

مهارت‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی

صمد رحیمی اقدم^۱، محمد فاریابی^۲ و ابوالفضل حق وردیزاده^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۳۰

چکیده

راهنمایان تور بین‌المللی به عنوان سفیران فرهنگی یک کشور مطرح هستند که شایستگی‌های ارتباطی آن‌ها، بر ایجاد تجربه مثبت و منفی در گردشگران و خاطرات آن‌ها از مقصد تأثیر می‌گذارد. به دلیل ماهیت ارتباطی شغل راهنمایی تور و تعاملات چهره به چهره آن‌ها با گردشگران، توانمندی‌های ارتباطی آن‌ها بسیار حائز اهمیت است؛ لذا در این مطالعه به شناسایی مهارت‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی و اهمیت آن‌ها پرداخته می‌شود. این مطالعه از نوع کیفی-کمی (آمیخته) بوده و به روش دلفی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان دانشگاهی در حوزه گردشگری و راهنمایان تور بین‌المللی تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی بوده و برای شناسایی نمونه پژوهش از شیوه گلوله برفی استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده با مشارکت ۲۸ نفر از خبرگان به اشباع رسید. یافته‌های پژوهش نشان داد که متخصصان در مجموع ۲۱ مهارت ارتباطی را بیان نموده‌اند که شامل تسلط به زبان خارجی، رعایت فاصله مناسب، حرکات مناسب، شوخ‌طبع بودن، روابط عاطفی مناسب، چشم‌پوشی از عیب و ایرادات گردشگران، آداب معاشرت خوب، بادب بودن، حفظ ارتباط چشمی، رعایت احترام در مراودات اجتماعی، استفاده از ایماواشاره، نداشتن لکنت زبان، استفاده از گرامر مناسب، توضیح جذاب جاذبه‌ها، ارتباط مناسب با عناصر دیگر صنعت گردشگری، فن بیان قوی و توانایی سخنوری، صراحت کلام، داستان‌سرایی، ارائه اطلاعات متناسب باحاصله گردشگران، سرگرم کردن گردشگران و میانجی‌گری اجتماعی می‌شود. نتایج این تحقیق می‌تواند به تور اپراتورها، انجمن‌های حرفه‌ای راهنمایی تور و همچنین مراکز تربیت راهنمایان تور چارچوبی ارائه دهد که از طریق برگزاری سمینارها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی راهنمایان تور را بهبود ببخشند.

کلید واژه: راهنمایان تور بین‌المللی، مهارت‌های ارتباطی، صنعت گردشگری

طبقه بندی JEL: L83, M16

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول: s.rahimi@tabrizu.ac.ir)

^۲ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت MBA، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

مقدمه

پژوهشگران حوزه گردشگری، از مدل‌ها و نظریه‌های روان‌شناسی برای مطالعه رفتار و تجربه گردشگران استفاده کرده‌اند. با این حال، در این پژوهش‌ها، راهنمایان تور بین‌المللی که نقش بسیار مهمی در بهبود یا از بین بردن تجربه گردشگران دارند، خیلی مورد توجه قرار نگرفته‌اند (آل جهواری^۱، سیراکایا^۲ و تانریسور، ۲۰۱۷؛ تیتو^۳، رایولا^۴ و تیتو، ۲۰۱۶). این راهنمایان به عنوان سفیران فرهنگی یک کشور، از لحظه ورود گردشگران به کشور تا زمان خروج آن‌ها مسئول هر نوع جزئیاتی هستند که در تور اتفاق می‌افتد (تسار^۵ و تو^۶، ۲۰۱۹؛ کابر^۷ و البایراک^۸، ۲۰۱۸). آن‌ها با توجه به ارتباط مستقیم خود با گردشگران، نقش مهمی در ایجاد لحظات خاطره‌انگیز برای گردشگران بازی می‌کنند. بازاریابی موفق یک مقصد گردشگری در سطح بین‌الملل و ایجاد تصویر مناسب، بستگی به عملکرد موفق آن‌ها دارد (تسار و کو^۹، ۲۰۱۹؛ یین^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین نتایج یافته‌های محققان (الگیری، آکونو و سوکیورو، ۲۰۱۸؛ باوم، ۲۰۱۸) مختلف نشان می‌دهد آن‌ها نقش مهمی در متمایز ساختن خدمات گردشگری در مقایسه با سایر رقبا، ایجاد وفاداری در مشتریان و تبلیغات دهان به دهان بر عهده دارد. راهنمایان تور به عنوان ارائه‌دهنده یک خدمت و تجربه باکیفیت به گردشگران، نه تنها برای موفقیت کسب‌وکارها ضروری هستند؛ بلکه به عنوان عامل پایداری صنعت گردشگری (کارمودی، ۲۰۱۳؛ هوانگ و ویلر، ۲۰۱۰) و پایداری اقتصادی (ویلر و هام، ۲۰۰۲) محسوب می‌شوند. پژوهشگران مختلف (چراغ علی زاده و تومر، ۲۰۱۷؛ فهیمی و همکاران، ۲۰۱۷؛ وانگ، هوانگ و لئو، ۲۰۱۸) شایستگی‌های نیروی انسانی را عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کنند. پژوهشگران اشاره می‌کنند برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید روی شایستگی‌ها و توانمندی‌های منحصر به فرد سرمایه‌گذاری شود (ژانگ، ما و کو، ۲۰۱۷؛ پوپلی، لادکانی و گار، ۲۰۱۷). به عنوان نتیجه، راهنمایان تور بین‌المللی به منظور موفقیت در شغل خود و دستیابی به اثرات اشاره شده بر گردشگران و منافع اقتصادی، نیازمند مهارت‌ها و شایستگی‌هایی هستند که از آن جمله می‌توان به شایستگی‌های ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی مثبت، دانش فنی، تحصیلات دانشگاهی، رهبری، چهره دل‌نشین و اخلاق حرفه‌ای اشاره کرد.

1. Al Jahwari

2. Sirakaya

3. Titu

4. Raulia

5. Tsaar

6. Tu

7. Caber

8. Albayrak

9. Ku

10. Yen

راهنماهای تور حرفه‌ای برای داشتن عملکرد مناسب نیاز به مهارت‌های ارتباطی مؤثر در کنار بسیاری از ویژگی‌های دیگر دارند (تسار و تو، ۲۰۱۹). شایستگی ارتباطی به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی یا گروهی در نظر گرفته می‌شود که از طریق مبادلات کلامی یا غیرکلامی، درک افراد از یکدیگر را تسهیل می‌کند. علاوه بر این که شایستگی‌های ارتباطی مؤثر می‌تواند منجر به سطح بالایی رضایت و وفاداری گردشگران شود (ستینکایا و اوتر، ۲۰۱۶؛ چان، هسو و باوم، ۲۰۱۵)، از طرف دیگر می‌تواند اعتمادبه‌نفس، عزت‌نفس، کارآمدی و انگیزه راهنمایان تور بین‌المللی را نیز بهبود ببخشد. به دلیل تعامل چهره به چهره و روزانه آن‌ها با گردشگران با زمینه‌های فرهنگی، قومی، اجتماعی و مذهبی مختلف، شایستگی‌های ارتباطی آن‌ها نیاز به تقویت مداوم دارد (آل جهواری، سیراکایا و آلتینتاش، ۲۰۱۶؛ هنسن و موزبرگ، ۲۰۱۶). چن (۲۰۰۵) استدلال می‌کند که جهانی‌سازی و کوتاه‌تر شدن فاصله‌های فیزیکی از طریق توسعه حمل‌ونقل و فناوری اطلاعات، منجر به افزایش تعاملات چهره به چهره شده است. در دنیای امروز، مردم از فرهنگ‌های مختلف تنها زمانی می‌توانند تعاملات موفق داشته باشند که از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار باشند. با وجود اهمیت راهنمایان تور بین‌المللی، مطالعات زیادی در این حوزه در کشور انجام نشده است. اکثر پژوهش‌های انجام‌گرفته به بررسی نقش راهنمایان تور در رضایت‌مندی گردشگران (محمدخانی، ۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد راهنمایان تور از دیدگاه گردشگران خارجی (ضیایی و فرمانی، ۱۳۹۰) و عوامل مؤثر بر آن‌ها (کروبی، امیری و محمود زاده، ۱۳۹۷) و هوش فرهنگی و عاطفی راهنمایان تور (کروبی، هادی نژاد و تقوی، ۱۳۹۴؛ کروبی، امیری و محمود زاده، ۱۳۹۵) پرداخته‌اند. تاکنون هیچ مطالعه‌ای در کشور انجام نگرفته است که به بررسی ویژگی‌ها و شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی پرداخته باشند و از این حیث، این مطالعه اولین نوع در این زمینه محسوب می‌شود. به‌طور خلاصه، هدف از این مطالعه بررسی و ارزیابی شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور و پاسخ به سؤال زیر است:

راهنمایان تور بین‌المللی به عنوان کارکنان خط مقدم گردشگری، در حوزه شایستگی‌های ارتباطی چه ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی باید داشته باشند؟

مبانی نظری شایستگی محوری

¹. Tu
². Cetinkaya, M.Y., & Oter
³. Altintas

تعاریف متفاوتی از شایستگی‌های محوری ارائه شده است. پژوهشگران معتقدند که شایستگی‌ها باید به عنوان نتایج یا استانداردهای عملکردی و یا توانایی‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی و نگرش افراد در نظر گرفته شود؛ برای مثال، شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی قابل مشاهده، شامل دانش فردی، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد و همین‌طور تیم جمعی، فرایند و توانمندی‌های سازمانی که با عملکرد بالا مرتبط است و موجب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود، تعریف می‌شود (کیم، پارک و چوی، ۲۰۱۷). شایستگی محوری بر اساس نظر سه شرکت مشاوره مدیریتی بزرگ شامل پنج مورد زیر می‌شود: (۱) صفات شخصیتی مانند خلاقیت، دانش شخصی، (۲) دانش مثل دانش فنی، دانش فرایندی و دانش کسب‌وکار، (۳) مهارت‌ها شامل توانایی ارائه مطالب و رهبری، (۴) توانایی‌ها مانند ادراک سیاسی، توانایی نتیجه‌گیری و هوش استراتژیک، (۵) رفتارها شامل شیوه برخورد با گزارش‌های مستقیم، هدایت دیگران و گوش دادن می‌شود (کومپیکایت و دوبا، ۲۰۱۳). شایستگی محوری به عنوان ویژگی‌های شخصی یا ویژگی‌های برجسته افراد که با مهارت‌های حرفه‌ای و فنی ترکیب شده و منجر به ایفای یک نقش یا شغل می‌شود، در نظر گرفته می‌شود (کیم و همکاران، ۲۰۱۷). به‌طور خلاصه می‌توان شایستگی محوری را این‌گونه تعریف نمود: مجموعه دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که برای ایفای نقش اثربخش افراد در محیط‌های کاری مشخص به کار گرفته می‌شود (سوودی^۱، چیمیر^۲ و چانا^۳، ۲۰۱۷؛ کومپیکایت و دوبا، ۲۰۱۳).

شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی

شایستگی‌های ارتباطی بین‌المللی از دهه ۱۹۶۰ یکی از مباحث اساسی در مطالعات آکادمیک محسوب می‌شود. با توجه به نظریه شایستگی‌های ارتباطی اسپیتزبرگ و کوپاچ^۴ (۱۹۸۴)، شایستگی ارتباطی، توانایی انتخاب یک رفتار ارتباطی است که برای یک وضعیت خاص مناسب و مؤثر است. ریکارد (۱۹۹۳) شایستگی ارتباطی را به عنوان توانایی غریزی یا اکتسابی یک فرد یا گروه تعریف می‌کند که می‌تواند از طریق مبادلات کلامی یا غیرکلامی دیگران را درک کند. بیمر (۲۰۰۰) شایستگی ارتباطی را به عنوان توانایی فرد برای رمزگذاری و رمزگشایی معانی مرتبط با آن معانی در ذهن ارتباط برقرارکننده دیگر تعریف می‌کند. هرپس (۱۹۷۹) بیان می‌کند که سطح شایستگی ارتباطی افراد به تعادل بین پیچیدگی و انعطاف‌پذیری سیستم درونی افراد و محیط بین فردی بستگی دارد. از طرف دیگر، با گسترش ارتباطات بین فرهنگی، شایستگی‌های ارتباطی در رابطه با عوامل فرهنگی از قبیل تغییر فرهنگی، همدلی فرهنگی، عدم قطعیت فرهنگی و فاصله

¹. Suvedi

². Ghimire

³. Channa

⁴. Spitzberg and Cupach

فرهنگی نیز تعریف می‌شود (آل جهواری و همکاران، ۲۰۱۶). به نظر بسیاری از محققان، بین توانایی افراد برای استفاده از مهارت‌های ارتباطی و توانایی رفتاری آن‌ها در جامعه رابطه وجود دارد. بر این اساس، برای اینکه فرد بتواند رفتار مؤثری در جامعه داشته باشد و به اهداف ارتباطی خود برسد، باید سطح مشخصی از شایستگی‌ها و مهارت‌های رفتارهای کلامی و غیرکلامی (زبانی و غیرزبانی) را به دست آورد (آل جهواری و همکاران، ۲۰۱۷). مشاغلی از جمله راهنمایان تور بین‌المللی که نیاز به برقراری ارتباطات گسترده با مشتریان و مخاطبان خود دارند، شامل تعاریف مطرح‌شده در حوزه شایستگی‌های ارتباطی می‌شوند. راهنمایان تور بین‌المللی با گردشگرانی از کشورهای مختلف با روحیات متفاوت در مکان‌های مختلف سروکار دارند، بنابراین راهنمایان تور بین‌المللی به منظور برقراری ارتباطات مطلوب با گردشگران خود، باید به مجموعه از مهارت‌های ارتباطی مؤثر تسلط داشته باشند (آل جهواری و همکاران، ۲۰۱۶). آپ و ونگ (۲۰۰۱) ضمن بررسی بسته‌های تور آژانس‌ها به مباحث مهمی در حوزه راهنمایان تور و انجام فعالیت راهنمایی تور به صورت حرفه‌ای اشاره می‌کنند. آن‌ها استدلال می‌کنند که راهنمایان تور به سه مؤلفه مهم نیاز دارند که شامل ۱. دانش خوب از محصول؛ ۲. مهارت‌های ارتباطی خوب، از جمله مهارت در زبان و ۳. نگرش خوب نسبت به خدمات، تمایل به کمک، احترام و همدلی می‌شود. بررسی مطالعات حوزه راهنمایی تور بین‌المللی نشان می‌دهد که نیاز اساسی به افزایش مطالعات در این حوزه در هر دو بخش شایستگی‌های ارتباطی کلامی و غیرکلامی وجود دارد (آل جهواری و همکاران، ۲۰۱۷).

راهنمایان تور بین‌المللی به‌طور مداوم با گردشگرانی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت تعامل دارند. راهنمایان تور برای داشتن ارتباط مطلوب با مسافران بین‌المللی خود، باید عوامل فرهنگی که ممکن است بر تجارب گردشگران تأثیر بگذارند را درک کنند. رویکردهای این راهنمایان تور، باید شامل بهترین شیوه برقراری ارتباط با گردشگران در یک محیط بین فرهنگی باشد. سانچز و همکاران (۲۰۱۰) ارتباطات بین فرهنگی در کسب‌وکار را به عنوان "راه بهینه برای یک فروشنده (خریدار) از یک فرهنگ برای پردازش یک پیام از یک خریدار (فروشنده) از یک فرهنگ دیگر" تعریف می‌کند. سانچز و همکاران (۲۰۱۰) بررسی کردند که چگونه فروشندگان از توانایی ارتباطی خود برای دستیابی به بهترین نتایج فروش استفاده می‌کنند. آن‌ها دیدگاه مهاجران مکزیکی و آمریکایی در مورد ایده‌آل‌ترین شیوه ممکن برای برقراری ارتباط با یک مشتری از یک فرهنگ یکسان یا متفاوت را بررسی کردند. نتایج یافته‌های آن‌ها نشان داد که فروشندگان با پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت، شایستگی‌های ارتباطی متفاوتی را به کار برده‌اند. باین‌حال، در مقایسه با جنبه‌های بین فرهنگی و درون فرهنگی مرتبط با ارتباطات غیرکلامی تفاوت‌های اندکی مشاهده شد.

محققان شایستگی ارتباطی را به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم کیفیت راهنمایان تور در نظر می‌گیرند (لکلرک و مارتین^۱، ۲۰۰۴). کوهن (۱۹۸۵) ضمن تأیید اهمیت تعاملات بین گردشگران و راهنمایان تور، استدلال می‌کند که شایستگی ارتباطی راهنمایان تور بر موفقیت یا شکست کلی تجربه گردشگران تأثیر می‌گذارد. یکی از جامع‌ترین مطالعات در حوزه شایستگی‌های ارتباطی توسط مارتین، هامر و بردفورد (۱۹۹۴) انجام شده است که شامل طیف گسترده‌ای از مهارت‌های کلامی و غیرکلامی می‌شود. مارتین و همکاران (۱۹۹۴) ۳۲ شایستگی ارتباطی را در ۸ گروه شامل قابلیت تقرب، وقار، توجه، تماس، سازگاری زبانی، موضوعات فرهنگی، تعامل بین فردی و اذعان در بین دو گروه مکزیکی-آمریکایی و سفیدپوستان خود آمریکا بررسی کردند. در مطالعه دیگری لکلرک و مارتین (۲۰۰۴) تفاوت دیدگاه‌های آمریکایی‌ها با اروپایی‌ها شامل گردشگران دو کشور فرانسه و آلمان را درباره اهمیت شایستگی‌های ارتباطی بررسی کردند. آن‌ها استدلال کردند که شایستگی‌های ارتباطی برای گردشگران آمریکایی نسبت به گردشگران اروپایی اهمیت بیشتری دارد. هم‌چنین در مطالعه دیگری آل جهواری و همکاران (۲۰۱۶)، با قرار دادن هشت گروه از شایستگی‌های ارتباطی در شش گروه، آن‌ها با رویکرد عملکرد-اهمیت از دیدگاه راهنمایان تور ترکیه‌ای مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها این شایستگی‌ها را بر اساس اینکه از نظر راهنمایان تور چه میزان اهمیت دارند و عملکرد راهنمایان در آن موارد چگونه بوده است، تجزیه و تحلیل کردند.

جدول (۱): مؤلفه‌های کلامی و غیرکلامی در شایستگی‌های ارتباطی بین فرهنگی

| مهارت‌های کلامی و غیرکلامی | تصویر | آیتم‌ها |
|----------------------------|---|---|
| قابلیت تقرب |  | <ul style="list-style-type: none"> ✓ تبسم ✓ لیخند ✓ چهره دل‌نشین |
| وقار |  | <ul style="list-style-type: none"> ✓ پوشش (لباس) مناسب ✓ رعایت فاصله مناسب طرز ایستادن مناسب |
| توجه |  | <ul style="list-style-type: none"> ✓ حفظ ارتباط چشمی ✓ توجه کامل و دقیق ✓ استفاده از ایما و اشاره ✓ سر تکان دادن رو به سمت کسی کردن |

¹ Leclerc and Martin

| | | |
|--|---|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ دست دادن ✓ تماس دیگران ✓ بلند صحبت کردن ولی نه خیلی بلند |  | تماس |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ استفاده از گرامر مناسب ✓ بیان نظرات به‌طور واضح ✓ استفاده از کلمات مناسب ✓ به‌طور واضح صحبت کردن ✓ اجتناب از عامیانه صحبت کردن |  | سازگاری زبانی |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ صحبت کردن درباره کشور خود ✓ صحبت کردن درباره کشور مخاطب ✓ به اشتراک‌گذاری اطلاعات مثبت از کشور خود ✓ پرسش در مورد کشور مخاطب ✓ تمجید از کشور مخاطب |  | موضوعات فرهنگی |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ دعوت از دیگران برای انجام کاری درخواست ✓ از دیگران ✓ تمجید دیگران ✓ گفتن اطلاعاتی درباره خود ✓ معرفی دیگران به دوستان خود ✓ صحبت کردن درباره علایق دیگران |  | تعامل بین فردی |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ استفاده از کلمات تأثیرگذار ✓ موافق بودن ✓ پرحرف بودن |  | اذعان |

منبع: آل جهواری و همکاران (۲۰۱۷، ۱۱۳)

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 توره‌های ورودی از نظر گردشگران اروپایی را مورد بررسی قرار داد. این تحقیق در شهر تهران و در پایان سفر گردشگران صورت گرفت. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که گردشگران اروپایی عملکرد راهنمایان تور ایرانی در ویژگی‌هایی مثل 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 از 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 نقش فعال‌تر در ارتباط بین جامعه محلی و بازدیدکنندگان تأکید دارد.

سؤال پژوهش

به توجه به این‌که 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 شد: راهنمایان تور به عنوان عنصر واسطه گردشگری چه ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی باید داشته باشند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی است چراکه هدف این پژوهش حل مسائلی خاص در موقعیت‌های واقعی است و نتایج حاصل از پژوهش در رفع نیازها و حل مشکلات به کار خواهد آمد. این تحقیق بر اساس نوع داده‌ها یک تحقیق با داده‌های اولیه است که خود محقق داده‌ها یا اطلاعات را جمع‌آوری کرده و مورد پردازش و تحلیل قرار می‌دهد و از داده‌هایی که محققان دیگر آن را آماده کرده‌اند، استفاده نمی‌کند. تحقیق بر اساس ماهیت داده‌ها و مبنای پژوهش یک تحقیق آمیخته بر اساس تکنیک دلفی است. این تحقیق در مرحله اول دلفی که صرفاً به استخراج شایستگی‌های راهنمایان تور از منظر خبرگان از طریق مصاحبه پرداخته است، یک تحقیق کیفی محسوب می‌شود اما مراحل بعدی به دلیل امتیازبندی شاخص‌ها و استفاده از رویکردهای کمی در تجزیه و تحلیل داده‌ها، یک تحقیق کمی محسوب می‌شود.

تکنیک دلفی

از تکنیک دلفی در جمع‌آوری نظرات درباره موضوعات خاص و یافتن توافق جمعی درباره موضوعات مورد اختلاف، استفاده می‌شود. هدف اصلی 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 (احمدی، نصیریانی و ابادری، ۱۳۸۷؛ لاندتا^۱، ۲۰۰۶). مهم‌ترین شرایط موردنیاز برای کاربرد دلفی، نیاز به قضاوت متخصصان و نظرات گروه وسیع، توافق گروهی در دستیابی به نتایج، وجود مشکل پیچیده، بزرگ و بین‌رشته‌ای و عدم توافق یا ناکامل بودن دانش، در دسترس بودن متخصصین باتجربه و متخصص، از نظر جغرافیایی پراکنده،

^۱ Landeta

لزوم گمنامی در جمع‌آوری داده‌ها و عدم محدودیت زمانی است (برتا^۱، ۱۹۹۶؛ مک کنا^۲، ۱۹۹۴). روش دلفی علاوه بر اینکه یک روش آینده‌پژوهی است، یکی از پرکاربردترین روش‌های تحقیق کیفی نیز محسوب می‌شود. در این روش پنل‌هایی از متخصصان تشکیل می‌شود. مبنای این روش، جمع‌آوری نظرات و رسیدن به اجماع گروهی بین شرکت‌کنندگان در پنل است. از آنجا که مشارکت‌کنندگان در موضوع مورد بحث، افرادی مطلع و خیره هستند، ایده‌هایی که در این روش جمع‌آوری می‌شوند بسیار سودمند خواهند بود. نتیجه اینکه روش دلفی مخصوصاً در موضوعاتی که پژوهش اندکی بر روی آن‌ها انجام شده یا مبهم و بحث‌برانگیزند، راهگشا خواهد بود (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷).

ابزار گردآوری و مراحل دلفی

در مرحله اول دلفی، اولین پرسشنامه به صورت بدون ساختار یا باز پاسخ ارسال می‌گردد که به عنوان استراتژی زایش ایده‌ها عمل نموده و هدف آن آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان تحت مطالعه است (ویندل^۳، ۲۰۰۴، بولس^۴، ۱۹۹۹). از هر یک از متخصصین درخواست می‌شود تا شخصاً طوفان مغزی برقرار کند، هر نوع ایده و نظر خود را آزادانه مطرح نماید و فهرست موضوعات مورد نظر خود را به‌طور مختصر و بدون نام برگرداند (جونز و هانتز^۵، ۱۹۹۵). نیازی به توسعه کامل ایده‌ها نیست و تلاشی برای ارزیابی یا قضاوت نظرات صورت نمی‌گیرد. در این مرحله، تمام پاسخ‌های مرتبط تا حد امکان جمع‌آوری می‌شود، چراکه بقیه مراحل بر اساس مرحله اول شکل می‌گیرد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های برگشتی، پاسخ‌ها سازمان‌دهی، نظرات مشابه ترکیب، گروه‌بندی و موضوعات تکراری و حاشیه حذف می‌شود و تا حد امکان پاسخ‌ها کوتاه می‌گردد (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷؛ فرلی^۶، ۲۰۰۵). آنالیز پاسخ‌های اولین راند بر اساس پارادایم تحقیق (کدهای کیفی و یا خلاصه‌های آماری) صورت می‌گیرد. نتیجه نهایی، مشخص شدن تم‌ها و شناسایی عناوین است که محقق آن را تبدیل به پرسشنامه دارای ساختاری می‌نماید که به عنوان ابزار راند دوم مورد استفاده قرار می‌گیرد. نکته مهم این‌که هرچند سؤالات باز پاسخ، روشی قوی در جمع‌آوری اطلاعات هستند، اما اگر اطلاعات پایه در زمینه موضوع وجود داشته باشد، از پرسشنامه نیمه ساختاری یا دارای ساختار بر اساس مطالعات قبلی استفاده می‌شود (لاندتا^۷، ۲۰۰۶). در این مطالعه، در مرحله اول تکنیک دلفی از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت حضوری با طرح یک سؤال استفاده شد. سؤال مصاحبه بدین گونه مطرح

¹ Beretta

² McKenna

³ Windle

⁴ Bowles

⁵ Jones, Hunter

⁶ Farley

⁷ Landeta

شد: در صنعت گردشگری، راهنمایان تور به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر گردشگری، چه ویژگی‌ها و توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی باید داشته باشند؟ از مرحله دوم به بعد، اغلب پرسشنامه دارای ساختار استفاده‌شده و از افراد مشابه در راند اول خواسته می‌شود تا هر عنوان را با استفاده از مقیاس لیکرت رتبه‌بندی و به عبارتی، کمیت‌پذیر نمایند. در اینجا موارد توافق و عدم توافق مشخص می‌شود و فضایی برای شناسایی ایده‌های جدید، تصحیح، تفسیر، حذف و توضیح قدرت و ضعف آن‌ها به وجود می‌آید و حتی در بعضی موارد، از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا استدلال و دلیل اولویت‌بندی خود بین آیتم‌ها را بیان نمایند (دونهام^۱، ۲۰۰۲؛ لاندتا، ۲۰۰۶). در این مطالعه نیز به همین ترتیب در مرحله دوم، پرسشنامه‌ای متشکل از عوامل مستخرج از مرحله اول دلفی با استفاده از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها تدوین و مجدداً به اعضای پنل ارسال شد.

پانل دلفی

اساتید دانشگاه در حوزه گردشگری و راهنمایان تور مشهور که در زمینه تورهای ورودی و بین‌المللی کار می‌کنند، جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند. انتخاب متخصصان با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد. نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری غیر احتمالی برای مواقعی است که واحدهای مورد مطالعه به راحتی قابل شناسایی نباشند. به ویژه هنگامی که این واحدها بسیار کمیاب یا بخش کوچکی از یک جامعه خیلی بزرگ را تشکیل می‌دهند. واحدهای کمیاب دارای ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی هستند که بقیه اعضای جامعه فاقد آن ویژگی‌ها هستند. لذا تعداد اساتید و راهنمایان تور بین‌المللی که با نقش و اهمیت ویژگی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در خلق مزیت رقابتی پایدار مسلط باشند، محدود است. در این روش، پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری (خبره) از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده یا کمک می‌شود. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که اطلاعات دریافتی به اشباع برسد و شایستگی جدیدی مطرح نشود. مصاحبه‌ها با اساتید دانشگاهی و راهنمایان تور برجسته شروع 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 اساتید گردشگری و راهنمایان تور بین‌المللی مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های به‌دست‌آمده از مرحله دوم دلفی، با روش میانگین توسط نرم‌افزار SPSS تحلیل شد.

^۱. Dunham

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های توصیفی

جدول (۲): ویژگی‌های توصیفی اعضای بانل

| | | | |
|----|----------------|------------------------|-----------------|
| ۳ | زن | هیئت علمی | جنسیت |
| ۵ | مرد | | |
| ۸ | زن | راهنمای تور بین‌المللی | تحصیلات |
| ۱۲ | مرد | | |
| ۸ | دکتری | هیئت علمی | تعداد زبان مسلط |
| ۷ | کارشناسی | راهنمای تور بین‌المللی | |
| ۱۳ | کارشناسی ارشد | | |
| ۱ | دو زبان | هیئت علمی | سن |
| ۵ | سه زبان | | |
| ۱ | چهار زبان | | |
| ۱ | پنج و بیشتر | | |
| ۲ | دو زبان | راهنمای تور بین‌المللی | تجربه |
| ۱۲ | سه زبان | | |
| ۴ | چهار زبان | | |
| ۲ | پنج و بیشتر | | |
| ۰ | ۲۹-۳۰ | هیئت علمی | |
| ۲ | ۳۹-۳۰ | | |
| ۵ | ۴۹-۴۰ | | |
| ۱ | ۵۰ و بیشتر | | |
| ۵ | ۲۹-۳۰ | راهنمای تور بین‌المللی | |
| ۱۲ | ۳۹-۳۰ | | |
| ۲ | ۴۹-۴۰ | | |
| ۱ | ۵۰ و بیشتر | | |
| ۲ | ۱-۵ سال | هیئت علمی | |
| ۳ | ۶-۱۰ سال | | |
| ۲ | ۱۱-۱۵ سال | | |
| ۱ | ۱۵ سال و بیشتر | | |

| | | | |
|---|----------------|------------------------|--|
| ۵ | ۱-۵ سال | راهنمای تور بین المللی | |
| ۷ | ۶-۱۰ سال | | |
| ۴ | ۱۱-۱۵ سال | | |
| ۴ | ۱۵ سال و بیشتر | | |

(الف) مرحله اول: در این مرحله، به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته، سؤال پژوهش مبنی بر معرفی ویژگی‌ها، توانمندی‌های و شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور به صورت حضوری با خبرگان مطرح شد. در جلسه مصاحبه ضمن توضیح موضوع مورد بحث و تشریح موضوع از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا دیدگاه‌های خود در مورد سؤال مورد نظر را با جزئیات بیشتری بیان کنند. پس از دریافت پاسخ‌ها و بررسی دیدگاه‌های متخصصین، نظرات و کلیدواژه‌های مشابه ادغام گردید و بعضی از موارد که به نظر اکثریت متخصصین سختی با راهنمایان تور بین المللی نداشت، حذف گردید. عوامل مستخرج از مرحله اول در جدول (۳) آورده شده است.

(ب) مرحله دوم: با توجه به نتایج حاصل از مرحله اول، پرسشنامه الکترونیکی به صورت بسته جهت تعیین میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها با استفاده از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها در جدول (۳) آورده شده است. بعد از پایان این مرحله، پرسشنامه دیگری در اختیار همان متخصصان قبلی مبنی بر نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را در قبال قبول یا رد جایگاه شاخص‌ها و امتیاز آن‌ها بیان کنند. در این مرحله، با استفاده از ضریب کندال میزان اجماع نظر خبرگان مشخص شد که برابر با ۰,۸۲ بود و در نتیجه به دلیل اشباع نظرات ارائه شده و همچنین رسیدن به اجماع، پایان مراحل مصاحبه اعلام شد.

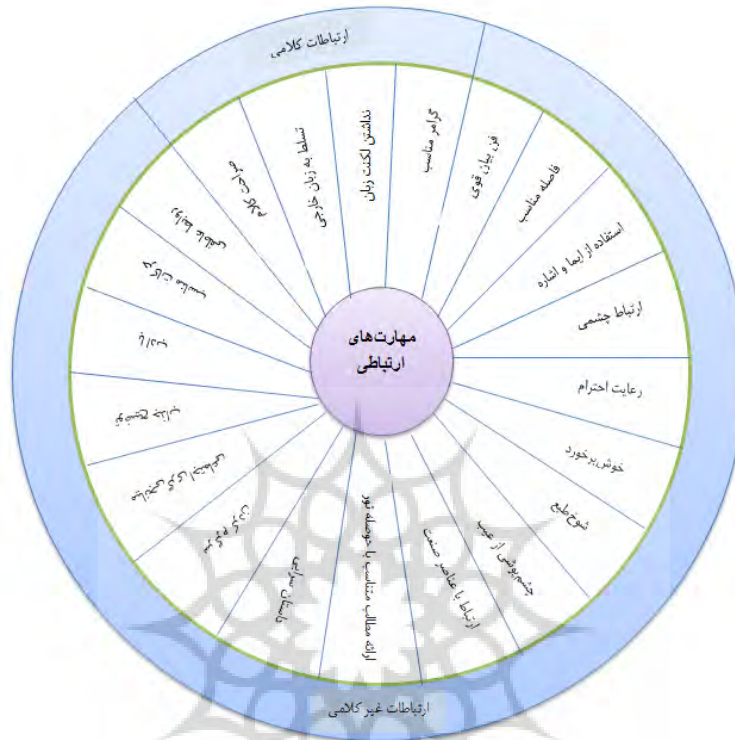
جدول (۳): شاخص‌های استخراج شده از دیدگاه متخصصان به روش دلفی

| انواع ارتباطات | شایستگی‌های مستخرج از مرحله اول دلفی | امتیاز بندی شاخص‌ها در مرحله دوم دلفی |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ارتباطات کلامی | تسلط به زبان خارجی | ۴/۸۰ |
| | نداشتن لکنت زبان | ۴/۵۳ |
| | استفاده از گرامر مناسب | ۴/۴۲ |
| | فن بیان قوی و توانایی سخنوری خوب | ۴/۸۸ |
| | صراحت کلام | ۴/۳۵ |
| ارتباطات غیر کلامی | روابط عاطفی مناسب | ۴/۴۰ |
| | رعایت فاصله مناسب | ۴/۶۵ |
| | حرکات مناسب | ۴/۴۲ |

| | | |
|------|--|--------------------------|
| ۴/۲۳ | شوخی طبع بودن و ایجاد فضای شاد و مفرح در تور (گشاده‌روی) | مهارت ارتباطی مؤثر |
| ۴/۳۰ | چشم‌پوشی از عیب و ایرادات گردشگران | |
| ۴/۷۳ | خوش‌رو و خوش‌برخورد بودن | |
| ۴/۵۳ | بآداب بودن | |
| ۴/۱۹ | رعایت احترام در مراودات اجتماعی حتی با گردشگران بدخلق | |
| ۴/۴۲ | حفظ ارتباط چشمی | |
| ۴/۲۶ | استفاده از ایما و اشاره | |
| ۴/۵ | توضیح جذاب جاذبه‌های گردشگری | |
| ۴/۴۶ | داشتن ارتباط مناسب با عناصر دیگر صنعت گردشگری از جمله هتل‌ها، رستوران‌ها، حمل‌ونقل و ... | |
| ۳/۹۲ | ارائه روایت‌ها و داستان‌های مرتبط با جاذبه‌ها (داستان‌سرایی) و به خاطر داشتن چند بیت شعر | |
| ۴/۴۲ | ارائه اطلاعات متناسب با جاذبه‌ها و شرایط تور از نظر زمانی و حوصله گردشگران | |
| ۴/۲۳ | سرگرم کردن گردشگران | |
| ۴/۴۶ | میانجی‌گری اجتماعی و تسهیل تعاملات اجتماعی درون گروه مانند معرفی دیگران به دوستان خود و صحبت کردن درباره علایق دیگران و غیره | |

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به ماهیت خدماتی کار راهنمایان تور بین‌المللی و نیاز به برقراری ارتباط روزمره چهره به چهره با گردشگران مختلف از کشورهای مختلف، شایستگی‌های ارتباطاتی آن‌ها نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد راهنمایان تور و هم‌چنین افزایش رضایت و بهبود کیفیت تجربه گردشگران دارد. این مطالعه برای اولین در کشور با ارزیابی شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی از دیدگاه خود آن‌ها، به گسترش ادبیات تحقیق در حوزه صنعت گردشگری کمک کرد. یافته‌های این مطالعه، شامل طیف گسترده‌ای از شایستگی‌های کلامی و غیرکلامی ارتباطی را شامل می‌شد که در مجموع ۲۱ شایستگی ارتباطی به دست آمد. شکل مفهومی پژوهش نیز در نمودار (۱) نشان داده شده است.



نمودار (۱): شکل مفهومی پژوهش

در مورد شایستگی‌های ارتباطی به‌دست‌آمده، یافته‌های این تحقیق تفاوت‌هایی با مطالعه لکلرک و مارتین (۲۰۰۴) دارد. آن‌ها ۳۲ شایستگی ارتباطی را در ۸ گروه شامل شایستگی‌های غیرکلامی و کلامی و آلهواری و همکاران (۲۰۱۶) آن‌ها را در ۶ گروه متفاوت دسته‌بندی کردند؛ درحالی‌که در این مطالعه صرفاً شایستگی‌های ارتباطی معرفی و اهمیت آن‌ها مشخص شد ولی دسته‌بندی آن‌ها صورت نگرفت. یافته‌های مطالعه لکلرک و مارتین (۲۰۰۴) و ژانگ و چو (۲۰۰۴)، نشان داد که اکثریت گردشگران اروپایی نسبت به گردشگران آمریکایی اهمیت کمتری برای شایستگی‌های ارتباطی قائل بودند؛ باین‌حال، به‌طورکلی اکثریت گردشگران اعلام کردند که شایستگی‌های ارتباطی راهنمای تور برای آن‌ها مهم است. مطالعه الجهواری و همکاران (۲۰۱۷) در این رابطه در بین راهنمایان تور ترکیه‌ای نشان داد که آن‌ها از بین تمام شایستگی‌های ارتباطی برای ۱۵ مؤلفه اهمیت بیشتری نسبت به بقیه قائل هستند. از این لحاظ، از آنجایی‌که این مطالعه مؤلفه‌های شایستگی‌های ارتباطی را نه از دیدگاه گردشگران بلکه از منظر راهنمایان تور بین‌المللی بررسی

کرده است، تفاوت‌هایی با نظر لکلرک و مارتین (۲۰۰۴) و ژانگ و چو (۲۰۰۴) دارد. مطالعه الجهواری و همکاران (۲۰۱۷) بر اساس روش عملکرد-اهمیت به ارزیابی اهمیت هریک از شایستگی‌ها پرداخت؛ درحالی‌که در این مطالعه از روش دلفی استفاده شد. همچنین یافته‌های این تحقیق شایستگی‌های ارتباطی دیگری نیز علاوه بر شاخص‌های موردبحث این محققان ارائه نمود. 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 به دست آورد. بعدازآن، به ترتیب شایستگی‌های "تسلط بر زبان خارجی" با ۴/۸۰ و "آداب معاشرت خوب و خوش‌رو و خوش‌برخورد بودن" با ۴/۷۳ امتیاز بیش‌ترین اهمیت را در میان شاخص‌های ارتباطی به‌دست‌آمده از نظرات متخصصان کسب کردند.

یکی از ابعاد مهم شایستگی‌های ارتباطی و ارتباطات کلامی، تسلط بر زبان خارجی است. راهنمایان تور بین‌المللی گردشگران را در اطراف جاذبه‌های موردعلاقه آن‌ها از قبیل شهرها، موزه‌ها، گالری‌های هنری، بناهای تاریخی و باستانی و باغ‌ها هدایت می‌کنند. شغل راهنمایان تور شامل ارائه اطلاعات کلامی به زبان قابل‌درک گردشگران است. توضیح و تفسیر جاذبه‌ها به شکل جذاب و قابل‌فهم، برای غنی‌سازی سفر گردشگران و جلب رضایت آن‌ها مهم است. برخی از مطالعه قبلی از جمله سانچز (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند که برای غربی‌ها استفاده از گرامر ساده و توضیح روان مطالب بسیار مهم است. در این حوزه یافته‌های این تحقیق چندین مؤلفه در حوزه ارتباطات کلامی معرفی کرد که لازم است راهنمایان تور و سازمان‌های گردشگری به منظور بهبود عملکرد خود نسبت به آن‌ها تسلط یابند ازجمله:

- ≠ استفاده صحیح از گرامر گفتاری زبان خارجی
- ≠ انتخاب صحیح واژگان
- ≠ صحبت کردن و انتقال مفاهیم به شکل قابل‌درک
- ≠ معرفی گردشگران به مردم و جوامع محلی
- ≠ به اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی با گردشگران
- ≠ اجتناب از به‌کارگیری اصطلاحات عامیانه
- ≠ استفاده از کلمات جذاب در طول برگزاری تور

از دیگر شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی می‌توان به رعایت ادب در هنگام مراودات اجتماعی با گردشگران اشاره کرد. ادب کلام نه‌تنها سرمایه همیشگی انسان و یکی از شاخص‌های مهم رشد شخصیت فرد محسوب می‌شود، بلکه در ایجاد و به ثمر رساندن روابط حسنه متقابل بین افراد نیز نقش بسیار حساس و مهمی ایفا می‌کند و یکی از زیباترین راه‌های نفوذ در شنونده‌ها و تغییر رفتار آن‌هاست. بسیاری از مدیران و راهنمایان تور برجسته، موفقیت خود را در برانگیختن همکاری افراد تحت نظرشان مدیون کلام بادب و رفتار

مودب‌شان هستند. مسلماً با کلام مؤدبانه بهتر می‌توان مدیریت کرد چون ادب مانند علم و دانایی یکی از منشأهای قدرت است (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۳؛ حیدری، ۱۳۹۴).

یافته‌های این مطالعه در حوزه ارتباطات غیرکلامی نیز در همین راستا است. محققان (ماکسون، ۱۳۸۵) ارتباط غیرکلامی را ارتباطی می‌داند که مفاهیم و معانی از طریق غیرزبانی (مانند طرز پوشش، لحن صدا، حالات چهره و ...) میان انسان‌ها منتقل می‌شود. ارتباط زمانی به موفقیت می‌رسد که طرفین برقراری یک رابطه اطلاعات دقیقی از ارزش‌ها، علایق و مفروضات طرف مقابل در ذهن خود داشته باشد و این امری است که فرای مرزهای جغرافیایی می‌گنجد. در این رابطه، برای مثال با در نظر گرفتن دو مؤلفه "وقار" و "توجه"، راهنمایان تور بین‌المللی بیان کردند که رعایت فاصله مناسب و رعایت طرز ایستادن و برخورد با گردشگران به‌اندازه انتقال مفاهیم مهم است. یافته‌های مطالعه الجهوری و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که عملکرد پایین راهنمایان تور در این موارد منجر به کاهش درآمد آن‌ها خواهد شد. این نتیجه در مطالعه لوئیس (۲۰۰۰) برای آراستگی ظاهری نیز به‌دست‌آمده بود و بر این اساس گردشگران تمایل بیشتری دارند تا انعام بیشتری به راهنمایان توری بدهند که زیبا و جذاب لباس می‌پوشند. سانچز و همکاران (۲۰۱۰) نیز ضمن اشاره به اهمیت استفاده از علائم غیرکلامی از جمله استفاده از ایما و اشاره، توجه به افراد موقع صحبت کردن آن‌ها، سر تکان دادن و غیره، بیان می‌کند که استفاده از این علائم در برخی از فرهنگ‌ها بسیار تأثیرگذار و رایج است و عدم به‌کارگیری آن‌ها منجر به نارضایتی گردشگران و در نتیجه کاهش درآمد آن‌ها خواهد شد.

بی‌تردید یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی، توانایی سخنوری و فن بیان است. راهنمای تور باید با آداب و روش‌های سخن گفتن کاملاً آگاه باشد و تلاش نماید با نرمی و مثبت سخن بگوید. چراکه اهمیت و نقش عمده یک راهنمای تور به سخنرانی و شیوه سخنرانی وی بستگی دارد و یکی از ابزارهای مهم کار و فعالیت وی محسوب می‌شود، شاید به جرئت می‌توان گفت که مهم‌ترین نقش در میزان موفقیت تور و نیز کسب رضایت گردشگران، شیوه سخن گفتن باشد. البته در این رابطه یک راهنما باید از کلیه مهارت‌های ارتباطی به نحو شایسته‌ای بهره‌گیرد (حیدری، ۱۳۹۴، ۱۳۵).

گشاده‌رویی نیز یکی دیگر از شایستگی‌های ارتباطی غیرکلامی است. از آنجایی که در روابط متقابل رودررو، احساسات و عواطف انسان‌ها از طریق علائم غیرکلامی به همدیگر منتقل می‌شود؛ لذا گشاده‌رویی و بشاشی نه‌تنها روحیه داشتن و زنده بودن در محل کار است بلکه گاهی برای افراد زیرمجموعه و گردشگران نیز مشوق و برانگیزاننده محسوب می‌شود (حیدری، ۱۳۹۴). این شایستگی همیشه با دو ویژگی لبخند زدن و قابلیت پذیرش و ارتباط دوستانه با گردشگران همراه است. لبخند یکی از ویژگی‌های اصلی در کیفیت خدمات است (کانی و حیدایت، ۲۰۱۲). این ویژگی حتی بخشی از شاخص کیفیت خدمات نیز محسوب می‌شود. ارتباط خوب و ایجاد آن از ویژگی‌های اصلی موفقیت در ارائه خدمات باکیفیت در گردشگری است؛ یکی از این عوامل که منجر به ارتباط می‌شود خوش‌رویی و داشتن لبخند است. به طوری که می‌توان عنوان کرد این صنعت بدون

لبخند مفهومی ندارد (حیدری، ۱۳۹۴). یافته‌های مطالعه آل جهواری و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که در این شاخص، راهنمایان تور ترکیه‌ای کمتر از انتظارات گردشگران عمل کرده‌اند. با توجه به اهمیت شایستگی‌های راهنمایان گردشگری، شاخص ارتباط مؤثر، به عنوان یکی از عوامل مهم و تعیین‌کننده در ترجیح و انتخاب مقصد گردشگران مطرح است؛ لذا پیشنهاد می‌شود بهبود شایستگی‌های ارتباطی صحیح و اثربخش به عنوان الزامات برنامه‌های توسعه کیفی راهنمایان گردشگری، مدنظر مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد. همچنین نتایج این تحقیق می‌تواند به تور اپراتورها، انجمن‌های حرفه‌ای راهنمایی تور و همچنین مراکز تربیت راهنمایان تور چارچوبی ارائه دهد که از طریق برگزاری سمینارها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی شایستگی‌های ارتباطی راهنمایان تور را بهبود ببخشند.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق، به محدودیت‌های استفاده از روش دلفی برمی‌گردد. از مهم‌ترین محدودیت‌های این تکنیک، نیازمندی به تلاش و کار زیاد، سیر آهسته و وقت‌گیر بودن آن است. همچنین، در دلفی فرض، برابری شرکت‌کنندگان از نظر دانش و تجربه است، اما در عمل این فرض ممکن است صحیح نباشد. به خصوص در موضوعات خاص معمولاً توزیع متخصصین نابرابر بوده و بعضی از متخصصین دارای دانش عمیق در مورد موضوع هستند، درحالی‌که سایر پانلیست‌ها ممکن است دانش زیادی در مورد موضوع نداشته باشند؛ بنابراین، افرادی که دانش عمیق نداشته باشند، قادر به تعیین موضوعات بسیار مهم نیستند و نتیجه یکسری عبارات کلی یا عمومی خواهد بود. دوم، همواره این امکان وجود دارد که در بررسی مبانی نظری یا شایستگی‌هایی که توسط راهنمایان تور بیان شد، شایستگی‌هایی وجود داشته باشند که از قلم افتاده باشد و در لیست شایستگی‌های موردنیاز گنجانده نشده باشد؛ لذا تحقیقات بعدی می‌توانند این مطالعه را در کشوری دیگر و یا منطقه گسترده‌تر مانند اتحادیه اروپا انجام دهند. در این مطالعه به منظور ارائه مدل کلی از شایستگی‌های راهنمایان تور، سعی شد تا از ترکیبی از راهنمایان تور فرهنگی، طبیعت‌گردی، اساتید حوزه راهنمایی تور و غیره استفاده شود. به احتمال زیاد اهمیت برخی از شایستگی‌های موردنیاز برای راهنمایان تور تخصصی با همدیگر متفاوت خواهد بود، مثلاً شایستگی‌هایی مثل توانایی نقشه‌خوانی، جهت‌یابی و استفاده از ابزارهایی مثل قطب‌نما، توانایی کوه‌پیمایی و غیره برای راهنمایان تور طبیعت‌گردی بیشتر از راهنمایان تور فرهنگی اولویت دارند. تحقیقات بعدی می‌توانند این مطالعه را در حوزه تخصصی‌تر مثلاً برای راهنمایان طبیعت‌گردی انجام دهند. علاوه بر این، شایستگی‌های راهنمایان تور حوزه‌های متنوع و گسترده‌ای از جمله هوش فرهنگی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های فنی و ... را شامل می‌شود که این مطالعه صرفاً به بررسی مهارت‌های ارتباطی آن‌ها پرداخت؛ لذا مطالعات دیگر می‌توانند سایر گروه‌های مهارتی را مورد ارزیابی قرار دهند.

منابع

- حیدری، اصغر (۱۳۹۴)، **آشنایی با فن راهنمایی در تور**، انتشارات مهکامه، تهران، چاپ ششم.
- ضیایی، محمد و فرمانی، لیلا (۱۳۹۰)، ارزیابی گردشگران اروپایی از عملکرد راهنمایان تور در ایران، **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات گردشگری**، سال هفتم، شماره ۱۵، صفحه ۲۹ تا ۵۲.
- کروبی، مهدی، امیری، زینب، محمودزاده، سید مجتبی. (۱۳۹۵). تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی (مطالعه موردی: راهنمایان تور ورودی شهر تهران). **برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری**، سال پنجم، شماره ۱۸، صفحه ۱۱۹-۱۳۶.
- کروبی، مهدی، امیری، زینب، محمودزاده، سیدمجتبی. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌های مؤثر بر عملکرد راهنمایان تورهای ورودی از منظر گردشگران خارجی (مورد مطالعه: راهنمایان تورهای ورودی فرهنگی شهر تهران). **مطالعات مدیریت گردشگری**، سال سیزدهم، شماره ۴۱، صفحه ۴۱-۵۵.
- کروبی، مهدی، هادی‌نژاد، ارغوان، تقویان نوغان، سید احمد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه هوش فرهنگی و هوش عاطفی راهنمایان تورهای خروجی شهر تهران. **برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری**، سال چهارم، شماره ۱۵، صفحه ۲۴-۴۱.
- ماکسون، جان (۱۳۸۵)، **مدیریت ارتباطات**، ترجمه امیر پویا سیف زاده، انتشارات فرا، چاپ اول، تهران.
- محمدخانی، کامران (۱۳۸۷)، نقش راهنمایان تور در رضایتمندی گردشگران فرهنگی: مدل راهنمایان هوشمند عاطفی، **مجله مدیریت فرهنگی**، سال دوم، شماره دوم، صفحه ۱۱۱-۱۱۳.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۳)، مهارت و هنر خوب گوش دادن، **دانش مدیریت**، دوره ۲۵، شماره صفر، صفحه ۲۹-۳۳.
- Al Jahwari, S, D. Sirakaya-Turk, E., & Tanrisever, C. (2017) Efficacy of the theory of communication competence and personality traits in predicting tour leaders' income. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 109-136.
- Al Jahwari, S, D., Sirakaya-Turk, E., & Altintas, V. (2016), "Evaluating communication competency of tour leaders using a modified importance-performance analysis (MIPA). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (1), 195 – 218.
- 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.
- Baum. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- Beamer, L. (1992), learning intercultural communication competence. *Journal of Business Communication*, 29(3), 285-303.
- Caber, M., & Albayrak T. (2018). Assessing daily tour service quality: A proposal for a DAILYSERV scale. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 18-25. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.007>
- Carmody, J. (2013). Intensive tour guide training in regional Australia: an analysis of the Savannah Leaders organization and professional development schools. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 679-694.
- Cetinkaya, M.Y., & Oter, Z. (2016). Role of tour leaders on tourist satisfaction level in guided tours and impact on re-visiting Intention: a research in Istanbul. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 40-54.
- 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.
- Chen, G.M. (2005). A model of global communication competence. *China Media Research*, 1 (1), 3-11.
- Cheraghalizadeh, R., & Tümer, M. (2017). The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 265-272.
- Cohen, E. (1985). The tourist guide: The origins, structure and dynamics of a role. *Annals of Tourism Research*, 12(1), 5–29.
- Fahimi, A., Akadiri, S., Seraj, M., & Akadiri, Ch. (2018). Testing the role of tourism and human capital development in economic growth. A panel causality study of micro states. *Tourism Management Perspectives*, 28, 62-70.
- Hansen, A.H., & Mossberg, L. (2016). Tour leaders' performance and tourists' immersion: facilitating consumer immersion by performing a guide plus role. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(3), 259-278.
- Harris, L. (1979), Communicative competence: an argument for a systemic view”, paper presented at the Annual Conference of the International Communication Association, Philadelphia, PA, 11 November.

- 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.
- 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
- Leclerc, D., & Martin, J. N. (2004). Tour guide communication competence: French, German and American tourists' perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3), 181-200.
- Martin, J. N., Hammer, M. 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.
- Popli, M., Ladkani, R.M., & Gaur, A.S. (2017). Business group affiliation and post-acquisition performance: An extended resource-based view. *Journal of Business Research*, 81, 21-30.
- Ricard, V. B. (1993). *Developing intercultural communication skills*. Krieger Publishing Company.
- Sanchez, A. R., Pico, A., & Comer, L. B. (2010). Salespeople's communication competence: A study of the Mexican market. *Journal of Business & Economic Studies*, 16(1), 1-18.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Suvedi, M., Ghimire, R., & Channa, T. (2017). 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(2), 438-448.
- Tsaur, Sh-H., & Ku, P-Sh. (2019). The Effect of Tour Leaders' Emotional Intelligence on Tourists' Consequences. *Journal of Travel Research*, 58(1), 63-76.
- Tsaur, Sh-H., & Tu, J-H. (2019). Cultural competence for tour leaders: Scale development and validation. *Tourism Management*, 71, 9-17.

- Wang, L., Huang, M., & Liu, M., How the Founders. (2018). Social Capital Affects the Success of Open-Source Projects: A Resource-Based View of Project Teams. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 114-126.
- 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.
- Yen, Ch-H., Tsaur, Sh-H., & Tsai, Ch-H. (2018). Tour leaders' job crafting: Scale development. *Tourism Management*, 69, 52-61.
- 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.

