



شناسایی شایستگی‌های محوری راهنمایان تور بین‌المللی

صمد رحیمی اقدم^۱، حسین رحیمی کلور^۲، ابوالفضل حق وردی‌زاده^۳

چکیده

راهنمایان تورهای گردشگری در هدایت و تأمین نیازمندی‌های مادی و معنوی و غنای روحی گردشگران بسیار تأثیرگذارند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و ارائه شایستگی‌های محوری راهنمایان تور بین‌المللی است. روش این مطالعه، با توجه به اهداف، توصیفی-کیفی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و روش دلفی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان دانشگاه و راهنمایان تور بین‌المللی تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری هدفمند بود و برای شناسایی راهنمایان از شیوه گلوله برفی استفاده شد و داده‌های جمع‌آوری شده با مشارکت ۲۸ نفر از خبرگان تهیه و کامل شد. براساس یافته‌های پژوهش، شایستگی‌های محوری راهنمایان تور شامل عواملی مانند مدیریت و رهبری، اخلاق حرفه‌ای، سلامتی جسمی و آراستگی ظاهری، ویژگی‌های شخصیتی، تسلط بر قوانین ملی و بین‌المللی، دانش فنی، آشنایی با فرهنگ‌های ملی و بین‌المللی، ارتباطات مؤثر، مهارت‌های روان‌شناسی و مهارت‌های پزشکی بودند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران گردشگری برنامه‌ریزی‌هایی راهبردی را برای افزایش شایستگی‌های محوری راهنمایان تور بین‌المللی از طریق برگزاری سمینارها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تدوین کنند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۲

واژه‌های کلیدی:

راهنمای تور، شایستگی محوری، صنعت گردشگری، دلفی

مقدمه

راهنمای تور نقشی اساسی در این سفرها ایفا می‌کند (Tsaur & Tu, 2019; Algiers et al., 2018). بیشتر آژانس‌های مسافرتی راهنمایان تور را سخنگو و تأییدکننده بسته‌های سفر گروهی و برند سفر می‌دانند (Chan et al., 2015). همچنین، در میان نیروهای شاغل در بخش گردشگری، راهنمایان تورهای گردشگری در هدایت و تأمین نیازمندی‌های مادی و معنوی و غنای روحی گردشگران بسیار تأثیرگذارند (Gao et al., 2019). در واقع، هر بازدید یا هر تور برنامه‌ریزی شده شدیداً به راهنمای تور وابسته است و مطلوبیت نهایی تور به توانایی‌های راهنمای تور بستگی دارد. راهنمای تور نماینده ملت، کشور و سازمان برگزارکننده تور به‌شمار می‌آید. گاهی ممکن است اعضای تور، در مدت بازدید از یک کشور، فرصت ارتباط با مردم آن کشور را پیدا نکنند و شخصیت، منش و اطلاعات راهنما را به‌منزله فردی که در تمام مدت سفر همراه آن‌هاست

با توجه به افزایش اهمیت صنعت گردشگری در اقتصاد جهانی و رقابت رو به رشد در بازار جهانی گردشگری، بخش خصوصی و عمومی به اهمیت توسعه محصولات گردشگری باکیفیت پی برده است (Titu et al., 2016). همچنین، گردشگری، به دلیل هم‌بستگی با سایر فعالیت‌های اقتصادی با توجه به تأثیری که در تولید ناخالص داخلی (GDP) و ایجاد شغل و تولید ارز خارجی دارد، فعالیتی اقتصادی با توانایی تحریک رشد اقتصادی جهانی در نظر گرفته می‌شود (Tsaur & Tu, 2019; Algiers et al., 2018). بر این اساس، توجه کشورها به رشد صنعت گردشگری و عواملی که موجب بهبود آن می‌شوند افزایش یافته است (Ekin, 2015 & Akbulut). امروزه، در بسیاری از کشورها، بسته‌های تور گروهی از اشکال ابتدایی سفرهای ورودی و خروجی در نظر گرفته می‌شوند که

۱. استاد پار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)؛ s.rahimi@tabrizu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.



معیاری برای شناسایی کشور میزبان به‌شمار آورند (Caber et al., 2019؛ حیدری، 1394، 46). راهنمای تور، در جایگاه واسطه فرهنگی و فردی که دسترسی به مناطق غیرعمومی را تسهیل می‌کند یا به‌منزله مربی و معلمی که به افراد مبتدی، ماهر یا جست‌وجوگر خدماتی را ارائه می‌دهد و همین‌طور کسی که گردشگران را به‌سوی تعالی معنوی هدایت می‌کند، به مهارت‌های گسترده‌ای که پیش‌نیاز حرفه اوست نیاز دارد. (Black et al., 2019; Dahles, 2002:785)

با این حال، با وجود جایگاه مهم راهنمایان تور بین‌المللی در صنعت گردشگری و خدماتی که به گردشگران ارائه می‌دهند، توجه چندانی به ویژگی‌های راهنمایان تور بین‌المللی از جمله شایستگی‌ها و مهارت‌های آن‌ها در پژوهش‌های ادبیات گردشگری نشده است. علاوه بر این، بیشتر مطالعات انجام‌شده در حوزه شایستگی‌ها و مهارت‌های راهنمایان تور بین‌المللی بخشی از این شایستگی‌ها را بررسی کرده‌اند. پژوهشگران عملکرد راهنمایان تور از دیدگاه گردشگران خارجی (ضیایی و فرمانی، ۱۳۹۰)، عوامل مؤثر در عملکردشان (کروبی و همکاران، ۱۳۹۷) و هوش فرهنگی و عاطفی آن‌ها را (کروبی و همکاران، ۱۳۹۴) ارزیابی کرده‌اند. همچنین، در حوزه مطالعات خارجی، به شایستگی‌های فرهنگی راهنمایان تور (Tsaur & Tu, 2019)، سبک‌های راهنمایی آن‌ها در بسته‌های سفر (Tsaur & Teng, 2017)، ارتباط آن‌ها و رفتار شهروندی در تور (Chan et al., 2015)، شایستگی‌های ارتباطی‌شان از دیدگاه اهمیت عملکرد (Al Jahwari et al., 2017)، مدیریت احساساتشان (Su et al., 2014) و سبک‌های مدیریتی‌شان (Wong & Lee, 2012) توجه کرده یا تأثیر این شایستگی‌ها در متغیرهای دیگر مانند تأثیر سبک ارتباطی راهنمایان تور در درآمدشان (Al Jahwari et al., 2016) و تأثیرشان در رضایت‌مندی گردشگران (محمدخانی، ۱۳۸۷) را تجزیه و تحلیل کرده‌اند. تاکنون درباره شناسایی شایستگی‌های محوری راهنمایان تور بین‌المللی مطالعات جامعی انجام نشده است. بنابراین، هدف این تحقیق شناسایی شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های موردنیاز راهنمایان تور بین‌المللی است. با شناسایی این شایستگی‌ها، سیاست‌گذاران صنعت گردشگری می‌توانند برای توسعه این شایستگی‌ها و خلق مزیت رقابتی پایدار برای کشور و در نتیجه افزایش گردشگران و منافع حاصل از آن برنامه‌ریزی کنند. همچنین، مدیران تور، اپراتورها و آژانس‌های گردشگری نیز می‌توانند

این شایستگی‌ها را در راهنمایان تور خود تقویت کنند و از نتایج مالی آن بهره‌مند شوند. از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال تعیین شایستگی‌های راهنمایان تور از طریق مصاحبه اکتشافی و مطالعه متون موجود بوده، فرضیه خاصی نداشته است. بنابراین، سؤال پژوهش بدین صورت طرح شده است:

راهنمایان تور در جایگاه واسطه گردشگری چه ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی باید داشته باشند و کدام‌یک از این شایستگی‌ها ضریب اهمیت بیشتری دارد؟

مبانی نظری شایستگی محوری

در ادبیات پژوهش، شایستگی‌ها نتایج یا استانداردهای عملکردی یا توانایی‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی و نگرش افراد در نظر گرفته می‌شوند. کیم و همکاران (۲۰۱۷) شایستگی را مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی مشاهده‌پذیر شامل دانش فردی، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد و فرایند و توانمندی‌های سازمانی‌ای تعریف کردند که با عملکرد بالا مرتبط است و موجب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود. شایستگی محوری براساس نظرسه شرکت مشاوره مدیریتی بزرگ شامل پنج مورد زیر است: (۱) صفات شخصیتی مانند خلاقیت و دانش شخصی؛ (۲) دانش مانند دانش فنی، دانش فرایندی و دانش کسب‌وکار؛ (۳) مهارت‌ها مانند توانایی ارائه مطالب و رهبری؛ (۴) توانایی‌ها مانند فهم و درک سیاسی، توانایی نتیجه‌گیری و هوش راهبردی و (۵) رفتارها مانند شیوه برخورد با گزارش‌های مستقیم، هدایت دیگران و گوش دادن (Kumpikaite & Duoba, 2013). شایستگی محوری ویژگی شخصی یا ویژگی برجسته افراد، که با مهارت‌های حرفه‌ای و فنی ترکیب شده و به ایفای نقش یا وظیفه‌ای منجر می‌شود، به‌شمار می‌رود (Kim et al., 2017). در مجموع، می‌توان شایستگی محوری را این‌گونه تعریف کرد: مجموعه‌ای از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌هایی است که برای ایفای وظیفه‌ای اثربخش در محیط‌های کاری مشخص به‌کار گرفته می‌شود. (Suvedi et al., 2018; Kumpikaite & Duoba, 2013) شایستگی محوری چیزی بیشتر از یک منبع محسوب می‌شود. شایستگی محوری را توانایی‌های عالی در کشف، استخراج و ترکیب تجربه‌ها، منابع راهبردی و سازوکارهای سازمانی مناسب تعریف می‌کنند که به بسط و توسعه مزیت رقابتی منحصر به فرد و تقلیدناپذیر



تنوع، دانشمندان تأثیر راهنمای تور در ارائه تجربه‌ای به یادماندنی از گردشگری را بسیار مهم تلقی می‌کنند. آپ و وانگ (۲۰۰۱) اظهار داشته‌اند که راهنمایان تور، از طریق آشنایی با جاذبه‌ها و فرهنگ مقصد و به واسطه شایستگی خود، می‌توانند بازدید گردشگران را از سفری ساده به تجربه‌ای به یادماندنی تبدیل کنند. نوع ارتباطگیری راهنمایان تور ممکن است ارائه خدمات در سفر را مختل یا خراب کند (Luoh & Tsaur, 2014). این پژوهشگران بیان می‌کنند راهنمایان تور کارمندان خط مقدم صنعت گردشگری‌اند که مسئولیت لذت بردن گردشگران از خدمات سفر را، آن‌گونه که انتظار می‌رود، به عهده دارند. به همین ترتیب، دالس (۲۰۰۲) استدلال می‌کند که راهنمایان شایسته تور می‌توانند در کیفیت تجربه گردشگران، طول مدت اقامت گردشگران و مزایای اقتصادی حاصل از آن برای جامعه محلی تأثیر بگذارند. هُنک (۲۰۰۸) می‌گوید برنامه متفاوتی که راهنمایان تور در طی سفری گروهی تنظیم کرده‌اند می‌تواند در احساس مسافران به کیفیت کلی خدمات تأثیر بگذارد. مَک و همکاران (۲۰۱۱) اظهار داشته‌اند که، وقتی راهنمایان تور برنامه خود را به خوبی عملی می‌کنند، افزون بر این که تصویر و شهرت آژانس مسافرتی را بهبود می‌بخشند و بیشتر می‌کنند، درآمد شخصی بیشتری نیز کسب می‌کنند. بنابراین، در طی روند تعامل با گردشگران، عملکرد راهنمایان تور در بهبود تصویر آژانس مسافرتی، افزایش وفاداری مشتری و تبلیغات دهان‌به‌دهان تأثیر می‌گذارد و میزان رقابت‌پذیری آژانس مسافرتی را تعیین می‌کند. راهنمای ماهر از ارزشمندترین دارایی‌هایی است که هر شرکت گردشگری می‌تواند داشته باشد. از جنبه‌های مختلف، راهنما «نما»ی آکسب‌وکار یا شرکت است. (Bowie & Chang, 2005)

همان‌طور که مطالعات مختلف نشان می‌دهند عملکرد و شایستگی‌های راهنمایان تور بین‌المللی می‌تواند به شکل‌های متفاوتی تجربه گردشگران را تحت تأثیر قرار دهد. برای نمونه، راهنمایان تور در جایی که گردشگران باید بروند، چیزهایی که باید ببینند و با جنبه‌هایی از فرهنگ محلی که باید آشنا شوند اثر می‌گذارند. به همین ترتیب، تورهای خارجی به راهنمایی برای ترجمه زبان، تلاش برای برقراری تعامل میان فرهنگ‌ها و میانجیگری تعاملات اعضای گروه تور با مردم محلی نیاز دارند. در نتیجه، تورهایی که به خارج از کشور سفر می‌کنند بخشی از شناخت و درک گردشگرانشان از کشور مقصد را از طریق واسطه یا

منجر می‌شود (Denicolai et al., 2010). در چهارچوب نظریه منبع-محور توانمندی‌های موردنیاز برای دستیابی به بیشترین شایستگی‌های محوری جست‌وجو می‌شود (Zhang et al., 2017). بازبینی منابع محوری سازمان ضروری است، به خصوص اگر سازمان بخواهد از تله‌های توانمندی‌ها و شایستگی دوری کند (Huikkola et al., 2016). برای عملی کردن این اصلاحات باید شرکت توانمندی‌ها و شایستگی‌های پویای خود را توسعه دهد تا بتواند از توانایی‌های خود برای تغییر ساختار سازمانی و منابع محوری خود به منظور سازگاری با تغییرات محیط بازار حمایت کند (Ibid). با وجود این‌که، در برخی از سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با گردشگری، شایستگی محوری منابع انسانی در مسئولان مختلف از جمله مدیران آژانس‌های مسافرتی (Elbaz et al., 2018)، مدیران هتل‌ها (Bharwani & Talib, 2017) و مدیران رویدادهای گردشگری (Friedman, 2019) بررسی شده است، در حوزه راهنمایان تور بین‌المللی با کمبود ادبیات پژوهش درباره شایستگی این نوع افراد مواجهیم. بنابراین، شناسایی این شایستگی‌ها می‌تواند کمک شایانی به گسترش ادبیات تحقیق از جنبه نظری بکند و راهنمای پژوهش‌های بعدی در این زمینه باشد.

راهنمایان تور بین‌المللی

راهنمایان تور سفیران فرهنگی‌اند که عمدتاً به دلیل ارتباط نزدیک با گردشگران در رضایت گردشگران و برداشت‌های کلی آن‌ها از سفر بسیار اثرگذارند. بسیاری از سازمان‌ها و محققان تعریف متفاوتی درباره راهنمای تور و وظایف و مسئولیت‌های راهنما ارائه می‌کنند (Al Jahwari et al., 2016). فدراسیون جهانی انجمن‌های راهنمای گردشگری^۱ (۲۰۰۳) راهنمای گردشگری را به این شرح تعریف می‌کند: شخصی که بازدیدکنندگان را به زبان موردنظر آن‌ها راهنمایی کرده و میراث فرهنگی و طبیعی منطقه را تفسیر می‌کند. این شخص معمولاً دارای مهارت و صلاحیتی خاص در خصوص آن منطقه است که آن را مرجعی مناسب تأیید کرده یا به رسمیت شناخته است. این تعریف وظایف راهنمایان تور را کاملاً توضیح می‌دهد و به همین ترتیب مبنایی برای تعامل بین راهنما و گردشگران فراهم می‌کند (Huang, S., & Weiler, 2010). وظایفی که راهنمایان تور به عهده دارند بسیار متنوع است. صرف‌نظر از این

1. World Federation of Tourist Guide Associations (WFTGA)



میانجی (همان راهنمایان تور بین المللی) فیلتر و ساختار بندی می کند. (Yu et al., 2002) اگرچه، تقریباً از سه دهه قبل، محققان به محدودیت پژوهش های انجام شده درباره راهنمایان تور اذعان کرده اند، از آن زمان تاکنون، به جز چند پژوهش قابل ذکر، پیشرفت های چندانی نداشته اند (Al Jahwari et al., 2016). در ادبیات کنونی، مطالعات بیشتر در خصوص آموزش راهنمایان تور (Ap, J. & Wong, 2001)، مجوز راهنمایان تور (Black & Ham, 2005)، اکوتوریسم و حفاظت از منابع (Randall & Rollins, 2009)، ارزیابی گردشگران از عملکرد راهنمایان تور (Huang & Weiler, 2010) و محرکها از طریق تبلیغات و بروشورها (Lin et al., 2008) هستند. با این حال، چند پژوهش وجود دارد که رابطه بین شایستگی راهنمایان تور و عملکرد آنها (Yu et al., 2001; Huang & Weiler, 2010) در حوزه های محدود را بررسی کرده اند. برای نمونه، هوانگ و وایلر (۲۰۱۰) دریافتند که عملکرد راهنمایان تور در رضایت گردشگران از خدمات راهنمایی تأثیر مستقیم و در رضایت آنها از خدمات تور و تجربه های کلی تور تأثیر غیرمستقیم دارد. در نتیجه، ساختار پژوهش های انجام شده درباره راهنمایان تور نیاز اساسی برای ارزیابی و افزایش تحقیق در خصوص شایستگی های راهنمایان تورهای حرفه ای و شناسایی راهکارهای بهبود این شایستگی ها را نشان می دهد. (Al Jahwari et al., 2016) بیشتر مطالعات انجام شده درباره راهنمایان تور برداشت یا باز خورد گردشگران از راهنمایان تور را بررسی می کنند. با این حال، این مطالعه هم سو با نتایج پژوهش های الجوار و همکاران (۲۰۱۶) فرض می کند که خود ارزیابی می تواند دانش بیشتری در خصوص کارایی راهنمایان تور در تمرین رفتارهای ارتباطی فراهم کند. طبق گفته بم (۱۹۷۲)، مردم می توانند نگرش ها، احساسات و بسیاری از حالات درونی خود را از مشاهدات رفتار خودشان بشناسند و بیان کنند. راهنمایان تورهای بین المللی، از طریق تجربه های خاص خود، درک بهتری از مهارت های ارتباطی خود هنگام رابطه متقابل با گروه متنوعی از گردشگرانی دارند که دارای پیشینه اجتماعی و فرهنگی مختلف اند. در مقابل، ارزیابی گردشگران از مهارت و شایستگی ارتباطی راهنمایان تور، با توجه به تفاوت های فرهنگی شان، بسیار متنوع است.

شایستگی های راهنمایان تور

شایستگی های ارتباطی، از دهه ۱۹۶۰، به شکلی گسترده تر وارد ادبیات پژوهش شد. به نظر بسیاری از محققان، بین توانایی افراد برای استفاده از مهارت های ارتباطی و توانایی رفتاری آنها در جامعه رابطه وجود دارد. بر این اساس، برای این که فرد بتواند رفتار مؤثری در جامعه داشته باشد و به اهداف ارتباطی خود برسد باید سطح مشخصی از شایستگی ها و مهارت های رفتاری کلامی و غیر کلامی (زبانی و غیر زبانی) را به دست آورد (Al Jahwari et al., 2017). کوهن (۱۹۸۵) اهمیت تعامل بین گردشگران و راهنمایان تور را یادآور شده و استدلال می کند که شایستگی ارتباطی راهنمایان تور در موفقیت کلی یا ناکامی تجربه های گردشگران تأثیر می گذارد. مارتین و همکاران (۱۹۹۴)، ۳۲ شایستگی ارتباطی را در ۸ گروه شامل قابلیت تقرب، ۱ وقار، ۲ توجه، ۳ تماس، سازگاری زبانی، موضوعات فرهنگی، تعامل میان فردی و اذعان در بین دو گروه مکزیکی - امریکایی^۴ و سفیدپوستان خود امریکایی^۵ بررسی کردند. در مطالعه دیگری لکلرک و مارتین (۲۰۰۴) تفاوت دیدگاه های امریکایی ها با اروپایی ها شامل گردشگران دو کشور فرانسه و آلمان را درباره اهمیت شایستگی های ارتباطی بررسی کردند. آنها استدلال کردند که شایستگی های ارتباطی برای گردشگران امریکایی در مقایسه با گردشگران اروپایی اهمیت بیشتری دارد. همچنین، در مطالعه دیگری، الجوار و همکارانش (۲۰۱۶)، با قرار دادن ۸ گروه از شایستگی های ارتباطی در ۶ گروه، آنها را با رویکرد عملکرد - اهمیت از دیدگاه راهنمایان تور ترکیب بررسی کردند. آنها این شایستگی ها را بر اساس این که از نظر راهنمایان تور چه میزان اهمیت دارند و عملکرد راهنمایان در آن موارد چگونه بوده است تجزیه و تحلیل کردند. در مطالعاتی که به آنها اشاره شد، بحث شایستگی ارتباطی راهنمایان تور از دیدگاه راهنمایان تورهای داخلی (Al Jahwari et al., 2016) یا برداشت گردشگران از رفتار راهنمایان تور (Leklerk & Martin, 2004) بررسی شده بود. اما، در هیچ یک از آنها، ویژگی های راهنمایان تورهای بین المللی که با گردشگرانی با فرهنگ ها و ملیت های متفاوت سروکار دارند و به تبع آن به مهارت های ارتباطی بیشتر و احتمالاً متفاوت تری نیاز دارند، بررسی نشده بود.

1. Approachability
2. Poise
3. Attentiveness
4. Hispanic-Americans
5. White non-Hispanic Americans



حوزه صفات شخصیتی می‌توان به پنج ویژگی بزرگ شخصیتی^۲ اشاره کرد که شامل برون‌گرایی،^۳ سازش‌کاری،^۴ باوجدان بودن،^۵ گشوده بودن به تجربه‌آموزی^۶ و ثبات احساسات^۷ می‌شود (Al Jahwari et al., 2017). از مهم‌ترین ویژگی‌های راهنمایان تور داستان‌سرای است که این داستان می‌تواند با هر رویدادی که در طول سفر اتفاق می‌افتد مرتبط باشد و راهنمای تور می‌تواند از این طریق گردشگران را بیشتر درگیر کند (Hansen & Mossberg, 2016). پُند (۱۹۹۳) ارائه اطلاعات صحیح و دقیق را مهم‌ترین وظیفه راهنمای تور ذکر می‌کند. کوهن (۱۹۸۵)، در بررسی نقشه متفاوت راهنمایان تور، نقشه متفاوت راهنمایان تور امروزی را در دو قلمروی «رهبری و مربی‌گری» و «میانجیگری» قرار داده و تعدادی از مهارت‌های آن‌ها از جمله مسیریابی، نظارت، مدیریت، ایجاد انگیزه و بالا بردن روحیه اعضای گروه، ارائه اطلاعات و تفسیر آن‌ها را در این دو قلمرو جای می‌دهد. فارغ از ویژگی‌های رهبری توصیف‌شده، پژوهشگران عمدتاً به رابطه میان مافوق و زیردستان توجه می‌کنند. اما ممکن است این رویکرد برای توصیف رابطه راهنمایان تور و گردشگران در تور مناسب نباشد؛ چراکه به‌نظر می‌رسد این نگرش از نظر راهنمایان توری که باید به گردشگران احترام بگذارند و خدماتی به آن‌ها ارائه دهند و هم‌زمان باید آن‌ها را هدایت و رهبری کنند مناسب نباشد. این جنبه مطالعاتی می‌تواند فضایی کافی را برای تحقیقات جدید فراهم کند. (Yang, 2007) چانگ (۲۰۱۲) با ارزیابی تأثیر عملکرد راهنمایان تور، اعتماد گردشگران، رضایت گردشگران و تجربه‌های سفر در رفتار خرید گردشگران استدلال می‌کند که عملکرد راهنمای تور تأثیر مثبتی در اعتماد ادراک‌شده و رضایت گردشگران دارد. چانگ (۲۰۰۶)، هنگام بررسی بسته‌های سفر تاییوان، عوامل کسب رضایت گردشگران از طریق عملکرد راهنمایان تور از قبیل خدمات ارائه‌شده توسط راهنمایان تور را شناسایی کرده و رابطه میان رضایت کلی از آژانس مسافرتی موردنظر و خرید مجدد تور از آن آژانس را بررسی می‌کند. نتایج نشان دادند که خدمات راهنمایان تور برای کسب رضایت شرکت‌کنندگان در تور مناسب

2. Big Five Personality Traits

3. Extraversion

4. Agreeableness

5. Conscientiousness

6. Openness to experience

7. Emotional stability

در این مطالعه، تلاش خواهد شد این بخش از ادبیات پژوهش بررسی شده و دیدگاه خبرگان امرگردآوری و اهمیت آن‌ها مشخص شود.

از مهارت‌های راهنمایان تور مدیریت احساسات^۱ است (Su et al., 2014). در محیط‌های گردشگری، راهنمایان تور به‌شدت در تعامل چهره‌به‌چهره با گردشگران‌اند و در طول سفر احساسات مختلفی از خود نشان می‌دهند (Chiang & Chen, 2014). نظریه مدیریت احساسات در گردشگری بیان می‌کند که در محیط‌های مصرفی مانند بسته سفر تور، که خدماتی تکراری در مدتی طولانی ارائه می‌شود، تلاش‌های راهنمای تور برای بهبود روابط خود با گردشگران می‌تواند تصویری مطلوب از او در ذهن گردشگران مختلف ترسیم کند. راهنمایان تور از ایجاد تصویر نامطلوب از خودشان اجتناب کرده و تلاش می‌کنند تا در رتبه‌بندی عملکرد خود نزد گردشگران تأثیر مثبت بگذارند (Su et al., 2014). پژوهشگران طبقه‌بندی‌های مختلفی را از مدیریت احساسات ارائه داده‌اند، اما طبقه‌بندی جونز و پیتمن (۱۹۸۲) کاربرد بیشتری یافته است (Chiang & Chen, 2014). چهارچوب مدیریت احساسات جونز و پیتمن (۱۹۸۲) شامل پنج روش مختلف خودشیرینی، خودترقی، تمثیل، تضرع و ارباب است و رفتارهای گوناگونی را که ممکن است در فضای تور بین گردشگران اتفاق بیفتد دربر می‌گیرد. با توجه به این‌که مدیریت کیفیت تجربه گردشگران در سفر از مباحث بسیار مهم پژوهش‌های گردشگری به‌شمار می‌رود (Al Jahwari et al., 2017)، مطالعات انجام‌شده در این زمینه می‌توانند مؤلفه‌ها و شایستگی‌های را شناسایی کنند که راهنمایان تور بین‌المللی باید برای مدیریت احساسات گردشگران در تورها با آن‌ها آشنا باشند.

پژوهشگران دیگری مهارت‌ها و شایستگی‌های دیگر راهنمایان تور بین‌المللی را بررسی کرده‌اند. هانسن و موسبرگ (۲۰۱۶) مطرح کرده‌اند که عملکرد راهنمایان با عواملی از قبیل میزان دانش از مقصد، دقت، وقت‌شناسی و قابلیت اطمینان، توانایی رسیدگی به شکایت‌ها و حل مشکلات، خوشایند و مفید بودن، ظاهر مرتب و تمیز و تمایل به حضور و مشارکت در هر زمان ارزیابی می‌شود. از دیدگاه گردشگران، از مهم‌ترین صفات راهنمای تور، که در ارزیابی عملکرد آن‌ها بسیار مهم است، توانایی‌های ضروری، صفات شخصیتی و رفتارهای خدماتی آنان است (Su et al., 2014). در

1. Impression Management



بوده است، اما مهارت‌های ترجمه‌ای راهنمای تور است که به افزایش سطح رضایت گردشگران منجر خواهد شد. بر این اساس، نتایج نشان داد که مدیران باید به رفاه راهنمایان تور اهمیت دهند و به آن‌ها در بهبود مهارت‌های ارائه خدمات و برقراری ارتباطات (اجتماعی) کمک کنند تا به مشتریان توضیح دهند که چرا «حوادث منفی کم‌اهمیت» رخ می‌دهند و در نتیجه، هنگامی که مشکلاتی در تور رخ می‌دهد، ناراضی‌تری گردشگران را کاهش دهند. مطالعه محمدخانی (۱۳۸۷) درباره تأثیر راهنمایان تور در رضایتمندی گردشگران فرهنگی ورودی به کشور نشان داد که ویژگی‌های ضروری برای راهنمایان تورهای فرهنگی می‌توانسته تا حد بسیار زیادی با مؤلفه‌ها و عوامل هوش هیجانی انطباق داشته و در نتیجه رضایتمندی گردشگران را به دنبال داشته باشد. راهنمایان تور با احساسات مناسب خود موجب شکل‌گیری فضایی مثبت در گروه، ایجاد واکنش مثبت، افزایش اثرگذاری راهنمایان تور و منافع مادی می‌شوند و در نتیجه در احساسات، نگرش و رفتار گردشگران تأثیر می‌گذارند (Chiang & Chen, 2014). چان و همکاران (۲۰۱۵)، با بررسی تأثیر عملکرد خدمات تور در رضایت گردشگران چینی و اهداف رفتاری آن‌ها، چهار چوب عملکرد راهنمایان تور را تجزیه و تحلیل کرده و استدلال کردند که رضایت از خدمات و تجربه‌های تور ساختار متمایزی با روابط گوناگون خدمات متنوع تور دارد.

راهنمای تور خوب باید بازبگری خوب باشد که، افزون بر این که به خوبی با وظایف کارکنان خدماتی آشنا باشد، بتواند تصمیم بگیرد چه زمانی و کجا باید بین نقشه راه خود جابه‌جا شود (Su et al., 2014). همچنین، از مهم‌ترین نقشه راه راهنمایان تور میانجی‌گری اجتماعی و تسهیل تعاملات اجتماعی درون گروه و بین اعضای گروه است (Hansen & Mossberg, 2016). جنبه اصلی بعدی ویژگی مربیگری راهنمای تور است که تعاملات گردشگران را با مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اشیا تسهیل می‌کند. از راهنما انتظار می‌رود تا در فعالیتی متخصص باشد و افراد مختلف با مهارت‌های متفاوت را برای انتقال و آموزش این فعالیت یا مهارت مشارکت دهد (Ibid). ضیایی و فرمانی (۱۳۹۰) در ارزیابی گردشگران اروپایی از عملکرد راهنمایان تور در ایران، با استفاده از مدل ارزیابی اهمیت-عملکرد، ۳۱ ویژگی فردی و حرفه‌ای راهنمایان تور ایرانی در تورهای ورودی را از نظر گردشگران اروپایی بررسی

کردند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که گردشگران اروپایی عملکرد راهنمایان تور ایرانی در ویژگی‌هایی مانند رفتار مؤدبانه، صداقت، همکاری با دیگر کارکنان خدماتی، رضایت شغلی، رسیدگی به شکایات مشتریان، ارائه خدماتی که در برنامه سفر وعده داده شده، برخورداری از دانش کافی درباره تاریخ و فرهنگ مقصد و نگرش مثبت و احترام به مشتریان را خوب ارزیابی کرده‌اند. اما همین یافته‌ها بر ضرورت ارتقا و بهبود عملکرد راهنمایان در برخورداری از دانش عمومی جامع از مقصد، توانایی حل مسائل غیرمنتظره در تور، قدرت بیان و توانایی ارائه مطالب، آشنایی با مسیرهای تور، زبان تخصصی، انعطاف‌پذیری و عملکردی تأثیرگذارتر در ارتباط بین جامعه محلی و بازدیدکنندگان تأکید دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، براساس هدف، کاربردی و، براساس ماهیت داده‌ها و مبنای پژوهش، تحقیقی کیفی مبتنی بر روش دلفی است. این تحقیق در مرحله اول صرفاً به استخراج شایستگی‌های راهنمایان تور از منظر خبرگان از طریق مصاحبه پرداخته است. در مرحله بعد، به منظور امتیازبندی شاخص‌ها و درک اهمیت آن‌ها، از پرسش‌نامه نیمه‌ساختار یافته، که حاوی شاخص‌های استخراج شده در مرحله اول بود، به صورت طیف لیکرت استفاده شده است. همچنین، برای تعیین ضریب اهمیت هر یک از شاخص‌ها از روش میانگین استفاده شده است.

روش دلفی

از روش دلفی در جمع‌آوری دیدگاه‌ها درباره موضوع‌های خاص و یافتن توافق جمعی درباره موضوع‌های مورد اختلاف استفاده می‌شود. هدف اصلی روش دلفی پیش‌بینی آینده است، اما در زمینه‌های تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی آن، قضاوت، تسهیل حل مسئله، نیازسنجی، هدف‌گذاری، کمک به برنامه‌ریزی، تعیین اولویت، پیش‌بینی آینده، خلاقیت، سازمان‌دهی ارتباطات گروهی، جمع‌آوری گروهی اطلاعات، آموزش گروه پاسخ‌دهنده، تعیین سیاست‌ها، تخصیص منابع و اجماع یا توافق گروهی نیز به کار می‌رود (Landeta, 2006؛ احمدی و همکاران، ۱۳۸۷). مهم‌ترین شرایط مورد نیاز برای کاربرد روش دلفی نیاز به قضاوت متخصصان و دیدگاه‌های گسترده



به‌منزله ابزار مرحله دوم استفاده می‌شود. در این مطالعه، در مرحله اول روش دلفی از روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته به صورت حضوری با طرح یک سؤال استفاده شد. سؤال مصاحبه بدین‌گونه مطرح شد: در صنعت گردشگری، راهنمایان تور در جایگاه مهم‌ترین عامل گردشگری چه ویژگی‌ها و توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی باید داشته باشند؟ از مرحله دوم به بعد، اغلب از پرسش‌نامه‌ای ساختارمند استفاده شده و از افراد مشابه در مرحله اول خواسته می‌شود تا هر عنوان را با استفاده از مقیاس لیکرت رتبه‌بندی و، به عبارتی، کمیت پذیر کنند. در این مطالعه نیز به همین ترتیب، در مرحله دوم، پرسش‌نامه‌ای متشکل از عوامل استخراج‌شده از مرحله اول دلفی با استفاده از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها تدوین و مجدداً به اعضای پنل ارسال شد.

پنل دلفی

استادان دانشگاه رشته گردشگری و راهنمایی تور و راهنمایان تور شناخته‌شده و مشهوری که در زمینه تورهای ورودی و بین‌المللی کار می‌کنند جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند. کارشناسان با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند. در این روش، پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری (خبره) از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده می‌شود. به همین ترتیب، واحدهای دیگر نمونه‌شناسایی و انتخاب می‌شوند. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابند که اطلاعات دریافتی کامل شوند و شایستگی جدیدی مطرح نشود. با استادان دانشگاه و راهنمایان تور برجسته مصاحبه شد و ضمن مصاحبه از آن‌ها خواسته شد تا افراد خبره جدیدی را نیز برای مصاحبه معرفی کنند. در مجموع با ۲۸ نفر از برجسته‌ترین استادان حوزه گردشگری و راهنمایان بین‌المللی تور مصاحبه حضوری انجام شد. از آنجایی که تا انتهای مصاحبه‌ها با افراد شایستگی جدیدی به فهرست قبلی اضافه نمی‌شد و صرفاً شایستگی‌های قبلی از زبان آن‌ها تکرار می‌شد، مطالعه از لحاظ دریافت اطلاعات جدید به اشیاع رسید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های به‌دست‌آمده از مرحله دوم دلفی با روش میانگین توسط نرم‌افزار اسپس (SPSS) تحلیل شد.

گروهی، توافق گروهی در دستیابی به نتایج، وجود مشکل پیچیده و بزرگ و بین‌رشته‌ای و توافق نداشتن یا ناکامل بودن دانش، در دسترس بودن کارشناسان باتجربه و متخصص و از کشورهای مختلف، لزوم گمنامی در جمع‌آوری داده‌ها و عدم محدودیت زمانی است (Beretta, 1996; McKenna, 1994). روش دلفی، علاوه بر این که روشی آینده‌پژوه است، از پرکاربردترین روش‌های تحقیق کیفی نیز به‌شمار می‌رود. در این روش، پنل‌هایی از کارشناسان تشکیل می‌شود. مبنای این روش، جمع‌آوری دیدگاه‌ها و رسیدن به اجماع گروهی بین شرکت‌کنندگان در پنل است. از آنجاکه مشارکت‌کنندگان در موضوع مورد بحث افرادی مطلع و خبره‌اند، دیدگاه‌هایی که با این روش جمع‌آوری می‌شوند بسیار سودمند خواهند بود. نتیجه این که روش دلفی مخصوصاً در موضوعاتی که پژوهش‌اندکی درباره آن‌ها انجام‌شده یا مبهم و بحث‌برانگیزند راهگشا خواهد بود (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷). این پژوهش در بازه زمانی بهار و تابستان ۱۳۹۷ انجام شده است.

ابزار گردآوری و مراحل روش دلفی

در مرحله اول روش دلفی، اولین پرسش‌نامه به صورت بی‌ساختار یا باز پاسخ ارسال می‌شود که به شکل راهبرد زایش دیدگاه‌ها عمل می‌کند و هدف آن آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان مطالعه است (Windle, 2004; Bowles, 1999). از هر یک از کارشناسان درخواست می‌شود دیدگاه و نظر خود را آزادانه مطرح کنند و فهرست موضوعات مورد نظر خود را به‌طور مختصر و بی‌نام برگرداند (Jones & Hunter, 1995). نیازی به بسط و توضیح کامل دیدگاه‌ها نیست و برای ارزیابی یا قضاوت آن‌ها تلاش چندانی نمی‌شود. در این مرحله، تمام پاسخ‌های مربوطه تا حد امکان جمع‌آوری می‌شوند؛ زیرا بقیه مراحل براساس مرحله اول شکل می‌گیرند. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های برگشتی، پاسخ‌ها سازمان‌دهی، دیدگاه‌های مشابه ترکیب و گروه‌بندی و موضوعات تکراری و حاشیه‌ای حذف شده و تا حد امکان پاسخ‌ها کوتاه می‌شوند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷). تحلیل پاسخ‌های اولین مرحله براساس پارادایم تحقیق (کدهای کیفی یا خلاصه‌های آماری) انجام می‌شود. نتیجه نهایی مشخص شدن موضوع‌ها و شناسایی عنوان‌هاست که پژوهشگر آن را به پرسش‌نامه‌ای ساختارمند تبدیل می‌کند که

یافته‌های پژوهش ویژگی‌های توصیفی

جدول ۱: ویژگی‌های توصیفی اعضای پنل

۱۰ ۱۸	زن مرد	جنسیت
۸ ۲۰	هیئت علمی دانشگاه راهنمای تور بین‌المللی	شغل
۷ ۱۳ ۸	کارشناسی کارشناسی ارشد دکتری	تحصیلات
۵ ۱۷ ۴ ۲	دو زبان سه زبان چهار زبان پنج زبان و بیشتر	تعداد زبان مسلط
۵ ۱۴ ۷ ۲	۲۹-۲۰ ۳۹-۳۰ ۴۹-۴۰ ۵۰ و بیشتر	سن
۷ ۱۰ ۶ ۵	۵-۱ سال ۱۰-۶ سال ۱۵-۱۱ سال ۱۵ سال و بیشتر	تجربه



شد. با توجه به تنوع چشمگیر مهارت و ویژگی‌های راهنمایان تور با کمک تعدادی از راهنمایان تور برجسته و استاد راهنما، فهرستی از شایستگی‌ها و توانمندی‌های راهنمایان تور بین‌المللی به منزله عوامل خلق مزیت رقابتی پایدار در صنعت گردشگری تجزیه و تحلیل شد. در نهایت، براساس یافته‌های پژوهش، در مجموع ۱۲۴ عامل در حوزه شایستگی‌های سرمایه انسانی استخراج شد. عوامل استخراج شده از مرحله اول در جدول ۲ آورده شده است. سپس این شاخص‌ها در ۱۰ گروه دسته‌بندی شدند که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

الف) مرحله اول: در این مرحله، به روش مصاحبه نیمه‌ساختارمند، سؤال پژوهش مبنی بر معرفی ویژگی‌ها، توانمندی‌های و شایستگی‌های راهنمایان تور به صورت حضوری با خبرگان مطرح شد. در جلسه مصاحبه، ضمن توضیح موضوع مورد بحث و تشریح موضوع، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا دیدگاه‌های خود درباره سؤال مورد نظر را با جزییات بیشتری بیان کنند. پس از دریافت پاسخ‌ها و بررسی دیدگاه‌های کارشناسان، نظرها و کلیدواژه‌های مشابه ادغام شد و مواردی که، به نظر بیشتر کارشناسان، سنخیتی با راهنمایان تور بین‌المللی نداشت حذف

جدول ۲: شاخص‌های استخراج‌شده از دیدگاه کارشناسان به روش دلفی

گروه	شایستگی‌های مستخرج از مرحله اول دلفی	گروه	شایستگی‌های مستخرج از مرحله اول دلفی
آمادگی جسمانی و آراستگی ظاهری	ظاهر آراسته و مرتب	مدیریت و رهبری	مدیریت زمان
	اعتیاد نداشتن و استفاده نکردن از هیچ‌گونه دخانیات و سایر مواد مخدر		برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و مدیریت برنامه سفر
	داشتن سلامت ذهنی و بدنی		تصمیم‌گیری اثربخش به‌ویژه در شرایط مبهم
	آمادگی و قدرت بدنی کافی برای انجام حرفه راهنمایی		پیش‌بینی‌کنندگی (اتفاقات تور و مشکلات احتمالی تور)
	توانایی پیاده‌روی برای مدت طولانی		ارزیابی و مدیریت فرایند اجرای تور
	نداشتن نقص عضو و معلولیت بدنی		خودنظارتی و خودمدیریتی
	رعایت پوشش مناسب و وابسته به فرهنگ ملی مقصد		توجه نکردن به مسائل حاشیه‌ای اجتماعی
	داشتن مهارت شنا و نجات‌غریق به‌ویژه در حوزه آکوئوریسم		بودجه‌بندی و تخصیص منابع
	برون‌گرایی		مدیریت تغذیه گردشگران در زمان اجرای تور
	تحمل ابهام و ریسک‌پذیری		توانایی مذاکره و نفوذ
	اعتماد به نفس		مدیریت بحران (حوادث غیرمترقبه از قبیل زلزله، آتش‌سوزی و...)
	تیزبین		حل‌کننده مسئله و مشکلات تور
گشوده بودن به تجربه‌آموزی	هماهنگ‌کننده		
گروه‌دوست	به‌کارگیری سبک‌های متفاوت رهبری		
سازش‌کار	درک فرصت‌ها و تهدیدها		
صبور و قاطع بودن	نگرش مثبت به گردشگران و جلب اعتماد آن‌ها		
داشتن شجاعت لازم برای بیان این‌که نمی‌داند	تعهد کاری و کم‌کاری نکردن در ارائه خدمات تور		
باوجدان بودن	ارائه کامل خدماتی که تور در مقابل آن متعهد شده است		
داشتن خلاقیت در طی اجرای تور	احساس مسئولیت در مقابل گردشگران و جامعه		
داشتن هوش هیجانی	پیش‌بینی‌پذیری رفتار راهنما توسط گردشگران (رفتار و برخورد منصفانه (عدالت‌مراوده‌ای)		
نداشتن شخصیت دودل، بی‌ثبات، ترسو و کمرو	ارائه اطلاعات و دانش به دور از هرگونه تعصب ملی، مذهبی و قومی		
سوداگر	صداقت در گفتار و عمل		
دوراندیش	ارائه اطلاعات شفاف و بدون ابهام		
علاقه و عشق به کار	تکریم و رعایت حقوق انسانی گردشگران		
هوش اجتماعی	رعایت حریم خصوصی گردشگران		
حسود نبودن	رازدار بودن		
مقتدر بودن	احساس مسئولیت در مقابل تصمیمات خود در تور		
آرامش و منانت	پذیرش اشتباه‌های خود و گردشگران		
خیرخواهی، ملایمت و مهربانی	حق انتخاب قائل شدن برای گردشگران		
رفتار پویا و منعطف	احترام به خواسته‌ها و نیازهای گردشگران		
	بخشش خطاهای گردشگران		
	اخلاق حرفه‌ای		



گروه	شایستگی‌های مستخرج از مرحله اول دلفی	گروه	شایستگی‌های مستخرج از مرحله اول دلفی
مسلط بر قوانین ملی و بین‌المللی	شناخت مقررات و قوانین ورود و خروج از کشور مبدأ و مقصد	مسلط بر قوانین ملی و بین‌المللی	شناخت نظام سیاسی کشور مقصد
	آشنایی با قوانین زیست‌محیطی کشورها		آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها
	آشنایی با ماهیت و وظایف سازمان‌های بین‌المللی گردشگری		فهم جایگاه صنعت گردشگری در تولید ثروت اقتصادی کشورها
	شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با روش‌ها و فنون مربوط به راهنمایی گردشگری
	آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		تاریخ‌دان بودن و اطلاعات تاریخی گسترده
	شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		توانایی پاسخ صحیح به سؤالات گردشگران و ارائه نکردن جواب‌های اشتباه و توجیه نکردن پاسخ‌های اشتباه
	آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		توانایی تفسیر اطلاعات گردشگری، به‌جای ارائه صرف اطلاعات درباره بنا و جاذبه (تحلیل اطلاعات)
	شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		داشتن اطلاعات در خصوص حوادث تاریخی درباره آن جاذبه
	آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		توانایی بحث علمی با گردشگران
	شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با مسیرها و جاذبه‌های گردشگری و اشراف کامل به آن‌ها
	آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		طبیعت‌شناس و طبیعت‌گرد خوب بودن، اشراف به گونه‌های گیاهی و جانوری
	شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با جغرافیای منطقه
	آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		جامعه‌شناس بودن
	شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی کلی با مناطق مجاور با منطقه مورد بازدید
	آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		بررسی مسیرهای تور قبل از اجرای تور
	شایستگی‌های میان فرهنگی		شناخت مقررات و قوانین ورود و خروج از کشور مبدأ و مقصد
آشنایی با قوانین زیست‌محیطی کشورها		استفاده از وسایل مختلف مانند رایانه، نقشه، جهت‌یاب، دستگاه‌های صوتی و انواع روش‌ها و رسانه‌های عمومی برای انتقال مفاهیم	
آشنایی با ماهیت و وظایف سازمان‌های بین‌المللی گردشگری		هوش فرهنگی (درک تفاوت فرهنگ‌های ملی)	
شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با شیوه زندگی و روحیات مردم محلی	
آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		انگیزه‌دهنده و آشناکننده گردشگران با آداب و رسوم جامعه محلی	
شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		مبلغ و سفیر جامعه مقصد بودن	
آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
شناخت نظام سیاسی کشور مقصد		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	
آگاهی از روابط و تفاهم‌نامه‌های همکاری گردشگری کشورها		آشنایی با آداب و رسوم و روحیات گردشگران خارجی	

گروه	شایستگی‌های مستخرج از مرحله اول دلفی
مهارت ارتباطی مؤثر	استفاده از زبان بدن
	تسلط به زبان خارجی
	دلسوزی
	رعایت فاصله مناسب
	حرکات مناسب
	شوخ‌طبع بودن و ایجاد فضای شاد و مفرح در تور
	روابط عاطفی مناسب و چشم‌پوشی از عیب و ایرادهای گردشگران
	آداب معاشرت خوب و خوش‌رو و خوش برخورد بودن
	باادب بودن
	رعایت احترام در مرادده‌های اجتماعی حتی با گردشگران بدخلق
	حفظ ارتباط چشمی
	استفاده از ایما و اشاره
	نداشتن لکنت زبان
	استفاده از گرامر مناسب
	توضیح جذاب جاذبه‌های گردشگری
	داشتن ارتباط مناسب با عناصر دیگر صنعت گردشگری از جمله هتل‌ها، رستوران‌ها، حمل‌ونقل
فن بیان قوی و توانایی سخنوری خوب و صراحت کلام	
ارائه روایت‌ها و داستان‌های مرتبط با رویدادهای گردشگری (داستان‌سرای) و به‌خاطر داشتن چند بیت شعر	
ارائه اطلاعات متناسب با جاذبه‌ها و شرایط تور از نظر زمانی و حوصله گردشگران	
استفاده از علائم کلامی و غیرکلامی در انتقال مفاهیم	
ایجاد تنوع در ارائه خدمات به گردشگران	
سرگرم کردن گردشگران	
میانجیگری اجتماعی و تسهیل تعاملات اجتماعی درون گروه مانند معرفی دیگران به دوستان خود و صحبت کردن درباره علایق دیگران	



جدول ۳ عنوان‌های گروه‌های دهگانه شایستگی‌ها و فراوانی هر گروه را نشان می‌دهد. بر این اساس، شایستگی‌هایی که در هر گروه جای گرفته‌اند، از نظر محتوا، هم‌راستا و هم‌گرایند، اما با شایستگی‌های مطرح‌شده در گروه‌های دیگر کاملاً تفاوت دارند. بر اساس یافته‌ها، گروه مهارت‌های ارتباطی با ۲۳ شایستگی و گروه ویژگی‌های شخصیتی با ۲۲ شایستگی بیشترین شاخص‌ها را در خود جای داده‌اند. در حالی که گروه مهارت‌های پزشکی تنها با ۳ شاخص و گروه شایستگی‌های میان‌فرهنگی با ۵ شاخص کمترین تعداد شایستگی‌ها را از منظر کارشناسان به دست آورده‌اند.

ب) مرحله دوم: با توجه به نتایج حاصل از مرحله اول، پرسش‌نامه‌های الکترونیکی به صورت بسته به منظور تعیین میزان اهمیت هریک از شاخص‌ها با استفاده از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای به اعضای پیل داده شد. نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: میزان اهمیت گروه شاخص‌ها از دیدگاه کارشناسان در مرحله دوم دلفی

ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	اولویت
۱	مهارت ارتباطی مؤثر	۴/۴۴	۰/۲۱	۱
۲	مدیریت و رهبری	۴/۴۳	۰/۲۱	۲
۳	ویژگی‌های شخصیتی	۴/۳۵	۰/۲۵	۳
۴	دانش فنی	۴/۳۱	۰/۴۵	۴
۵	اخلاق حرفه‌ای	۴/۳۰	۰/۲۵	۵
۶	آمادگی جسمانی و آراستگی ظاهری	۴/۲۷	۰/۲۵	۶
۷	تسلط بر قوانین ملی و بین‌المللی	۴/۲۰	۰/۱۹	۷
۸	مهارت‌های روان‌شناسی	۴/۱۹	۰/۳۷	۸
۹	شایستگی‌های میان‌فرهنگی	۴/۱۶	۰/۱	۹
۱۰	مهارت‌های پزشکی	۳/۹۳	۰/۲۳	۱۰

گروه	شایستگی‌های مستخرج از مرحله اول دلفی
مهارت‌های روان‌شناسی	آشنایی با اصول روان‌شناسی و توانایی تحلیل ویژگی‌های شخصیتی گردشگران در زمان کوتاه (تیپ‌های شخصیتی)
	سلامتی روانی کامل و داشتن فکر منسجم
	توانایی مدیریت احساسات خود و مدیریت خود
	آشنایی با اصول رفتارشناسی
	توانایی کشف علاقه‌ها و سلیقه‌های گردشگران
	ایجاد احساس امنیت در تور
	توانایی تأثیرگذاری و نفوذ در رفتار و دیدگاه‌های گردشگران
	نقش کاهش دهنده فشار و استرس
	درک نوع نیازها و انگیزه‌های سفر گردشگران
	مقاومت در برابر خشم، نگرانی و تنفر
مهارت‌های پزشکی	توانایی کار با افرادی با ویژگی‌های مختلف
	آشنایی با اصول کمک‌های اولیه بهداشتی و پزشکی
	آشنایی با عوامل بیماری‌زای شایع مرتبط با سفر
	آشنایی با روش‌های پیشگیری از بیماری‌های شایع در مقاصد مختلف در دنیا

جدول ۳: گروه‌بندی شاخص‌های استخراج‌شده از دیدگاه کارشناسان و خبرگان

ردیف	شاخص‌های استخراج‌شده	فراوانی
شایستگی‌های راهنمایان تور بین‌المللی	دانش فنی	۱۵
	مهارت ارتباطی مؤثر	۲۳
	ویژگی‌های شخصیتی	۲۲
	آمادگی جسمانی و آراستگی ظاهری	۸
	شایستگی‌های میان‌فرهنگی	۵
	مدیریت و رهبری	۱۵
	تسلط بر قوانین ملی و بین‌المللی	۵
	مهارت‌های پزشکی	۳
	اخلاق حرفه‌ای	۱۷
	مهارت‌های روان‌شناسی	۱۱



جدول ۴ پاسخ بخش دوم سؤال پژوهش مبنی بر اهمیت هرکدام از شایستگی‌های محوری راهنمایان تور را از طریق مقدار میانگین و انحراف معیار به‌دست آمده منعکس می‌کند. میانگین امتیازهای داده‌شده به هرکدام از شایستگی‌هایی که در یک گروه جای داشتند با یکدیگر جمع شده و میانگین امتیاز هر گروه را تشکیل داده است. انحراف معیار ذکر شده نیز محدوده تفاوت بین میانگین امتیازهای داده‌شده به هر شاخص در درون گروه‌ها را نشان می‌دهد. بر این اساس، مهارت‌های ارتباطی مهم‌ترین شایستگی راهنمایان تور بین‌المللی، در میان سایر شاخص‌ها، انتخاب شد و مهارت‌های پزشکی و آشنایی با کمک‌های اولیه آخرین اولویت انتخابی بود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، بسط و تبیین نظری ادبیات مدیریت گردشگری و راهنمایی تور با روش دلفی بود که موجب شناسایی و ارائه مدل مفهومی شایستگی‌های محوری راهنمایان تور بین‌المللی به‌منزله عوامل کسب مزیت رقابتی پایدار برای کشورها از دیدگاه راهنمایان تور بین‌المللی شد. یافته‌های این تحقیق نتایج جذابی به همراه داشت. تفاوت این مطالعه با بقیه مطالعات انجام‌شده در حوزه راهنمایی تور این است که در سایر پژوهش‌ها بیشتر در خصوص یک یا دو گروه از شایستگی‌ها بحث شده است؛ مانند مارتین و همکاران (۱۹۹۴) و الجوّاری و همکاران (۲۰۱۶) که فقط درباره شایستگی‌های ارتباطی بحث کرده‌اند. اما در این مطالعه شایستگی‌های راهنمایان تور در ابعاد جامع‌تری، یعنی در ۱۰ گروه و حوزه متفاوت از قبیل مدیریت و رهبری، دانش فنی، آشنایی با قوانین ملی و بین‌المللی، بررسی شد. همچنین، بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه از روش کمی، مانند سو و همکاران (۲۰۱۴)، یا کیفی، مانند هانسن و موسبرگ (۲۰۱۶)، استفاده کرده بودند. در حالی که این مطالعه از رویکردی آمیخته برای شناسایی و مشخص کردن اهمیت شایستگی‌ها استفاده کرد.

از میان ۱۰ گروه‌بندی انجام‌شده برای شایستگی‌های راهنمایان تور بین‌المللی، شایستگی‌های ارتباطی رتبه اول را کسب کرد. به دلیل ماهیت خدماتی کار راهنمایان تور بین‌المللی و نیاز به برقراری ارتباط روزمره چهره‌به‌چهره با گردشگران مختلف از کشورهای مختلف، شایستگی‌های ارتباطی آن‌ها

اهمیت بسیار زیادی در بهبود عملکرد راهنمایان تور و همچنین افزایش رضایت و بهبود کیفیت تجربه گردشگران از سفر دارد. راهنمایان تور برای داشتن ارتباط مطلوب با مسافران بین‌المللی خود باید شیوه‌های متفاوت ارتباطی را که ممکن است در تجربه‌های گردشگران تأثیر بگذارند درک کنند. رویکردهای این راهنمایان تور باید شامل بهترین شیوه برقراری ارتباط با گردشگران در محیط میان‌فرهنگی باشد (Al Jahwari et al., 2016). در خصوص شایستگی‌های ارتباطی، یافته‌های این تحقیق تفاوت‌هایی با مطالعه لکلرک و مارتین (۲۰۰۴) دارد. آن‌ها ۳۲ شایستگی ارتباطی را در ۷ گروه شامل ۴ گروه شایستگی‌های غیرکلامی و ۳ گروه شایستگی‌های کلامی و الجوّاری و همکاران (۲۰۱۶) آن‌ها را در ۶ گروه متفاوت دسته‌بندی کردند. در حالی که در این مطالعه صرفاً شایستگی‌های ارتباطی معرفی و اهمیت آن‌ها مشخص شد، ولی دسته‌بندی نشدند. همچنین، یافته‌های این تحقیق شایستگی‌های ارتباطی دیگری نیز، علاوه بر شاخص‌های مورد بحث این پژوهشگران، ارائه کرد. در مجموع، از میان ۲۳ شایستگی ارتباطی ارائه‌شده در این مطالعه، شایستگی فن بیان قوی و توانایی سخنوری خوب و صراحت کلام با میانگین ۴/۸۸ بالاترین امتیاز را به‌دست آورد. بعد از آن، به ترتیب شایستگی‌های تسلط بر زبان خارجی با ۴/۸۰ امتیاز، آداب معاشرت خوب و خوش‌رو و خوش‌برخورد بودن با ۴/۷۳ امتیاز و استفاده از زبان بدن با ۴/۶۵ امتیاز بیشترین اهمیت را در میان شاخص‌های ارتباطی به‌دست آمده از دیدگاه‌های کارشناسان کسب کردند. در رتبه دوم، گروه مدیریت و رهبری قرار دارد. با مقایسه امتیاز گروه مدیریت و رهبری (۴/۴۳) با امتیاز گروه اول (۴/۴۴)، تقریباً می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت و رهبری به اندازه شایستگی‌های ارتباطی مهم است. توانایی مدیریت و رهبری راهنمایان تور می‌تواند سفر گردشگر همراه آن‌ها را به تجربه‌ای جذاب تبدیل کند و عاملی اساسی و اثرگذار در کسب رضایت گردشگران باشد (Wong & Lee, 2012). یانگ (۲۰۰۷) اظهار داشته است که رهبران مؤثر در الگوی روابط انسانی نقش تسهیل‌کننده و مربی را بازی می‌کنند و هدف آن‌ها تعامل اجتماعی است. مجریان بر هماهنگی گروهی و اجماع و تقویت روابط میان فردی برای به‌حداقل رساندن درگیری‌ها و تشویق مشارکت کارکنان در حل مسئله و افزایش منابع سازمانی تأکید



کرده است که برخی از خصوصیات شخصیتی با عملکرد شغلی رابطه معناداری دارند، این صفات ممکن است در شرایط اقتصادی نیز تأثیر بگذارد. معمولاً کارمندان ارتقا یافته یا پاداش گرفته تمایل دارند که کارهای خود را بهتر انجام دهند. از آنجایی که بخشی از درآمد راهنمایان تور بین‌المللی از طریق انعام تأمین می‌شود، ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها تأثیری مستقیم در درآمد آن‌ها دارد (Al Jahwari et al., 2016; Costa & McCrae, 1992).

مطالعه الجوّاری و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که، از میان پنج ویژگی بزرگ شخصیتی، سازگاری و باوجدان بودن و گشودگی در برابر تجربه‌آموزی رابطه مثبتی با درآمد راهنمایان تور دارند. یافته‌های این تحقیق، ضمن تأیید مدل پنج ویژگی بزرگ، نوزده ویژگی شخصیتی را ارائه داد. از میان این شایستگی‌ها، شایستگی برون‌گرایی با ۴/۸۷ امتیاز، داشتن شجاعت با میانگین ۴/۷۳، باوجدان بودن با ۴/۶۹، تحمل ابهام و ریسک‌پذیری با ۴/۶۵ و هوش اجتماعی با ۴/۵۷ امتیاز به ترتیب از نظر راهنمایان تور بین‌المللی بیشترین اهمیت را دارند.

یکی دیگر از مهم‌ترین شایستگی‌های راهنمایان تور بین‌المللی دانش فنی آن‌هاست که طیف وسیعی از مهارت‌ها را شامل می‌شود. راهنمای تور، در جایگاه رابط بین جامعه میزبان و گردشگران، وظایفی متفاوت از قبیل سازنده روابط عمومی، راه‌یاب و راه‌شکن، مربی، آشنایی با مسیرها و نشان دادن جهت حرکت، هدایت گردشگران و دستیابی به مقصد تعیین شده ایفا می‌کند تا اطمینان یابد که خدمات تور به‌طور مطلوب ارائه می‌شود (Tsaur & Teng, 2017). برای گردشگرانی که برای اولین بار است که از مقصدی بازدید می‌کنند و با ویژگی‌های آن ناآشناوند، از راهنمای تور انتظار می‌رود با اطلاعات عمومی و علمی خود به ارائه اطلاعات دقیق، توضیح موارد مبهم برای گردشگران و تفسیر جاذبه‌ها به‌خصوص درباره جاذبه‌های تاریخی بپردازد و توانایی بحث علمی و پاسخ به سؤالات گردشگران را داشته باشد. همچنین، با توجه به نوع تور (فرهنگی یا طبیعت‌گردی)، تعداد گردشگران، مدت زمان لازم برای رسیدن به مقصد، میزان جذابیت خود مسیر برای گردشگران و جهت‌یابی در مسیر، به‌خصوص در تورهای طبیعت‌گردی، لازم است تا راهنمای تور مهارت‌های فنی لازم را برای استفاده از وسایل مختلف مانند رایانه، نقشه، جهت‌یاب،

می‌کنند. مدیران در مقام مربی به زیردستان کمک می‌کنند تا صلاحیت‌های شغلی مرتبط با همدلی و توجه را در خود افزایش دهند. آن‌ها تأثیر مهمی در ایجاد فضای کاری سالم برای زیردستان خود دارند. در مطالعه‌ای توصیفی، ونگ و لی (۲۰۱۲) سبک‌های متفاوت رهبری راهنمای تور را بررسی کرده‌اند. آن‌ها سه شیوه متفاوت رهبری شامل نگرانی برای ایفای وظایف، نگرانی برای رضایت مشتری و نگرانی برای مدیریت فضای تور را تجزیه و تحلیل کرده و استدلال کرده‌اند که بین راهنمایان تور در استفاده از این سه سبک رهبری تفاوت‌هایی وجود دارد. متناسب با تجربه راهنمای تور و شرایط خاص تور یا ویژگی‌های گردشگران، راهنمایان تور می‌توانند از سبک رهبری متفاوتی استفاده کنند. اگرچه بعضی از راهنمایان تور در تمام زمان اجرای تور فقط از یکی از این سبک‌ها استفاده می‌کنند، باید انعطاف‌پذیر باشند و متناسب با شرایط تور از هر سه سبک استفاده کنند. این مطالعه، از لحاظ این‌که به دنبال شناسایی سبک‌های رهبری راهنمایان تور نبوده، بلکه قصد داشته شایستگی‌های آن‌ها در تمام بخش‌ها را شناسایی کند، تفاوت‌هایی با مطالعه ونگ و لی (۲۰۱۲) دارد. اما برخی از شایستگی‌هایی که در این مطالعه در گروه مدیریت و رهبری ارائه شد با مطالعه این پژوهشگران مطابقت دارد. برای نمونه، شایستگی‌های توانایی مدیریت بحران و توانایی مدیریت موارد پیش‌بینی نشده در تور، پیش‌بینی‌کننده خوب (اتفاقات تور و مشکلات احتمالی تور) بودن و مدیریت زمان با مؤلفه‌های مطرح‌شده در سبک نگرانی برای وظیفه و شایستگی حلال مشکلات بودن با نگرانی برای مشتری هم‌خوانی دارد. در این مطالعه، شایستگی‌های دیگری نیز مانند توانایی بودجه‌بندی، توانایی مذاکره و ارتباطات عالی و مدیریت تغذیه گردشگران به‌دست آمد که در تحقیق ونگ و لی (۲۰۱۲) به آن‌ها اشاره نشده بود.

انتخاب راهنمایان تور دارای ویژگی‌های شخصیتی متناسب با حرفه راهنمایی تور، به دلیل وظیفه مهم آن‌ها در ایجاد هماهنگی درون‌گروهی بین گردشگران، برای بهتر اجرا شدن تورها بسیار مهم است (Su et al., 2014). از نظر برخی از مدیران تور، انتخاب راهنمایان توری که دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی باشند مهم‌تر از انتخاب راهنمایان توری است که مهارت‌های فنی دارند؛ چراکه مهارت‌های فنی را می‌توان به آن‌ها یاد داد، ولی ویژگی‌های شخصیتی آموختنی نیستند (Wong & Wang, 2009). از آنجاکه پژوهش‌های قبلی ثابت



دستگاه‌های صوتی و انواع روش‌ها و رسانه‌های عمومی برای انتقال مفاهیم داشته باشد.

شایستگی اخلاقی از مهم‌ترین شایستگی‌های راهنمایان تور است که توجه اندکی به آن شده است. به‌طور خاص، شایستگی اخلاقی به معنای توانایی انجام دائمی و پیوسته رفتاری براساس اصول اخلاقی پذیرفته شده است. همان‌طور که شایستگی‌های احساسی، اجتماعی و شناختی از یکدیگر متفاوت‌اند، شایستگی اخلاقی نیز شکل متمایزی از شایستگی به‌شمار می‌آید (Kim & Kim, 2013). شایستگی اخلاقی را می‌توان از ساختارهای دیگری مانند شایستگی اجتماعی و عاطفی متمایز کرد. شایستگی اخلاقی ارزش‌گراست و بر توانایی ذهنی ما، برای تعیین این‌که چگونه می‌توانیم کاری را درست و خوب انجام دهیم، تأکید دارد. مهارت‌های احساسی را می‌توان برای خوب یا بد بودن به‌کار برد. شایستگی اجتماعی نیز به توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران مانند دوستی، گشودگی در برابر تجربه‌آموزی، حمایت و روابط اشاره دارد (Kim et al., 2013). شایستگی اخلاقی برای مشاغل مانند راهنمایان تور بین‌المللی، که به مدیریت مؤثر نیاز دارند، شایستگی اصلی قلمداد می‌شود؛ چراکه این شایستگی موجب می‌شود تا بقیه شایستگی‌ها نمودی ارزشمند و مفید برای دیگران داشته باشد (Fennell, 2019). در حوزه اخلاق حرفه‌ای، هفده شایستگی مطرح شد که از میان آن‌ها شایستگی ارائه کامل خدماتی که تور در مقابل آن متعهد شده است با ۴/۷۳، شایستگی رفتار و برخورد منصفانه (عدالت مرادده‌ای) با ۴/۶۵ و ارائه اطلاعات و دانش به دور از هرگونه تعصب ملی، مذهبی و قومی با ۴/۵۳ بیشترین امتیاز را به‌دست آوردند. راهنمای تور باید با تمام اعضای تور تعاملی یکسان و برابر داشته باشد و رفتار مثبت آن‌ها را تحسین کند (Mancini, 2001: 75). راهنمایان تور باید در ارائه توضیحات، به‌خصوص درباره جاذبه‌های تاریخی و حوادث تاریخی مرتبط با آن‌ها، از هرگونه تعصب مذهبی و قومی دوری کرده و با صداقت در گفتار و تکریم گردشگران به ارائه اطلاعات شفاف و بدون ابهام بپردازد و در مقابل گردشگران و جامعه احساس مسئولیت کند.

به دلیل این‌که معمولاً اجرای بخش‌های مختلف تورها همواره با پیاده‌روی‌های طولانی، به‌خصوص در تورهای طبیعت‌گردی، همراه است، خود راهنمای تور باید دارای آمادگی جسمانی بالایی باشد و به سلامت فیزیکی گردشگران خود نیز اهمیت بدهد

(Tsaour & Teng, 2017). همچنین، تأثیر ظاهر خوب و استفاده از لباس‌های مناسب در موفقیت راهنمایان تور و میزان درآمد آن‌ها اثبات شده است (Al Jahwari et al., 2017). در این مطالعه نیز، نتایج گروه شایستگی‌های ظاهری و آمادگی جسمانی تأیید شد. وضعیت ظاهری برای راهنما بسیار مهم است و باعث تأثیرگذاری عمیق و ماندگار در گردشگران خواهد شد. مهم‌تر از حالت چهره و اندام، سلامت بدنی راهنما در درجه اول قرار دارد، نقص عضو، حساسیت شدید و مواردی از این قبیل ترجیحاً نباید در راهنمای تور وجود داشته باشد.

راهنمای تور بین‌المللی فردی است که در معرض سؤالات گوناگون قرار می‌گیرد و گردشگران فقط به دنبال اطلاعات جاذبه‌ها نیستند، آن‌ها مایل‌اند اطلاعاتی درباره اوضاع اجتماعی و نظام سیاسی مقصدهای مورد بازدید داشته باشند. بنابراین، از راهنمایان تور انتظار می‌رود به قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی کشورها، به‌خصوص قوانین مرتبط با گردشگری و وضعیت اجتماعی و سیاسی کشور، منطقه و شهر مورد بازدید، اشراف داشته و در حد توان در حفظ محیط زیست عملکردی سازنده داشته باشد. به دلیل تعامل راهنمایان تور بین‌المللی با گردشگران مختلف با ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی متفاوت، لازم است راهنمایان تور با ویژگی‌های روان‌شناسی آشنایی داشته باشند. بیشتر مطالعات انجام‌شده در این خصوص، مانند مطالعات سو و همکاران (۲۰۱۴) و چیانگ و چن (۲۰۱۴)، به مدیریت احساسات گردشگران و پنج مؤلفه اصلی آن شامل خودشناسی، خودترقی، تمثیل، تضرع و ارباب پرداخته‌اند که در نهایت در بهبود کیفیت تجربه گردشگران و خرید مجدد از تور اثر می‌گذارد. به‌طور کلی، راهنمایانی که از روش‌های خودشناسی، خودترقی و تمثیل استفاده می‌کنند می‌توانند تصویر مطلوب‌تری را از خود در ذهن گردشگران ترسیم کنند. از طرف دیگر، راهنمایانی که از روش‌های تضرع و ارباب استفاده می‌کنند احتمالاً دیگران کمتر رفتار آن‌ها را می‌پسندند و تأیید می‌کنند (Manzur & Jagaratnam, 2007). گردن (۱۹۹۶) دریافت که خودشناسی تأثیر مثبتی در جذابیت میان‌فردی و ارزیابی عملکرد دارد. با استفاده از روش خودترقی، افراد می‌خواهند دیگران را با شایستگی‌های خود تحت تأثیر قرار دهند تا استعدادها و توانایی‌ها و همچنین ویژگی‌های شخصیتی جذاب خود را به‌نمایش بگذارند



تقسیم کردند: عوامل شناختی؛ عوامل مؤثر^۱ و عوامل رفتاری. عوامل شناختی بر شناخت و درک راهنمای تور از فرهنگ خود و فرهنگ گردشگران دلالت دارد. عوامل مؤثر به شناخت و احترام به تفاوت‌های فرهنگی جامعه میزبان و گردشگران و عوامل رفتاری به مهارت‌های ارتباطی مانند توانایی صحبت کردن به زبان جامعه میزبان و زبان گردشگران اشاره دارد. یافته‌های این تحقیق این نتایج را تأیید کردند، ولی عوامل رفتاری را در گروه شایستگی‌های ارتباطی قرار دادند، نه در گروه شایستگی‌های میان فرهنگی.

از دیگر شایستگی‌های مورد نیاز راهنمایان تور می‌توان به مهارت‌های پزشکی و آشنایی با کمک‌های اولیه آن‌ها در مواجهه با مشکلات به‌وجود آمده در باره سلامت گردشگران اشاره کرد. برخی از راهنمایان تور توجه خاصی به سلامتی، بهداشت و راحتی عمومی گردشگران دارند (Wong & Lee, 2012). از جمله مهارت‌های پزشکی مورد نیاز راهنمایان تور بین‌المللی می‌توان به آشنایی با اصول کمک‌های اولیه بهداشتی و پزشکی، تنفس مصنوعی، نجات غریق، انواع گزیدگی حیوانات، شکسته‌بندی و انواع مسمومیت‌ها و بیماری‌های مسافرتی از قبیل بیماری حرکت، ترس از ارتفاع و گرمازدگی اشاره کرد.

راهنمایان تور بین‌المللی به‌منزله افرادی که در خط مقدم برخورد گردشگران بین‌المللی با جامعه مقصدند، از مهم‌ترین عوامل صنعت گردشگری به‌شمار می‌روند. فعالیت و عملکرد راهنمایان تور بین‌المللی در نوع برخورد و تعامل با گردشگران، تأثیرگذاری در آن‌ها و در نهایت کسب رضایت آن‌ها بسیار مهم است. راهنمایان تور بین‌المللی که منابع انسانی صنعت گردشگری تلقی می‌شوند می‌توانند، به دلیل داشتن چهار ویژگی ارزشمند بودن، تقلیدناپذیر بودن، کمیاب بودن و جایگزین‌ناپذیر بودن، منابع ایجادکننده مزیت رقابتی پایدار برای کشور و جامعه مقصد نیز قلمداد شوند. عملکرد مناسب راهنمای توری که از طرف شرکت مسافرتی بین‌المللی مربوطه یا از طریق سازمان‌های دیگر انتخاب شده است در میزان رضایت گردشگران از شرکت‌ها و سازمان‌های ذی‌نفع تأثیرهای چشمگیری خواهد گذاشت. از این رو، وجود برخی توانمندی‌ها و شایستگی‌ها در این راهنمایان تور در موفقیت خود آن‌ها و آژانس مورد نظر و در سطحی بالاتر برای جامعه مقصد و کشور میزبان گردشگران بسیار مهم و حیاتی خواهد بود. به دلیل این‌که

(Jones & Pittman, 1982). ترنلی و بلینو (۲۰۰۱) دریافتند که افرادی که ویژگی خودنظارتی در آن‌ها برجسته است در استفاده از برخی روش‌ها مؤثرتر عمل می‌کنند؛ برای مثال، از روش خودسیرینی برای این‌که فردی دوست‌داشتنی جلوه کنند و از روش خودترقی برای نشان دادن شایستگی خود استفاده می‌کنند. در تورهای گروهی، راهنمایان تور افرادی در نظر گرفته می‌شوند که در خدمت تورند و باید با اعضای گروه ارتباطی گسترده داشته باشند. بنابراین، راهنمایان تور باید برای پیشبرد تعامل خاص در گروه از روش‌های خودسیرینی، خودترقی و تمثیل استفاده کنند. احساسات مطلوب و جذاب می‌تواند برای حفظ روابط خوب با گردشگران و پرورش کیفیت تعامل شخصی کاربرد بهتری داشته باشد. مطالعه چیانگ و چن (۲۰۱۴) نشان داد که استفاده از روش‌های خودسیرینی، خودترقی و تمثیل تأثیر مثبتی در تعاملات بین راهنمایان تور و گردشگران دارد، در حالی‌که به‌کارگیری روش‌های تضرع و اعراب تأثیر منفی و معکوسی در این رابطه دارد. این مطالعه تفاوت‌هایی با دو مطالعه فوق دارد و مجموعه‌ای از ویژگی‌های روان‌شناسی ارائه داده است. از ۱۱ مؤلفه گروه شایستگی‌های روان‌شناسی، شایستگی سلامتی روانی کامل و داشتن فکر منسجم با میانگین ۴/۸۰، کاهش دهنده فشار و استرس بودن با امتیاز ۴/۷۳، آشنایی با اصول رفتارشناسی و آشنایی با اصول روان‌شناسی و توانایی تحلیل ویژگی‌های شخصیتی با ۴/۶۵ بیشترین امتیاز را به‌دست آوردند. مردم کشورهای مختلف دارای روحيات، آداب و رسوم و فرهنگ متفاوتی‌اند. دانستن این تفاوت‌های فرهنگی به‌منظور برگزاری و مدیریت هر چه بهتر تور امری حیاتی به‌نظر می‌رسد؛ چراکه این تفاوت‌ها گاه آن‌قدر چشمگیرند که می‌توانند به نارضایتی تعدادی از گردشگران و در نتیجه نارضایتی از کل سفر و خدشه‌دار شدن تصویر مثبت از مقصد در ذهن گردشگران و کاهش کیفیت تجربه گردشگران منجر شود. برای نمونه، زنان کشورهای خاورمیانه دست دادن با راهنمای تور مرد را پسندیده قلمداد نمی‌کنند، در حالی‌که از نظر زنان غربی دست ندادن نوعی بی‌ادبی تلقی می‌شود (Al Jahwari et al., 2017). یافته‌های این تحقیق در بخش شایستگی‌های میان فرهنگی با نتایج یو و همکارانش (۲۰۰۱) منطبق است، ولی تفاوت‌هایی نیز با این مطالعه دارد. یو و همکارانش (۲۰۰۲) شایستگی‌های میان فرهنگی را به سه حوزه مختلف



راهنمایان تور، در صنعت گردشگری، منابع انسانی حیاتی در رشد و توسعه و پایداری صنعت گردشگری قلمداد می‌شوند، پیشنهادهایی به منظور توسعه و بالندگی راهنمایان تور، پایداری صنعت گردشگری و بهره‌برداری از مزایا و منافع اقتصادی آن‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی ارائه می‌شود:

کشورها باید برای توسعه صنعت گردشگری، برنامه‌ریزی و اقدامات عملی اساسی، به منظور توسعه کمی و کیفی راهنمایان گردشگری، مراکزی دانشگاهی و رشته‌هایی علمی و دانشگاهی تدوین کنند و با پرورش راهنمایان گردشگری براساس ویژگی‌ها و شایستگی‌های استخراج و ارائه شده در این پژوهش می‌توانند، ضمن کسب مزیت در مقایسه با سایر کشورها، به منافع اقتصادی نیز دست یابند. براساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، راهنمایان تور شایسته مزیت رقابتی پایدار را برای صنعت گردشگری کشور به ارمغان خواهند آورد.

همچنین، با توجه به اهمیت شایستگی‌های راهنمایان گردشگری، شاخص ارتباط مؤثر از عوامل مهم و تعیین‌کننده در ترجیح و انتخاب مقصد گردشگران است؛ از این رو، پیشنهاد می‌شود بهبود شایستگی‌های ارتباطی صحیح و اثربخش، به مثابه الزامی مهم برای برنامه‌های توسعه کیفی راهنمایان گردشگری، مدنظر مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

با توجه به اهمیت بالای شاخص اخلاق حرفه‌ای راهنمایان تور، پیشنهاد می‌شود کشورها منشور اخلاق حرفه‌ای را برای راهنمایان گردشگری تدوین کنند و اصول اخلاقی را به راهنمایان آموزش دهند و مهم‌تر این‌که شاخص‌های اخلاقی را در ارزیابی عملکرد راهنمایان گردشگری ارزیابی کنند.

پیشنهاد می‌شود در انتخاب افراد برای تحصیل در رشته‌های گردشگری و نیز شغل راهنمایی گردشگری، ضمن کسب مشاوره از روان‌شناسان برای شناخت شخصیت افراد، ویژگی‌های شخصیتی متناسب با شغل راهنمای گردشگری را در استخدام آن‌ها لحاظ کنند.

از مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق محدودیت استفاده از روش دلفی است. از طرفی، در روش دلفی فرض می‌شود که شرکت‌کنندگان از نظر دانش و تجربه برابرند، اما در عمل این فرض ممکن است صحیح نباشد. به خصوص در موضوعات خاص معمولاً توزیع کارشناسان نابرابر بوده و بعضی از آن‌ها دارای دانش

عمیق درباره موضوع اند، در حالی که ممکن است سایر آن‌ها دانش چندانی درباره موضوع مورد نظر نداشته باشند. بنابراین، افرادی که دانش عمیق نداشته باشند نمی‌توانند درباره موضوعات بسیار مهم تصمیم‌گیری کنند و نتیجه فقط عبارت‌هایی کلی خواهد بود. از طرف دیگر، همواره این امکان وجود دارد که در بررسی مبانی نظری یا شایستگی‌هایی که راهنمایان تور از خود نشان می‌دهند شایستگی‌هایی وجود داشته باشند که از قلم‌افزاده باشند یا در فهرست شایستگی‌های مورد نیاز گنجانده نشده باشند. از این رو، پژوهش‌های بعدی می‌توانند این مطالعه را در کشوری دیگر یا حوزه‌ای گسترده‌تر مانند اتحادیه اروپا انجام دهند. در این مطالعه، به منظور ارائه الگویی کلی از شایستگی‌های راهنمایان تور، سعی شد از ترکیبی از راهنمایان تور فرهنگی، طبیعت‌گردی، استادان حوزه راهنمایی تور استفاده شود. احتمالاً اهمیت برخی از شایستگی‌های مورد نیاز برای راهنمایان تور تخصصی با همدیگر متفاوت خواهد بود؛ مثلاً شایستگی‌هایی مانند توانایی نقشه‌خوانی، جهت‌یابی و استفاده از ابزارهایی مانند قطب‌نما و توانایی کوه‌پیمایی برای راهنمایان تور طبیعت‌گردی بیشتر از راهنمایان تور فرهنگی اولویت دارد. تحقیقات بعدی می‌توانند این مطالعه را در حوزه‌ای تخصصی‌تر مثلاً برای راهنمایان طبیعت‌گردی انجام دهند.

منابع

- احمدی، فضل‌اله، نصیریانی، خدیجه و اباذری، پروانه (۱۳۸۷). «تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق». مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۸، شماره ۱، ص ۱۷۵-۱۸۵.
- حیدری، اصغر (۱۳۹۴). آشنایی با فن راهنمایی در تور. تهران: انتشارات مهگامه.
- رابینز، استیون پی و جاج، تیموتی ای (۱۳۹۷). «رفتار سازمانی». جلد دوم، ترجمه مهدی زارع. تهران: انتشارات نص، چاپ پنجم.
- ضیایی، محمود و فرمانی، لیلا (۱۳۹۰). «ارزیابی گردشگران اروپایی از عملکرد راهنمایان تور در ایران». فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۷، شماره ۱۵، ص ۲۹-۵۲.
- کروبی، مهدی، امیری، زینب و محمودزاده، سیدمجتبی (۱۳۹۷). «شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌های مؤثر بر عملکرد راهنمایان تورهای ورودی از منظر گردشگران خارجی (مورد مطالعه: راهنمایان



Journal of Vacation Marketing, 11(4), 303-322.

Bowles, N. (1999). "The Delphi technique." *Nurs Stand*, 13(45), 32-46.

Caber, M., Ünal, C., Cengizci, A. D., & Güven, A. (2019). "Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis." *Tourism Management Perspectives*, 30, 89-97.

Chan, A., Hsu, C. H. C., & Baum, T. (2015). "The Impact of Tour Service Performance on Tourist Satisfaction and Behavioral Intentions: A Study of Chinese Tourists in Hong Kong." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(1-2), 18-33.

Chang, J. C. (2006). "Customer satisfaction with tour leaders' performance: A study of Taiwan's package tours." *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(1), 97-116.

Chang, K. C. (2014). "Examining the Effect of Tour Guide Performance, Tourist Trust, Tourist Satisfaction, and Flow Experience on Tourists' Shopping Behavior." *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(2), 219-247.

Chiang, C. Y., & Chen, W. C. (2014). "The Impression Management Techniques of Tour Leaders in Group Package Tour Service Encounters." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(6), 747-762.

Cohen, E. (1985). "The tourist guide: The origins, structure and dynamics of a role." *Annals of Tourism Research*, 12(1), 5-29.

Costa, Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1992). "Four ways five factors are basic." *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.

Dahles, H. (2002). "The politics of tour guiding: image management in Indonesia." *Annals of Tourism Research*, 29(3), 783-800.

Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). "Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence." *Tourism Management*, 31(2), 260-266.

Elbaz, A., Agag, G. & Alkathiri, N. (2018). "How ability, motivation and opportunity influence travel agents performance: the moderating role of absorptive capacity." *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 119-141.

Fennell, D. A. (2019). "The Future of Ethics in Tourism." In *The Future of Tourism* (pp. 155-177). Springer, Cham.

Friedman, B. A. (2019). "Hospitality, Tourism, and Events Industry Competency Model: Human Resource Management Implications." In *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. Springer, Cham.

Gao, J., Zhang, C., & Liu, L. (2019). "Communicating the outstanding universal value of World Heritage in China? The tour guides' perspective." *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(9), 1042-1055.

تورهای ورودی فرهنگی شهر تهران). مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۳، شماره ۴۱، ص ۴۱-۵۵. کروبسی، مهدی، هادی نژاد، ارغوان و تقویان نوغان، سید احمد (۱۳۹۴). «بررسی رابطه هوش فرهنگی و هوش عاطفی راهنمایان تورهای خروجی شهر تهران». برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، دوره ۴، شماره ۱۵، ص ۲۴-۴۱.

محمدخانی، کامران (۱۳۸۷). «نقش راهنمایان تور در رضایتمندی گردشگران فرهنگی: مدل راهنمایان هوشمند عاطفی». مجله مدیریت فرهنگی، دوره ۲، شماره ۲، ص ۱۱۳-۱۲۴.

موسوی، سید محمد و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۶). «تحلیلی بر وضعیت بازارگرایی در صنعت هتل‌داری ایران مورد مطالعه: هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران». فصلنامه گردشگری و توسعه، دوره ۶، شماره ۲، ص ۱۳۴-۱۴۸.

Akbulut, O., & Ekin, Y. (2015). "Tourism Destination Competitiveness: The Case of Dalyan - Turkey". *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(3), 1-6.

Algieri, B., Aquino, A., & Succurro, M. (2018). "International competitive advantages in tourism: An eclectic view." *Tourism Management Perspectives*, 25, 41-52.

Ap, J., & Wong, K. K. F. (2001). "Case study on tour guiding: professionalism, issues and problems." *Tourism Management*, 22(5), 551-563.

Bem, D. J. (1972). "Self-perception theory." In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 6, pp. 1-62), Academic Press.

Beretta, R. (1996). "A critical review of the Delphi technique." *Nurse Researcher*, 3(4), 79-89.

Bharwani, S. & Talib, P. (2017). "Competencies of hotel general managers: a conceptual framework." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.

Black, R. & Ham, S. (2005). "Improving the quality of tour guiding: towards a model for tour guide certification." *Journal of Ecotourism*, 4(3), 178-195.

Black, R., Weiler, B., & Chen, H. (2019). "Exploring theoretical engagement in empirical tour guiding research and scholarship 1980-2016: a critical review." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(1), 95-113.

Bowie, D., & Chang, J. C. (2005). "Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour."

- method in social sciences." *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482.
- Leclerca, D., & Martin, N. (2004). "Tour guide communication competence: French, German and American tourists' perceptions". *International Journal of Intercultural Relations*, 28,181-200.
- Lin, C. T., Wang, K. C., & Chen, W. Y. (2008). "Female tour leaders as advertising endorsers." *The Service Industries Journal*, 28(9), 1265-1275.
- Luoh, H. F., & Tsaur, S. H. (2014). "The effects of age stereotypes on tour leader roles." *Journal of Travel Research*, 53(1), 111-123.
- Mak, A. H. N., Wong, K. K. F., & Chang, R. C. Y. (2011). "Critical issues affecting the service quality and professionalism of the tour guides in Hong Kong and Macau." *Tourism Management*, 32(6), 1442-1452.
- Mancini, M. (2001). *Conducting Tours. USA*. Delmar Thomson Learning.
- Manzur, L., & Jogaratnam, G. (2007). "Impression management and the hospitality service encounter cross-cultural differences." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(3-4), 21-32.
- Martin, N., Hammer, R., & Bradford, L. (1994). "The influence of cultural and situational contexts on Hispanic and non-Hispanic communication competence behaviors". *Communication Quarterly*, 42(2), 160-179.
- McKenna, H. P. (1994). "The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing?" *Journal Advanced Nursing*, 19(6), 1221-5.
- Pond, K. L. (1993). *The Professional Guide: Dynamics of Tour Guiding*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Randall, C. & Rollins, R.B. (2009). "Visitor perceptions of the role of tour guides in natural areas". *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), 357-374.
- Su, C. J., Yang, J. H., Badaoui, K., & Cho, N. (2014). "Tour Leaders' Impression Management and Job Performance: Exploring the Moderating Role of Tourists' Self-Monitoring." *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(3), 356-373.
- Suvedi, M., Ghimire, R., & Channa, T. (2018). "Examination of core competencies of agricultural development professionals in Cambodia." *Evaluation and Program Planning*, 67, 89-96.
- Titu, M. A., Raulia, A. S., & Titu, S. (2016). "Measuring service quality in tourism industry." *Social and behavioral science*, 221, 294-301.
- Tsaur, Sh. H., & Teng, H. Y. (2017). "Exploring tour guiding styles: The perspective of tour leader roles." *Tourism Management*. 59, 438-448.
- Gordon, R. A. (1996). "Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 54-70.
- Hansen, A. H., & Mossberg, L. (2016). "Tour guides' performance and tourists' immersion: facilitating consumer immersion by performing a guide plus role." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(3), 259-278.
- Heung, V. C. S. (2008). "Effects of tour leaders' service quality on agency's reputation and customers' word-of-mouth." *Journal of Vacation Marketing*, 14(4), 305-315.
- Huang, S., & Weiler, B. (2010). "A review and evaluation of China's quality assurance system for tour guiding." *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 845-860.
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Rabetino, R. (2016). "Resource Realignment in Servitization: A study of successful service providers explores how manufacturers modify their resource bases in transitioning to service-oriented offerings." *Research-Technology Management*, 59(4), 30-39.
- Al Jahwari, D. S., Sirakaya-Turk, E., & Altintas, V. (2016). "Evaluating communication competency of tour guides using a modified importance-performance analysis (MIPA)." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 195-218.
- Al Jahwari, D. S., Sirakaya-Turk, E., & Tanrisever, C. (2017). "Efficacy of the theory of communication competence and personality traits in predicting tour guides' income." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 109-136.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). "Toward a general theory of strategic self-presentation." *Psychological perspectives on the self*, 1, 231-262.
- Jones, J., & Hunter, D. (1995). "Consensus methods for medical and health services research." *British Medical Journal*, 311(7001), 376-380.
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). "Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit." *Journal of Business Ethics*, 112(1): 155-166.
- Kim, N., Park, J., & Choi, J. J. (2017). "Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP)." *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 76-86.
- Kumpikaite, V., & Duoba, K. (2013). "Developing core competencies: student mobility case." *Social and Behavioral Sciences*, 99, 828-834.
- Landeta, J. (2006). "Current validity of the Delphi





World Federation of Tourist Guide Associations (2003). "What is a tourist guide?" available at: www.wftga.org/page.asp?id_15 (accessed 16 June 2012).

Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543.

Yu, X., Weiler, B., & Ham, S. (2002). "Intercultural communication and mediation: A framework for analysing the intercultural competence of Chinese tour guides." *Journal of vacation marketing*, 8(1), 75-87.

Zhang, Y., Ma, E., & Qu, H. (2017). "Transaction cost and resources based views on hotels' outsourcing mechanism: an empirical study in China". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 583-600.

Tsaur, Sh. H., & Tu, J. H. (2019). "Cultural competence for tour leaders: Scale development and validation." *Tourism Management*. 71, 9-17.

Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). "Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management." *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351-360.

Weiler, B., & Ham, S. H. (2002). "Tour Guide Training: A Model for Sustainable Capacity Building in Developing Countries." *Journal of Sustainable Tourism*, 10(1), 52-69.

Windle, P. E. (2004). "Delphi technique: assessing component needs." *Journal of PeriAnesthesia Nursig*, 1(19), 46-47.

Wong, J. Y., & Wang, Ch. H. (2009). "Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study". *Tourism Management*, 30(2), 249-259.

Wong, J. Y., & Lee, W. H. (2012). "Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders". *Tourism Management*, 33(5), 1112-1121.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی