایی با نظام گردشگری آن‌ها می‌باشد (Shahvazian & Hashemi-gheinani, 2020)؛ بنابراین، نحوه مدیریت منابع انسانی و بهره‌برداری کامل از توانایی آنان در راستای دستیابی به اهداف کسب‌وکار در گردشگری از اهمیت بسیار برخوردار گشته است (Baum, 2007). اهمیت مدیریت منابع انسانی در گردشگری به حدی است که تمامی داستان‌هایی که در ارتباط با موفقیت کسب‌وکارها در این صنعت به گوش می‌رسد، چگونگی جذب و استخدام، چگونگی آموزش و توسعه، چگونگی ارزش‌گذاری و پاداش‌دهی و چگونگی حمایت از منابع انسانی و به عبارت بهتر، چگونگی مدیریت منابع انسانی در این صنعت را بازگو می‌کنند (Baum, 2012).

3. Brand Ambassadors

1. Armstrong

2. Torrington, Hall & Taylor

(Tranfield et al., 2003). در این پژوهش از الگوی ۸ مرحله‌ای بررسی نظام‌مند ادبیات اوکولی و شبرم (۲۰۱۰)، استفاده شده است.

در این راستا، ابتدا جلساتی با مشارکت نویسندگان ترتیب و مقالات و نوشته‌های مربوط به ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا، به‌اجمال بررسی و اهمیت آن مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. سپس استفاده از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی به‌عنوان چارچوب پژوهش در راستای شناسایی راهکارهای مورد نظر انتخاب و اصول حاکم بر آن مورد توافق قرار گرفته است. پس از آن، بیان مسئله و ادبیات نظری پژوهش تدوین، سپس از مجرای جستجوی عبارات و کلیدواژه‌های مرتبط (گردشگری در پسا کرونا، ارتقاء گردشگری در پسا کرونا، مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا، چگونگی ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا) در پایگاه‌های "Google, Emerald, ScienceDirect, Web of Science, SCOPUS & Insight" اقدام گردید. در این مرحله ۳۸ منبع یافت شد. در گام بعد، این منابع یافت شده توسط پژوهشگران با توجه به‌عنوان، چکیده و محتوا ارزیابی و منابع متناسب با هدف و فرایند پژوهش مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۱۴ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب گردید (شکل ۱، فرایند شناسایی، جستجو، ارزیابی و انتخاب منابع مورد نیاز را به تصویر می‌کشد). در مرحله بعد، داده‌های لازم از منابع منتخب استخراج و مورد تحلیل قرار گرفت. به‌منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده در پژوهش حاضر نیز، روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناخت، سازماندهی و گزارش الگوهای معنایی (مضامین) اندیشه‌ها و رهنمودهای موجود در داده‌های مورد بررسی است؛ و به دلیل کاربردی و منعطف بودن به یکی از رایج‌ترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی تبدیل شده است (Braun, & Clarke, 2012) که هدف از آن یافتن مضامین (الگوهای معنایی) بااهمیت و جذاب در متون و مطالب مورد بررسی در راستای پاسخ به سؤال پژوهش است (Maguire & Delahunt, 2017). در گام پایانی نیز نتایج در قالب مقاله حاضر ارائه گردید.

ضروری به کارکنان، متناسب‌سازی محیط‌های کاری با توجه شرایط جدید، افزایش چابکی کسب‌وکارهای گردشگری (Dalrymple et al., 2020)، کمک به کارکنان در کنترل اوضاع و شرایط در خارج از محیط‌های کاری و به جریان انداختن فعالیت و عملیات سازمان، می‌تواند فرایند بازگشت و بازسازی کسب‌وکارهای گردشگری در پسا بحران را تسهیل و تسریع نماید (Nilakant et al., 2013).

۳ روش تحقیق

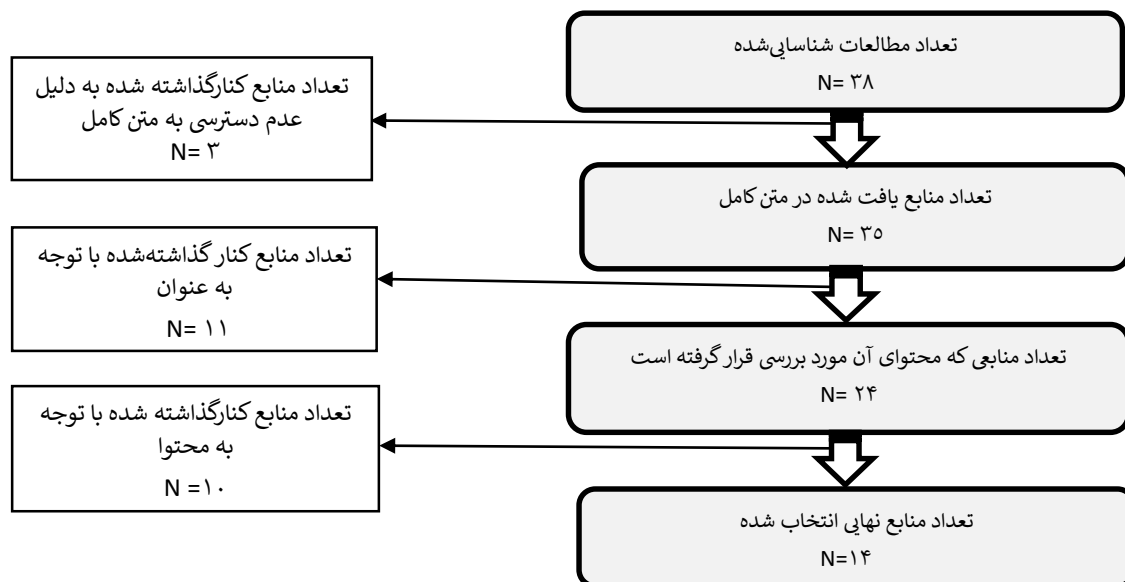
پژوهش حاضر از نظر طرح، مطالعه‌ای آمیخته (ترکیبی) است که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند (Bazargan-Harandi, 2019). از نظر هدف نیز در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. در بخش کیفی، به‌منظور شناسایی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا و توسعه مدلی مناسب، از روش بررسی نظام‌مند ادبیات^۱ و در بخش کمی، جهت وزن‌دهی به راهکارها و رتبه‌بندی آن‌ها از روش مجموعه راف بهترین- بدترین^۲ استفاده شده است (Haqbin et al., 2021). جامعه آماری پژوهش حاضر را خیرگان صنعت گردشگری استان فارس تشکیل می‌دهند که در این میان به‌منظور انجام بخش کمی پژوهش، ۷ نفر از افراد آشنا به موضوع (برخوردار از دانش نظری و پژوهشی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با صنعت گردشگری)، به‌عنوان نمونه و به روش هدفمند انتخاب گردیده‌اند. داده‌های لازم در بخش کمی نیز با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده است.

۳،۱ بررسی نظام‌مند ادبیات

بررسی نظام‌مند ادبیات، تلاشی است جامع و سازماندهی‌شده برای جمع‌آوری، ارزیابی و تلخیص تمامی شواهد و بازتولید دستاوردهای علمی در راستای پاسخ به سؤال پژوهش (Knoll et al., 2018; Yannascoli et al., 2013). این روش تحقیق معمولاً در سه مرحله اصلی برنامه‌ریزی پژوهش، انجام پژوهش و تدوین و ارائه گزارش پژوهش انجام می‌گردد.

2. Rough-BWM

1. Systematic review



تصویر ۱ مراحل شناسایی، جستجو، ارزیابی و انتخاب منابع

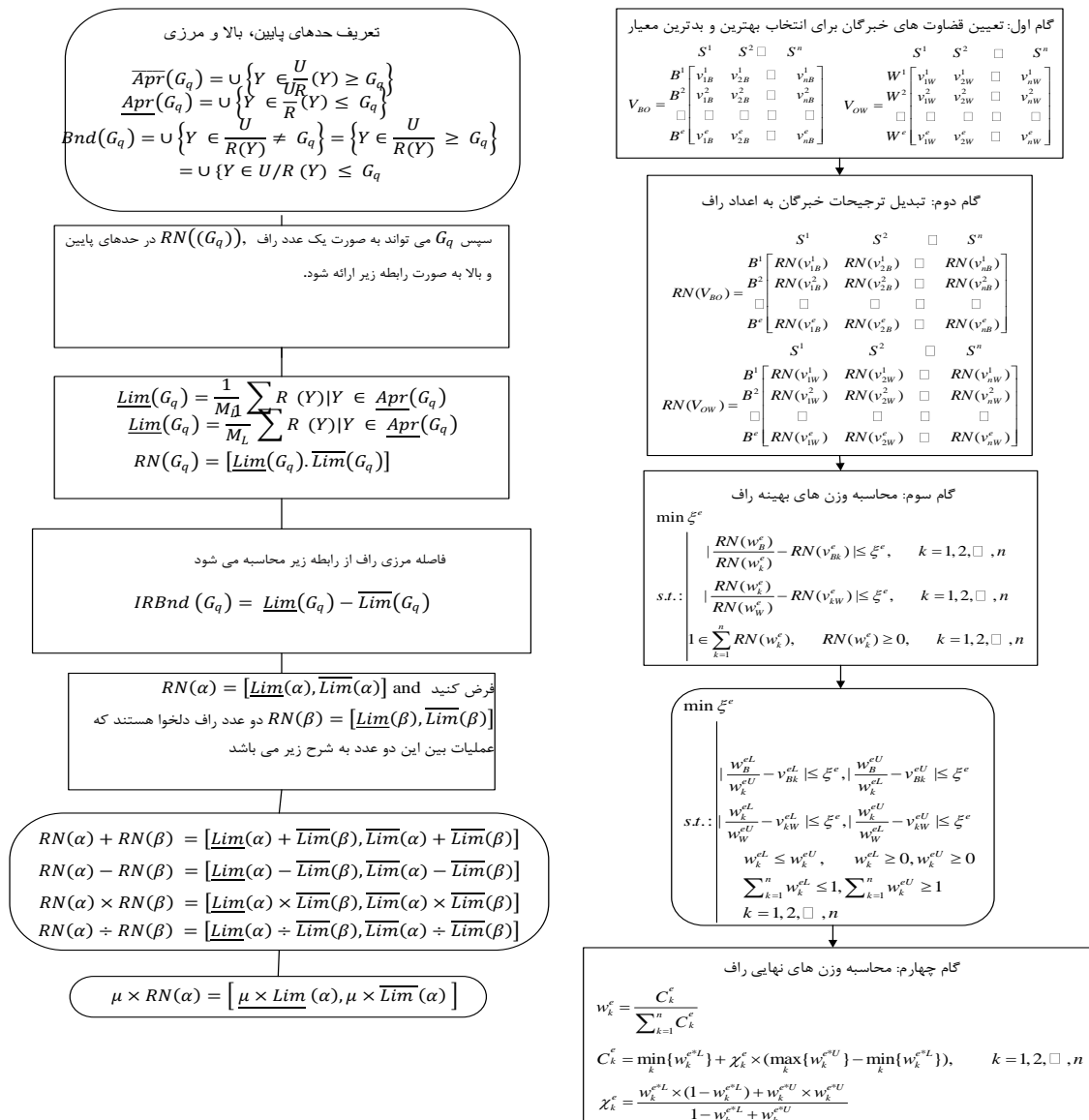
گیرد (Stevic et al., 2017). (به منظور آشنایی بیشتر با مفاهیم مرتبط با نظریه راف مانند مفهوم آن، نوع اعداد و نحوه اجرا، به Stevic et al., 2017 و Stojic et al., 2018 مراجعه نمایید). مزیت مجموعه راف بهترین- بدترین این است که مجموعه‌ای دقیق‌تر از اطلاعات را با یک پرسشنامه ساده تر برای به دست آوردن یک مجموعه منحصربه‌فرد از بهترین وزن w_j فراهم می‌کند. مطابق مطالعه نظر لیبو و همکاران (2020)، گام‌های به دست آمدن اعداد راف و گام‌های روش راف بهترین- بدترین در شکل ۲، قابل مشاهده می‌باشد.

۳،۲ مجموعه راف بهترین- بدترین

پیچیدگی و عدم اطمینان موجود در فرایندهای تصمیم‌گیری چندمتغیره^۱ مانند بروز ابهامات در تفکر انسانی، ارائه اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری از طریق مقادیر عددی واضح را با مشکلاتی همراه کرده است. علاوه بر مجموعه نظریات فازی، یکی دیگر از ابزارهای فائق آمدن بر این ابهامات، مجموعه راف است که نخستین بار توسط پاولاک^۲ (۱۹۸۲)، معرفی شده است. در مجموعه راف، ابهامات بر پایه ابهامات موجود در داده‌های واقعی از طریق معیارهای عینی مورد محاسبه قرار می

². Pawlak

¹. MCDM Process



تصویر ۲ گام های اجرای مجموعه راف و مجموعه راف بهترین (لیو و همکاران، ۲۰۲۰)

به اصول حاکم بر روش تحلیل مضمون تحلیل گشته و در گام بعد، نسبت به تلخیص، ترکیب و دسته بندی راهکارهای شناسایی شده، اقدام گردید. همان گونه که در جدول ۱، تحت عنوان مدل پژوهش قابل مشاهده است، راهکارهای شناسایی شده، در این مرحله در قالب ۴ دسته راهکار (بعد) اصلی دسته بندی شده اند.

۴ یافته های پژوهش

۴،۱ یافته های بخش کیفی (شناسایی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب کارهای گردشگری در پسا کرونا):

پس از انتخاب منابع مناسب، ابتدا داده های لازم (راهکارهای ارائه شده در پژوهش های پیشین) استخراج، تلخیص و با توجه

جدول ۱. مدل پژوهش

منابع	راهکارهای فرعی	راهکارها (ابعاد) اصلی	مضمون فراگیر
Denys (2020); Glassdoor Team (2020); Connaughton (2020)	توجه به انتظارات روبه تغییر کارکنان فعلی و بالقوه از یک کارفرما در پسا کرونا		
Randstad (2020); Denys (2020); Zojceska (2020)	توسعه برند کارفرما و بازسازی تصویر سازمان در جامعه		
Agrawal et al (2020); Sneader & Sternfels (2020)	طراحی مدل‌های شایستگی جدید جهت جذب کارکنان با توجه به الزامات (نیازمندی‌های) پسا کرونا	راهکارهای کارمندیابی، انتخاب و تأمین منابع انسانی	
Smart dreamers (2020); Curlewis (2020); HR Asia (2020)	استفاده از فناوری‌های ارتباطی در کارمندیابی		
Sneader & Singhal (2020b); Caligiuri et al (2020)	بازنگری و اصلاح برنامه‌های جانشین‌پروری		
Shahvazian & Hashemi Gheinani (2020); Tayyebi-rahani & Modaber (2021); Dalrymple et al (2020)	بازنگری برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و انتقال دانش و مهارت‌های موردنیاز در شرایط جدید به کارکنان	راهکارهای آموزش و توسعه منابع انسانی	
Hogan (2020); Smet et al (2020)	بازنگری و اصلاح برنامه‌های توسعه مدیریت استفاده از ظرفیت شبکه‌ها مجازی (مانند ایجاد گروه-های مجازی جهت نشر دانش و تجربیات لازم) در راستای آموزش و توسعه کارکنان		
Enger et al (2020); Leask (2020)	بررسی مسائل پیش آمده در بحران و تأثیر آن بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی		
Athamneh (2018); Azizi et al (2021); Clyde (2020)	ارزیابی اثرات بحران بر کارکنان و تلاش در جهت رفع اثرات منفی		راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا
Zhu et al (2020); Azizi et al (2021); Rivera 2020	توسعه ارتباطات درونی و بیرونی پایدار و قابل اعتماد		
_Zojceska (2020); Maurer (2020); Baker (2020); Morse (2020); Martic (2020)	حفظ کارکنان کلیدی	راهکارهای به کارگیری منابع انسانی	
CBI (2020)	افزایش چابکی کسب و کار		
Nilakant et al (2013); Dalrymple et al (2020)	بازطراحی مشاغل با توجه به شرایط و الزامات سازمانی جدید		
Adikaram et al (2021); Martic (2020); Clyde (2020)	توجه به امنیت و سلامت کارکنان در محیط کار		
Tayyebi-rahani & Modaber (2021); Connaughton (2020)	استفاده از دورکاری		
Dahik et al (2020); Baker (2020)	ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب		
Emmett et al (2020)	متناسب سازی منافع ارائه شونده به کارکنان با توجه شرایط جدید		
Martic (2020); Curlewis (2020); Morse (2020); Curtis (2020)	شناسایی و تقدیر از رفتارهای سازنده کارکنان در دوران بحران	راهکارهای جبران خدمات و مزایا	
Hamouche (2021); Azizi et al (2021)	متناسب سازی پرداخت‌ها به کارکنان با توجه به ویژگی-های شغل‌ها و وظایف سازمانی در دوران پسا کرونا (برای مثال پرداخت بیشتر به مشاغل پرخطر و غیره)		
Safuan & Kurnia (2021); Hamouche (2021); Sembiring et al (2020)			

۴،۲ یافته‌های بخش کمی: وزندهی و رتبه بندی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا با استفاده از مجموعه راف بهترین- بدترین:

پس از شناسایی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی کسب وکارهای گردشگری در پسا کرونا، این راهکارها در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و این پرسشنامه به منظور رتبه بندی، در بین ۷ نفر از خبرگان صنعت گردشگری (نمونه آماری پژوهش)، توزیع و سپس داده‌های لازم مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۸ ارائه شده است. همان گونه که در این جدول قابل مشاهده است، مهم ترین راهکارها (ابعاد) اصلی ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری

در پسا کرونا از دیدگاه مشارکت کنندگان به ترتیب عبارتند از: راهکارهای آموزش و توسعه منابع انسانی، راهکارهای کارمندیابی، انتخاب و تأمین منابع انسانی، راهکارهای جبران خدمات و مزایا و راهکارهای به کارگیری منابع انسانی. مراجعه به جدول ۸، همچنین نشان می‌دهد که مشارکت کنندگان در بین راهکارهای فرعی، مهم ترین اولویت را به بازنگری و اصلاح برنامه های توسعه مدیریت داده‌اند. در حالی ارزیابی اثرات بحران بر کارکنان و تلاش در جهت رفع اثرات منفی را در پایین ترین اولویت دسته بندی کرده‌اند.

برای وزن بندی راهکارهای پرسشنامه‌ای با ۹ طیف در اختیار خبرگان قرار گرفت که ترجیحات آن‌ها برای انتخاب بهترین و بدترین معیارها (در اینجا به عنوان نمونه، ابعاد آورده شده است) در جدول‌های ۲ و ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۲ ترجیحات خبرگان برای انتخاب بهترین معیار

C4	C3	C2	C1	BEST	EXPERT
8	1	7	9	C3	E1
2	5	1	3	C2	E2
7	5	1	3	C2	E3
5	5	1	7	C2	E4
4	6	1	5	C2	E5
1	6	1	5	C2	E6
2	1	3	7	C3	E7

جدول ۳ ترجیحات خبره‌ها برای انتخاب بدترین معیار

E7	E6	E5	E4	E3	E2	E1	EXPERT
C4	C1	C1	C4	C4	C4	C2	WORST
6	1	1	4	4	4	9	C1
7	7	8	7	7	4	1	C2
8	5	6	5	3	3	8	C3
1	9	7	1	1	1	8	C4

کمتر باشد از اعتبار لازم برخوردارند همان طور که در جدول ۴، مشاهده می‌شود معیارها از اعتبار لازم برخوردارند.

برای بررسی اعتبار و اطمینان مقایسات زوجی به دست آمده از قضاوت‌های خبرگان، نرخ ناسازگاری (CR) آن‌ها محاسبه می‌شود که در صورت اینکه نرخ ناسازگاری از یک صدم (0.01)

جدول ۴ بررسی اعتبار مقایسات زوجی با نرخ ناسازگاری

epsilon	a BW	CI	CR
---------	------	----	----

0.140055	8	4.47	0.031332
0.162278	4	1.63	0.099557
0.298438	7	3.73	0.08001
0.316625	7	3.73	0.084886
0.346688	8	4.47	0.077559
0.099019	7	3.73	0.026547
0.099019	8	4.47	0.022152

$$\overline{Lim}(3) = \frac{1}{7}(5+5+3+3+7+7+9) = 5.57$$

$$\overline{Lim}(5) = \frac{1}{5}(5+5+7+7+9) = 6.60$$

$$\overline{Lim}(7) = \frac{1}{3}(7+7+9) = 7.60$$

$$\overline{Lim}(9) = \frac{1}{1}(9) = 9$$

اعداد راف به دست آمده برای ابعاد در جدول های ۵ و ۶، قابل مشاهده می باشد.

سپس قضاوت های خبرگان به اعداد راف تبدیل شدند که به عنوان نمونه در این مرحله معیار C1 آورده شده است.

$$C1(9,3,3,7,5,5,7)$$

$$\underline{Lim}(3) = \frac{1}{2}(3+3) = 3$$

$$\underline{Lim}(5) = \frac{1}{4}(5+5+3+3) = 4$$

$$\underline{Lim}(7) = \frac{1}{6}(5+5+3+3+7+7) = 5$$

$$\underline{Lim}(9) = \frac{1}{7}(5+5+3+3+7+7+9) = 5.57$$

جدول ۴ اعداد راف به دست آمده از قضاوت خبره ها برای انتخاب بهترین معیارها

E7		E6		E5		E4		E3		E2		E1		
U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	
7.6	5	6.6	4	6.60	4.00	7.60	5.00	5.57	3.00	5.57	3.00	9.00	5.57	C1
5	1.33	2.14	1	2.14	1.00	2.14	1.00	2.14	1.00	2.14	1.00	7.00	2.14	C2
4.14	1	6	4.14	6.00	4.14	5.40	3.40	5.40	3.40	5.40	3.40	4.14	1.00	C3
6.25	3.4	4.57	1	5.80	2.33	6.25	3.40	7.50	4.00	5.17	1.50	8.00	4.57	C4

جدول ۵ اعداد راف به دست آمده از قضاوت خبره ها برای انتخاب بدترین معیارها

E7		E6		E5		E4		E3		E2		E1		
U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	
7	3.5	5.5	1	5.50	1.00	5.33	2.50	5.50	2.67	4.00	2.50	9.00	6.50	C1
7.5	4.66	8	4.33	8.00	5.50	7.00	4.25	7.00	3.75	3.00	1.50	6.50	1.00	C2
8	5.5	7	3	7.00	3.50	6.00	3.33	4.66	2.00	3.50	2.00	8.33	5.67	C3
7	1	9	5.5	7.50	4.67	4.25	1.00	3.75	1.00	2.50	1.00	8.33	5.67	C4

لینگو، وزن L و U برای هر معیار بدست آمد وزن های به دست آمده در جدول ۷، قابل مشاهده می باشد.

بعد از به دست آمدن اعداد راف و نوشتن مدل تصمیم گیری برای قضاوت هر خبره، با قرار دادن مدل مربوطه در نرم افزار

جدول ۶ وزن‌های بهینه راف معیارها

E7		E6		E5		E4		E3		E2		E1		
U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	U	L	
0.233	0.127	0.609	0.130	0.801	0.161	0.550	0.194	0.981	0.890	0.302	0.161	0.245	0.167	C1
0.628	0.314	0.607	0.562	0.641	0.202	0.444	0.390	0.993	0.794	0.639	0.546	0.988	0.584	C2
0.555	0.500	0.221	0.101	0.281	0.107	0.524	0.377	0.366	0.264	0.302	0.168	0.701	0.687	C3
0.586	0.221	0.562	0.276	0.484	0.278	0.384	0.115	0.324	0.233	0.177	0.125	0.877	0.486	C4

سپس با به دست آمدن وزن هر معیار و بُعد، با ضرب وزن ابعاد در معیارهای مربوطه، وزن نهایی به دست آمده است. وزن نهایی ابعاد و معیارها در جدول ۸ آورده شده است.

جدول ۷ نتایج بخش کمی (رتبه‌بندی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا)

رتبه	وزن نهایی	وزن	راهکارهای فرعی	رتبه	وزن	راهکارها (ابعاد) اصلی
7	0.05674	0.2180	توجه به انتظارات روبه تغییر کارکنان فعلی و بالقوه از یک کارفرما در پسا کرونا			
9	0.04833	0.1857	توسعه برند کارفرما و بازسازی تصویر سازمان در جامعه	2	0.2603	راهکارهای کارمندیابی، انتخاب و تأمین منابع انسانی
10	0.04534	0.1742	طراحی مدل‌های شایستگی جدید جهت جذب کارکنان با توجه به الزامات (نیازمندی‌های) پسا کرونا			
8	0.04935	0.1896	استفاده از فناوری‌های ارتباطی در کارمندیابی			
6	0.06051	0.2325	بازنگری و اصلاح برنامه‌های جانشین‌پروری			
3	0.10304	0.3302	بازنگری برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و انتقال دانش و مهارت‌های موردنیاز در شرایط جدید به کارکنان			
1	0.11552	0.3703	بازنگری و اصلاح برنامه‌های توسعه مدیریت	1	0.3120	راهکارهای آموزش و توسعه منابع انسانی
4	0.09345	0.2995	استفاده از ظرفیت شبکه‌ها مجازی (مانند ایجاد گروه‌های مجازی جهت نشر دانش و تجربیات لازم) در راستای آموزش و توسعه کارکنان			
15	0.02149	0.1127	بررسی مسائل پیش‌آمده در بحران و تأثیر آن بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی	4	0.1907	راهکارهای به‌کارگیری منابع انسانی
20	0.01311	0.0688	ارزیابی اثرات بحران بر کارکنان و تلاش در جهت رفع اثرات منفی			

12	0.02913	0.1528	توسعه ارتباطات درونی و بیرونی پایدار و قابل اعتماد	
13	0.02513	0.1318	حفظ کارکنان کلیدی	
16	0.02073	0.1087	افزایش چابکی کسب و کار	
19	0.01889	0.0991	بازطراحی مشاغل با توجه به شرایط و الزامات سازمانی جدید	
17	0.01947	0.1021	توجه به امنیت و سلامت کارکنان در محیط کار	
14	0.02347	0.1231	استفاده از دورکاری	
18	0.01923	0.1009	ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب	
11	0.04182	0.1764	متناسب سازی منافع ارائه شونده به کارکنان با توجه شرایط جدید	
5	0.09031	0.3809	شناسایی و تقدیر از رفتارهای سازنده کارکنان در دوران بحران	3 0.2371 راهکارهای جبران خدمات و مزایا
2	0.10494	0.4427	متناسب سازی پرداختها به کارکنان با توجه به ویژگیهای شغلها و وظایف سازمانی در دوران پساکرونا (برای مثال پرداخت بیشتر به مشاغل پرخطر و غیره)	

۵ بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت ارتقاء کسب و کارهای گردشگری در پساکرونا به عنوان یکی از آسیب دیده ترین بخش های اقتصادی در سطح جهان در اثر پاندمی کرونا (Mendy et al., 2020; Nilakant et al., 2020; Cadena et al., 2020) و اهمیت دسترسی به راهکارهای اثربخش در این ارتباط (Baig et al., 2020; Sneider & Singhal, 2020b; Sneider & Sternfels, 2020) و از طرف دیگر، اهمیت عنصر انسانی در ارتقاء کسب و کارهای گردشگری در پساکرونا (Randstad, 2020; Boese, 2020; Ranosa, 2020)، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه بندی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در پساکرونا طراحی و اجرا گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده های گردآوری شده، نشان می دهد راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری شهری در پساکرونا می توانند در قالب ۴ راهکار (بعد اصلی و ۲۰ راهکار فرعی دسته بندی گردند که به ترتیب اهمیت از دیدگاه مشارکت کنندگان عبارتند از: راهکارهای آموزش و توسعه منابع انسانی، راهکارهای کارمندیابی، انتخاب و تأمین منابع انسانی، راهکارهای جبران خدمات و مزایا و راهکارهای به کارگیری منابع انسانی.

نتایج حاصل از تحلیل داده های گردآوری شده در پژوهش حاضر به منظور رتبه بندی راهکارهای فرعی شناسایی شده نیز حاکی از این است که مشارکت کنندگان در پژوهش، «بازنگری و

اصلاح برنامه های توسعه مدیریت» را به عنوان مهم ترین راهکارها در این خصوص معرفی کرده اند. بررسی مطالعات انجام شده در این ارتباط نیز نشان می دهد اندیشمندان، مهم ترین عامل موفقیت یک کسب و کار در واکنش به بحران و کاهش اثرات منفی آن را مدیران توانمند آن معرفی می کنند (Ferry, 2020). از آنجایی که بحران دربرگیرنده چیزهای ناشناخته فراوان و شگفتی سازهای مختلف است؛ مدیران کارآمد و اثربخش می توانند به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت در واکنش به بحران مطرح باشند (Hogan, 2020). از این رو، توسعه مدیریت و بازنگری برنامه های کسب و کارها در این ارتباط در سایر پژوهشها (Smet et al., 2020) نیز مورد توجه قرار گرفته است. دومین راهکار شناسایی شده در ارتباط با ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در زمان پساکرونا، «متناسب سازی پرداختها به کارکنان با توجه به ویژگی های شغلها و وظایف سازمانی در دوران پساکرونا (برای مثال پرداخت بیشتر به مشاغل پرخطر و غیره)» است. بررسیها گویای این است بی انگیزگی بسیاری از کارکنان نسبت به بازگشت به کار در پساکرونا و علاقه آنان به استفاده از بیمه های بیکاری یکی از مهم ترین چالش های مدیریت منابع انسانی در پساکرونا در کسب و کارهای گردشگری است. از این رو، متناسب سازی حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان با توجه ویژگی های شغلی و سازمانی در این دوران می تواند به عنوان یکی از اثربخش ترین روشها جهت ایجاد انگیزه در آنان و نیز یکی از ابزارهای اثربخش در راستای حفظ کارکنان در پساکرونا در

رهبران کلیدی سازمان‌ها به دلایلی مانند بیماری و مانند آن، قادر به انجام وظایف خود و هدایت عملیات نبوده‌اند، شناسایی جانشینانی توانمند به‌منظور جایگزینی سریع آن‌ها با مدیران و رهبران مذکور، چالش‌هایی جدی را متوجه سازمان‌ها کرده است. از دلایل این موضوع می‌تواند تمرکز بلندمدت برنامه‌های جانشین‌پروری و عدم توجه به برنامه‌ها به کوتاه‌مدت ذکر گردد (Sneader & Singhal, 2020b)؛ بنابراین، با توجه به اهمیت نقش‌های رهبری در دوران بحران (Ferry, 2020)، برنامه‌های جانشین‌پروری می‌بایست به‌گونه‌ای مورد بازاندیشی و طراحی مجدد قرار گیرند که قابلیت سازمان برای جایگزینی رهبران و مدیران کلیدی در زمان‌های حساس و به‌فوریت را افزایش دهند (Caligiuri et al., 2020).

بررسی دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر همچنین نشان می‌دهد «توجه به انتظارات روبه تغییر کارکنان فعلی و بالقوه از یک کارفرما در پسا کرونا»، هفتمین راهکار شناسایی‌شده در ارتباط با ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا از دیدگاه آنان است. به نظر می‌رسد تغییر انتظارات و نیازهای کارکنان در پسا کرونا، مؤلفه‌ها و شاخص‌های برند کارفرما را با دگرگونی روبرو خواهد ساخت. برای مثال، بررسی‌ها نشان می‌دهد در ماه‌های اول پسا کرونا، امنیت شغلی و جو کاری مناسب^۱ در مقایسه با حقوق و دستمزد از بار ارزشی بیشتری برخوردار خواهد بود (Denys, 2020). تحقیقات همچنین حاکی است مهم‌ترین انتظاراتی که می‌توانند مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا را تحت تأثیر قرار دهد عبارتند از سلامتی، کمک به کارکنان و حمایت از آنان (Connaughton, 2020)؛ بنابراین، درک نیازهای کارکنان و تلاش در راستای پاسخ مناسب به انتظارات آنان می‌تواند به‌عنوان گامی مهم در راستای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در دوران پسا کرونا مطرح باشد (Denys, 2020; Glassdoor Team, 2020). «استفاده از فناوری‌های ارتباطی در کارمندیابی» نیز در حالی به‌عنوان هشتمین راهکار در این مطالعه مورد شناسایی قرار گرفته است که بر اهمیت آن در سایر پژوهش‌ها نیز تأکید شده است (HR Asia 2020; Smart dreamers, 2020). «توسعه برند کارفرما و بازسازی تصویر سازمان در جامعه» نیز نهمین راهکاری است که در راستای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا در مطالعه حاضر مورد توجه قرار گرفته است. بررسی سایر مطالعات انجام‌شده در این ارتباط نیز بیانگر این است که هرچند برند کارفرما از اولین روزهای معرفی (Amblar & Barrow, 1996) به‌عنوان ابزاری اثربخش در راستای جذب و نگهداری استعدادها مطرح بوده (Gehrels & Looij, 2019) و توجهات بسیاری از سوی نظریه‌پردازان و مدیران در سازمان‌های مختلف را به خود جلب کرده است (Reis & Braga, 2016)؛ در پسا کرونا اهمیت بیشتری پیدا کرده و ارتقاء برند کارفرما به‌عنوان ابزاری اثربخش در راستای جذب استعدادها و نیز حفظ و بهبود جایگاه سازمان

کسب و کارهای گردشگری مطرح باشد (Hamouche, 2021). اهمیت و نقش این راهکار در مطالعات مختلف در راستای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Safuan & Kurnia, 2020; Sembiring et al., 2021). «بازنگری برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و انتقال دانش و مهارت‌های موردنیاز در شرایط جدید به کارکنان» نیز سومین راهکار در این مجموعه و از دیدگاه مشارکت‌کنندگان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که آموزش کارکنان یکی از عناصر اصلی موفقیت در صنعت گردشگری است (Baum, 2007) چراکه وجود نیروی کاری به‌خوبی آموزش‌دیده در گردشگری به‌منظور تأمین و پاسخگویی به تقاضای مشتریان از اهمیتی حیاتی برخوردار است (Nzonzo & Chipfufa, 2013). این موضوع در زمان بحران و پس از آن نیز از اهمیت بسیار برخوردار است. از این رو، ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان در پسا کرونا در این مطالعات نیز مورد توجه قرار گرفته است و پژوهشگران بر این باورند که کارکنان کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا می‌بایست از مجرای آموزش-های اثربخش و مناسب چگونگی تعامل و ارائه خدمات به مشتریان و مهمانان و درعین حال رعایت پروتکل‌های بهداشتی و ایجاد احساس امنیت در آن‌ها و به عبارت بهتر، چگونگی فعالیت در دنیای جدید پس از بحران را بیاموزند (Dalrymple et al., 2020). طیبی رهنی و مدبّر (۲۰۲۱) و شهروزیان و هاشمی (۲۰۲۰) در پژوهش‌های خود این موضوع را مدنظر قرار دادند.

«استفاده از ظرفیت شبکه‌ها مجازی (مانند ایجاد گروه‌های مجازی جهت نشر دانش و تجربیات لازم) در راستای آموزش و توسعه کارکنان» نیز چهارمین راهکار شناسایی‌شده در ارتباط با ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا در مطالعه حاضر است که اهمیت آن در مطالعات دیگر نیز به‌عنوان استراتژی‌ای خلاق در این ارتباط تأکید گردیده است (Clyde, 2020; Azizi et al., 2021). «شناسایی و تقدیر از رفتارهای سازنده کارکنان در دوران بحران» نیز پنجمین راهکار شناسایی‌شده در مطالعه حاضر است. بررسی ادبیات موجود در ارتباط با موضوع پژوهش نیز نشان می‌دهد، شناسایی و تقدیر از رفتارهای سازنده کارکنان در دوران بحران، یکی از روش‌های ارضای نیازهای روانی کارکنان است که به‌منظور ارتقاء مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (Azizi et al., 2021; Hamouche, 2021). چراکه پسا کرونا دورانی است که کارکنان همچنان می‌بایست رفتارهای سازنده و عملکردهای عالی خود را حفظ نمایند (Sembiring et al., 2021). ششمین راهکار شناسایی‌شده در این مجموعه نیز «بازنگری و اصلاح برنامه‌های جانشین‌پروری» است. بررسی‌های انجام‌شده در ارتباط با ارزیابی اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری در زمان بحران نشان می‌دهد بسیاری از برنامه‌های جانشین‌پروری در زمان بحران کرونا اثربخشی خود را از دست داده‌اند و زمانی که مدیران و

1. good work atmosphere

تواند به معنی از دست دادن کارکنان کلیدی باشد. در این راستا، سایر مطالعات انجام شده نیز گویای این است که یکی از مهم‌ترین راهکارها در پسا کرونا در راستای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در این کسب‌وکارها، افزایش ارتباط با این کارکنان و ایجاد زمینه برگشت آنان به کسب‌وکار است (CBI, 2020).

یکی دیگر از راهکارهای شناسایی شده در پژوهش حاضر، «استفاده از دورکاری» است که اهمیت آن در سایر مطالعات نیز مورد توجه قرار گرفته است (Dahik et al., 2020; Baker, 2020). «بررسی مسائل پیش آمده در بحران و تأثیر آن بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی» نیز پانزدهمین راهکار شناسایی شده در ارتباط با موضوع مطالعه است. ارزیابی دقیق تأثیرات بحران بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مدیران این واحد را نسبت به تدوین و اجرای استراتژی‌ها و راهکارهای مناسب احیاء و بازسازی در پسابحران توانا خواهد ساخت (Athamneh, 2018). از این رو، این موضوع، در سایر مطالعات (Azizi et al., 2021; Hamouche, 2021; Clyde, 2020) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. یکی دیگر از راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا که مشارکت‌کنندگان آن را در اولویت شانزدهم قرار داده‌اند، «افزایش چابکی کسب‌وکار» است. سایر مطالعات انجام شده در این ارتباط نیز نشان می‌دهد کسب و کارهای موفق در پسابحران‌ها معمولاً آن‌هایی هستند که چابکی را در فرایندهای عملیاتی خود تزریق کرده و از تیم‌های چندوظیفه‌ای^۱ در ارائه خدمات به مشتریان بهره می‌برند. از این رو کسب‌وکارهای فعال در این صنعت به منظور افزایش آمادگی خود برای فعالیت در وضعیت نرمال جدید^۲ در پسا کرونا می‌بایست اصول چابکی در فرایندهای سازمانی را دنبال کنند (Dalrymple et al., 2020). «توجه به امنیت و سلامت کارکنان در محیط کار» نیز هفدهمین راهکار شناسایی شده در مطالعه حاضر است که اهمیت آن در سایر مطالعات نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Connaughton, 2020). **طبیی رهنی و مدبّر (۲۰۲۱)**، نیز در پژوهش خود به این مهم اشاره کرده‌اند.

مرآجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده همچنین نشان می‌دهد که «ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب» می‌بایست به عنوان هجدهمین راهکار ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا مورد توجه قرار گیرد. تغییر دراماتیک روش‌ها و رویه‌های کاری در پسا کرونا، بسیاری از کارکنان را به عبور از عادات مألوف و حرکت به سمت وظایف جدید، فرایندها و مدل‌های جدید کار و انجام وظیفه، ارتباطات و همکاری مجبور ساخته است. تحقیقات انجام شده در این ارتباط گویای این است که مشارکت، انصاف، احترام و برابری از عواملی هستند که کارکنان را در انطباق با اوضاع و شرایط جدید مورد حمایت قرار می‌دهند و درحالی که کارکنان و سازمان

در جامعه و دیدگاه ذینفعان در پسا کرونا، به موضوعی بسیار مهم در عرصه نظریه‌پردازی و میدان‌های عملی تبدیل شده (Grajeda, 2020) و اهمیت آن در مطالعات بسیاری مورد توجه قرار گرفته است (Denys, 2020; Randstad, 2020; Zojceska, 2020).

مرآجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده همچنین نشان می‌دهد که «طراحی مدل‌های شایستگی جدید جهت جذب کارکنان با توجه به الزامات (نیازمندی‌های) پسا کرونا» دهمین راهکاری است که در این مطالعه از سوی مشارکت‌کنندگان مورد اولویت‌بندی قرار گرفته است. بحران پاندمی کرونا این نکته را به تمامی سازمان‌ها، شرکت‌ها و کسب‌وکارها و به عبارت بهتر به تمامی کارفرمایان آموخت که روبه‌رو شدن با چالش‌های برخاسته از بحران‌ها و اضطراب‌ها، نیازمندی‌ها و الزامات خاص خود را داشته، آنان را نیازمند کارکنانی متفاوت ساخته است. کارکنان و استعدادهایی برخوردار از مهارت‌ها و توانایی‌های دیجیتال ضروری،^۱ قابلیت‌های شناختی^۲، مهارت‌های اجتماعی و احساسی،^۳ سازگاری^۴ و تاب‌آوری^۴ (Agrawal et al., 2020). پاندمی کرونا همچنین می‌تواند آغازی بر پایان کارهای دستی و تکراری و شروع دوره‌ای تلقی گردد که در آن انجام وظایف به شکل تحلیلی و با استفاده از فناوری خواهد بود. از این رو، این تغییر جهت، نیازمند سرمایه‌گذاری در طراحی مدل‌های شایستگی جدید جهت جذب کارکنان خواهد بود (Sneader & Sternfels, 2020). یازدهمین راهکار شناسایی شده در راستای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا، «متناسب‌سازی منافع ارائه شونده به کارکنان با توجه شرایط جدید» است که در پژوهش انجام شده توسط **مارتیک^۵ (۲۰۲۰)** نیز بر آن تأکید شده است. منافع ارائه شونده به کارکنان، ترکیبی از پاداش و مزایا، سیاست‌ها و اقداماتی کاری و تمامی تجربیاتی است که برای یک فرد در عوض پیوستن به یک کارفرما حاصل می‌شود؛ و توضیح‌دهنده چرایی پیوستن افراد به یک سازمان یا صنعت خاص از بین سایر سازمان‌ها و صنایع (Fullbright, 2013) و نشان‌دهنده منافع و مزایایی است که کارکنان در نتیجه فعالیت برای یک کارفرما به آن دست خواهند یافت (Hughes & Rog 2008). «توسعه ارتباطات درونی و بیرونی پایدار و قابل اعتماد» نیز در حالی در مطالعه حاضر به عنوان دوازدهمین راهکار مورد توجه قرار گرفته است که این راهکار در سایر مطالعات نیز مورد تأکید پژوهشگران بوده است (Zojceska, 2020; Maurer, 2020; Connaughton, 2020). از دیگر راهکارهای شناسایی شده در این مطالعه، «حفظ کارکنان کلیدی» است که مشارکت‌کنندگان در پژوهش آن را در جایگاه سیزدهم رتبه‌بندی کرده‌اند. کسب‌وکارهای گردشگری در دوران پاندمی بیشترین تعطیلی را در سیستم اقتصادی تجربه کرده‌اند و این تعطیلی می

5. Martic

6. Cross-functional teams

7. Next normal

1. Critical Digital Skills

2. Cognitive Capabilities

3. Social and Emotional Skills

4. Adaptability and Resilience

پساکرونا می‌توانند در ۴ دسته راهکار (بعد) اصلی و ۲۰ راهکار فرعی مورد شناسایی و توجه قرار گیرند. یافته‌ها همچنین حاکی از این است که این راهکارها به ترتیب اولویت و از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این مطالعه عبارتند از: راهکارهای آموزش و توسعه منابع انسانی، راهکارهای کارمندیابی، انتخاب و تأمین منابع انسانی، راهکارهای جبران خدمات و مزایا و راهکارهای به‌کارگیری منابع انسانی. به‌علاوه، مراجعه به تحلیل‌ها گویای این است مشارکت‌کنندگان در مطالعه، بازنگری و اصلاح برنامه‌های توسعه مدیریت، متناسب‌سازی پرداخت‌ها به کارکنان با توجه به ویژگی‌های شغل‌ها و وظایف سازمانی در دوران پساکرونا (برای مثال پرداخت بیشتر به مشاغل پرخطر و غیره)، بازنگری برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و انتقال دانش و مهارت‌های مورد نیاز در شرایط جدید به کارکنان و استفاده از ظرفیت شبکه‌ها مجازی (مانند ایجاد گروه‌های مجازی جهت نشر دانش و تجربیات لازم) در راستای آموزش و توسعه کارکنان را به‌عنوان مهم‌ترین راهکارهای فرعی ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پساکرونا معرفی کرده‌اند.

نتایج حاصل از پژوهش حاضر می‌تواند رهنمودهایی عملی برای مدیران و فعالین صنعت گردشگری فراهم آورد. در این راستا، به مدیران کسب‌وکارهای گردشگری پیشنهاد می‌شود به‌منظور از سرگیری فعالیت‌ها در دوران پساکرونا در بعد مدیریت منابع انسانی و ارتقاء فعالیت‌ها و اقدامات در این خصوص، راهکارهای معرفی‌شده در این مطالعه را مورد توجه قرار دهند. به‌علاوه، به مدیران کسب‌وکارهای گردشگری پیشنهاد می‌شود هنگام برنامه‌ریزی جهت ارتقاء و بازسازی فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی، اولویت‌بندی ارائه‌شده در این پژوهش را مورد توجه قرار دهند. نتایج همچنین می‌تواند رهنمودهایی برای مطالعات آینده نیز ارائه کند. برای مثال با توجه به این موضوع که در پژوهش حاضر جهت شناسایی راهکارها به بررسی نظام‌مند ادبیات مبادرت شده است، مطالعات آینده می‌تواند پیرامون شناسایی این راهکارها از دیدگاه مدیران و فعالین صنعت گردشگری طراحی و اجرا گردند. پژوهش‌های آینده همچنین می‌تواند به‌منظور شناسایی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری، پیرامون به بررسی دیدگاه کارکنان فعال در این بخش طراحی و اجرا گردند. سایر پژوهشگران همچنین می‌توانند نتایج مطالعه حاضر را با نتایج مطالعات خود در راستای ارائه مدل‌هایی جدید و توسعه‌یافته‌تر ترکیب کنند. همچنین به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر، نسبت به ارزیابی اقدامات انجام‌شده مرتبط با مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پساکرونا اقدام نمایند.

ها با آینده، شرایط کاری و ساختارهای تیمی کاملاً جدید روبرو خواهند بود، ایجاد و توسعه یک فرهنگ اثربخش می‌تواند منافع بسیار برای سازمان و اعضای آن به دنبال داشته باشد و این بر عهده مدیران منابع انسانی است که از طریق شناسایی رفتارهای مناسب و نیز مدل‌سازی این رفتارها نسبت به ایجاد آگاهی و شناخت در کارکنان در ارتباط با رفتارهای صحیح و مورد انتظار و تشویق آن‌ها به نشان دادن رفتارهای مطلوب، اقدام کنند (Emmett et al., 2020).

مراجعه به نتایج همچنین نشان می‌دهد که «بازطراحی مشاغل با توجه به شرایط و الزامات سازمانی جدید»، نوزدهمین راهکار شناسایی‌شده در این مطالعه است که در سایر پژوهش‌ها (Martic, 2020; Clyde, 2020; Adikaram et al., 2021) نیز مورد توجه قرار گرفته و پژوهش حاضر از این نظر نیز با مطالعات پیشین هم‌راستا می‌باشد. درنهایت، «ارزیابی اثرات بحران بر کارکنان و تلاش در جهت رفع اثرات منفی» نیز بیستمین و آخرین راهکار شناسایی‌شده در ارتباط با ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پساکرونا است. بحران پاندمی کرونا ممکن است کارکنان را از ابعاد گوناگون مالی و غیرمالی تحت تأثیر قرار داده باشد؛ بنابراین بخشی از توجهات کسب‌وکارها در دوران پساکرونا می‌بایست صرف شناسایی اثرات پاندمی بر کارکنان و حمایت از آنان در عبور از مشکلات مربوطه گردد (Sneider & Singhal, 2020a). این راهکار نیز در مطالعات پیشین مورد توجه قرار گرفته است (Azizi et al., 2021; Zhu et al., 2020; Rivera, 2020). برای انجام پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت که از جمله مهم‌ترین آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

با توجه به اینکه راهکارهای به‌دست‌آمده در این پژوهش از مطالعات پیشین استخراج شده است، ممکن است با توجه به شرایط زمانی به‌خصوص شرایط کرونا، نتایج پژوهش قابلیت تعمیم‌پذیری برای سازمان‌ها دیگر را نداشته باشد. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش، می‌توان به عدم دسترسی به همه پژوهش‌های این حوزه اشاره کرد همچنین محدودیت نظری مهم این پژوهش، نبود مطالعه مرتبط داخلی می‌باشد.

۶ پیشنهادها

با توجه به اهمیت عنصر انسانی در فرایند بازسازی کسب‌وکارهای گردشگری در پساکرونا و نیاز به راهکارهایی کاربردی در این ارتباط، پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در پساکرونا طراحی و اجرا گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در مطالعه حاضر نشان می‌دهد که راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای گردشگری در

۷ منابع

- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R., & Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the crises of COVID-19: human resource professional's battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2), 192–218.
- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. *McKinsey Insights (Issue May)*.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Athamneh, S. (2018). HR planning for crisis management. In *Human resource planning for the 21st century*. IntechOpen.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, A., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach, *Heliyon*, 7 (6): e07233.
- Bagheri, Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*, 31(1), 88-98.
- Baig, A., Hall, B., Jenkins, P., Lamarre, E., & McCarthy, B. (2020). The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days. *McKinsey Digital*, 14.
- Baker, M. (2020). HR's COVID-19 Response Defines Employer Brand. *Smarter with Gartner*, Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/hrs-covid-19-response-defines-employer-brand/>.
- Bagheri, M., Mobasheri, A. S., & Nikbakht, A. (2021). Identify and prioritize strategies for promoting tourism and hospitality businesses in post- COVID-19. *Tourism planning and development*, 10(16), 103-127. (In Persian)
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism management*, 28(6), 1383-1399.
- Baum, T. (2012). Human resource management in tourism: a small island perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(2), 124-132.
- Bazargan Harandi, A. (2019). *An introduction to qualitative and mixed research methods: Common approaches in behavioral sciences*. Tehran: Didar Publishing. (In Persian)
- Beer, M., & Spector, B. (1985). Corporate wide transformations in human resource management. *Human resource management: Trends and challenges*, 219-53.

- Boese, S. (2020). The biggest post-pandemic HR challenges. *Human resource executive*, Available at: <https://hrexecutive.com/boese-the-biggest-post-pandemic-hr-challenges/>.
- Dahik, A., Lovich, D., Kreaflle, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., ... & Wenstrup, J. (2020). What 12,000 employees have to say about the future of remote work. *Boston Consulting Group*, Available at: <https://web-assets.bcg.com/2f4f/acb18f9c4a68b1cf0367479fc44c/bcg-what-12000-employees-have-to-say-about-the-future-aug-2020.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis In Cooper H, Camic PM, Long DL, Panter AT, Rindskopf D, & Sher KJ (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57-71). *Washington, DC: American Psychological Association*. [Google Scholar].
- Cadena, A., Child, F., Craven, M., Ferrari, F., Fine, D., Franco, J., & Wilson, A. (2020). How to restart national economies during the coronavirus crisis. *McKinsey & Company*, Available at: https://tec.mx/sites/default/files/inline-files/How-to-restart-national-economies-during-the-coronavirus-crisis-vF_1.pdf
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713.
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (2020). How to respond to COVID-19 in the tourism sector. Available at: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-respond-covid-19-tourism-sector>.
- Chadwick, R. A. (1987). Concepts, definitions and measures used in travel and tourism research, In J. R. B. Ritchie and C. R. Goeldner (Eds), *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A handbook for managers and researchers*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 47-61.
- Clyde, C. (2020). HR Strategies for a Post-COVID-19 Workplace. *Delaware business times*, Available at: <https://delawarebusinesstimes.com/sponsored-content/bizinsights/hr-strategies-post-covid/>.
- Connaughton, S (2020). Data Shows How Coronavirus Has Influenced Employer Branding. *linkedin*, Available at: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2020/data-shows-how-coronavirus-has-influenced-employer-branding>.
- Curlewis, A. (2020). "What Now? How Employer Branding Needs to Respond to COVID-19", Available at: <https://www.cielotalent.com/insights/what-now-how-employer-branding-needs-to-respond-to-covid-19/>.
- Curtis, M. (2020). "How to care for your Employer Brand throughout COVID-19", available at: <https://blog.jobbio.com/2020/03/25/employer-brand-covid-19/>.

- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.
- Dalrymple, M., Mann, R., Peters, M., & Seitzman, N. (2020). Make it better, not just safer: The opportunity to reinvent travel. *McKinsey & Company*, 1-18. Available at: http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/1559/1/Make%20it%20better%2C%20not%20just%20safer_%20The%20opportunity%20to%20reinvent%20travel%20_%20McKinsey.pdf
- D'Annunzio-Green, N. (2018). Cornerstones of talent Management as a Strategic priority in the hospitality, *Journal of worldwide hospitality and Tourism Themes*, 10(1).
- Denys, J. (2020). Employer branding during and after COVID-19. *Randstad*, available at: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/employer-branding-during-after-covid-19/>.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*. Auerbach Publications.
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1487-1490.
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020). COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment. *McKinsey & Company*, 1-9.
- Enger, W., Saxon, S., Suo, P., & Yu, J. (2020). The way back: What the world can learn from China's travel restart after COVID-19. *McKinsey & Company*, 1-8.
- Ernst, P., Evers, M., Ostojic, L., & Stern, S. (2020). How growth can help Europe's companies face the coming economic crisis. *McKinsey & Company*, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-growth-can-help-europes-companies-face-the-coming-economic-crisis>.
- Faris, H., & Griffin, K. (2020). The impact of COVID-19 on religious tourism and pilgrimage to the holy city of Karbala. *The international journal of religious tourism and pilgrimage*, 8(7), 75-84.
- Fullbright, N. R. (2013). *Attraction, recruitment and retention within the Queensland Tourism Industry*. Queensland Tourism Industry Council, Prepared by: Prepared by Norton Rose Fullbright and BDO on behalf of Queensland Tourism Industry Council.
- Gan, W. H., Lim, J. W., & Koh, D. (2020). Preventing intra-hospital infection and transmission of coronavirus disease 2019 in health-care workers. *Safety and health at work*, 11(2), 241-243.
- Gehrels, S. A., & de Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 1(1), 43-52.
- Glassdoor Team for Employer. (2020). Why Employer Brand Will Make or Break Your Post-COVID Retention & Hiring, Available at:

<https://www.glassdoor.com/employers/blog/why-employer-brand-will-make-or-break-your-post-covid-retention-hiring/>.

Grajeda, C. (2020). "Why One Expert Says Employer Branding Is Essential during and after a Crisis", Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesmarketplace/2020/05/01/why-one-expert-says-employer-branding-is-essential-during-and-after-a-crisis/#615e290420cb>.

Haqbin, A., Shojaei, P., & Radmanesh, S. (2021). Prioritising COVID-19 Recovery Solutions for Tourism Small and Medium-sized Enterprises: A Rough Best-Worst method Approach. *Journal of Decision Systems*, 1-14.

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.

Herman, S., & Zoonosis, P. (2015). Management of human resources in tourism. *Interdiscip. Manag. Res.*, 11, 180-188.

Hetu, S. N., Gupta, S., Vu, V., & Tan, G. (2018). A simulation framework for crisis management: Design and use. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 85, 15-32.

HR Asia. (2020). COVID-19 Makes Employer Branding More Important than Ever, Available at: <https://hrasiamedia.com/featured-news/2020/covid-19-makes-employer-branding-more-important-than-ever/>.

Hogan. (2020). Leadership Qualities That Must Have in Times of Crisis. Available at: <https://borakurum.medium.com/leadership-qualities-that-must-have-in-times-of-crisis-fae239cd9647>.

Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of contemporary hospitality management*.

Igoumanakis, N., & Krakavitis, K. (2004). *Tourism Basic Concepts*, Athens: INTERBOOKS.

International Monetary Fund (2020). Tourism-dependent economies are among those harmed the most by the pandemic. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi.htm>.

Iranian Hotel Owners Association. (2020). Remarks by the Secretary of the National Tourism Organizations in a meeting with the President. Available at: <http://hoteldaran.com/fa>. (In Persian)

Jorrigala, V. (2017). Business continuity and disaster recovery plan for information security.

Khodaei, Z., & Kalantary Khalil Abad, H. (2012). Tourism development with emphasis on the role of workforce training. *Urban Management Studies*, 4(12), 48-59.

Knoll, T., Omar, M. I., Maclennan, S., Hernandez, V., Canfield, S., Yuan, Y., & Group, E. G. O. S. A. (2018). Key steps

- in conducting systematic reviews for underpinning clinical practice guidelines: methodology of the European Association of Urology. *European urology*, 73(2), 290-300.
- Ferry, K. (2020). Leadership in an outbreak.
- Leask, A. (2020). How tourist destinations can rebuild after coronavirus, The Conversation, Retrieved from: <https://theconversation.com/how-tourist-destinations-can-rebuild-after-coronavirus-140969>.
- Liu, L., Song, W., & Han, W. (2020). How sustainable is smart PSS? An integrated evaluation approach based on rough BWM and TODIM. *Advanced Engineering Informatics*, 43, 101042.
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*, 9(3).
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human resource management*. New Age International.
- Martic, K. (2020). How to Keep Your Employer Brand Strong During and After the COVID-19 Crisis, *Smarp*, Available at: <https://blog.smarp.com/employer-brand-during-and-after-crisis>.
- Maurer, R. (2020). Managing Employer Brand during the COVID-19 Outbreak, *SHRM*, available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/managing-employer-brand-during-covid19-outbreak.aspx>.
- Mendy, A., Stewart, M. L., & VanAkin, K. (2020). A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19. *McKinsey & Company*, 1-9.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1998). The Tourism system: an introductory text 3rd, ed. *Kendall and Hunt, Dubuque-Iowa*.
- Morse, M. (2020). Employer Branding Strategies for the COVID Era. Available at: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/07/02/employer-branding-strategies-for-the-covid-era/>.
- Nadeem, S. (2020). Coronavirus COVID-19: Available free literature provided by various companies, journals and organizations around the world. *Journal of Ongoing Chemical Research*, 5(1), 7-13.
- Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2020). *Counting the cost of COVID-19 on the global tourism industry*. Springer Nature.
- Nilakant, V., Walker, B., Rochford, K., & Van Heugten, K. (2013). Leading in a Post-disaster Setting: Guidance for Human Resource Practitioners. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 38(1), 1-13.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C.,... & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185-193.

- 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.
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 43.
- Ostrowska, M. (2014). Risk management in crisis situation. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (2), 75-84.
- Page, S. (2007). *Tourism management*. Routledge.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass.
- Pawlak, Z. (1982). Rough sets. *International journal of computer & information sciences*, 11(5), 341-356.
- Pender, L. (2005). Managing the Tourism System, in Pender. L and Sharpely. R (Ed), *the Management of Tourism*, London, SAGE Publications Ltd, 1-13.
- Randstad. (2020). managing your employer brand during a crisis, Available at: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/managing-your-employer-brand-during-a-crisis/>.
- Ranosa, R. (2020). How crisis will define your employer brand. *Human Resource Director*, Available at: <https://www.hcamag.com/au/specialisation/employee-engagement/how-crisis-will-define-your-employer-brand/218329>.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 103-116.
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.
- Rivera, L. (2020). COVID-19: How to Manage your Employer Brand. *MAU Workforce Solutions*, available at: <https://www.mau.com/workforce-insights/covid19-how-to-manage-your-employer-brand>.
- Rowan, N. J., & Laffey, J. G. (2020). Challenges and solutions for addressing critical shortage of supply chain for personal and protective equipment (PPE) arising from Coronavirus disease (COVID19) pandemic—Case study from the Republic of Ireland. *Science of the Total Environment*, 725, 138532.
- Rutynskyi, M., & Kushniruk, H. (2020). The impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on the tourism industry in Lviv (Ukraine). *Business perspectives*, 18 (2), 194.
- Safuan, S., & Kurnia, T. (2021). Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation. *Journal of*

- Business and Management Review*, 2(1), 057-064.
- Sembaring, M. J., Fatihudin, D., Mochklas, M., & Holisin, I. (2020). Banking employee performance during pandemic Covid-19: Remuneration and motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(VII), 64–71.
- Seyfi, S., & Hall, C. M. (2020). Political transitions and transition events in a tourism destination. *International Journal of Tourism Research*, 22(4), 493-506.
- Shahvazian, S., & Hashemi Gheinani, F. (2020). The Challenges of Human Resource Management during the Transition Period of Corona Pandemic Crisis and Providing Solutions in Iran Hotel Holding Industry. *Tourism Management Studies*, 15(0), 217-252. (In Persian)
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
- Smart dreamers. (2020). How to Manage Your Employer Brand through the Coronavirus Crisis, available at: <https://www.smartdreamers.com/blog/how-to-manage-your-employer-brand-through-the-coronavirus-crisis>.
- De Smet, A., Pachthod, D., Relyea, C., & Sternfels, B. (2020). Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era>.
- Sneader, K., & Singhal, S. (2020a). The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal. *McKinsey & Company*, 4. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal>
- Sneader, K., & Singhal, S. (2020b). *From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate*. McKinsey & Company.
- Sneader, K., & Sternfels, B. (2020). *From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return*. McKinsey & Company.
- Sönmez, S. F., & Allen, L. R. (1994). *Managing tourism crises: A guidebook*. Department of Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University.
- Spillan, J., & Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21 (3), 398–407.
- Stević, Z., Pamučar, D., Kazimieras Zavadskas, E., Čirović, G., & Prentkovskis, O. (2017). The selection of wagons for the internal transport of a logistics company: A novel approach based on rough BWM and rough SAW methods. *Symmetry*, 9(11), 264.
- Stojić, G., Stević, Z., Antuchevičienė, J., Pamučar, D., & Vasiljević, M. (2018). A novel rough WASPAS approach for supplier selection in a company manufacturing PVC carpentry products. *Information*, 9(5), 121.

- Tayyebi rahani, A., Modaber, H. (2021). Human Resource Management in Post-Corona Crisis. *Journal of Crisis and Emergency Management*, 13(1), 77-98. (In Persian)
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human resource management*. Pearson UK.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Thumiki, V. R. R., Jovancai-Stakić, A., & Al, B. R. S. S. (2019). Resultant effect of crisis-driven HR strategies applied during current economic crisis in Oman: An HR manager's perspective. *The European Journal of Applied Economics*, 16(1), 77-98.
- UN World Tourism Organization (UNWTO). (2021). Tourism and COVID-19 – unprecedented economic impacts. Retrieved from: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- Yannascoli, S. M., Schenker, M. L., Carey, J. L., Ahn, J., & Baldwin, K. D. (2013). How to write a systematic review: A step-by-step guide. *University of Pennsylvania Orthopaedic Journal*, 23, 64-69.
- Zhang, T. C., Kandampully, J., & Choi, H. Y. (2014). The role of employee wellness programme in the hospitality industry: a review of concepts, research, and practice. *Research in Hospitality Management*, 4(1 & 2), 45-54.
- Zojceska, A. (2020). “Employer Branding Amidst COVID-19: 3 Brilliant Examples”, available at: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/384/employer-branding-amidst-covid-19-3-brilliant-examples>.
- Zhu, Z., Xu, S., Wang, H., Liu, Z., Wu, J., Li, G., ... & Wang, W. (2020). COVID-19 in Wuhan: immediate psychological impact on 5062 health workers. *MedRxiv*. <https://doi.org/10.1101/2020.02.20.20025338>