

طراحی مدل ارزیابی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۹ تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۲۱

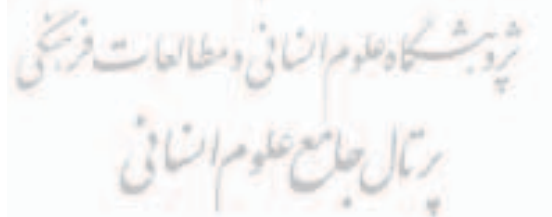
فائزه‌السادات میرفخرالدینی*

استادیار و عضو هیأت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

چکیده

عملکرد راهنمایان تور به دلیل نقش مهمی که در تسهیل تجربیات گردشگری ایفا می‌کند، موضوع مهمی در مباحث گردشگری خواهد بود. در واقع راهنمایان تور نقطه تماس اولیه گردشگران بوده و تأثیر قابل توجهی بر تجربه کلی بازدیدکنندگان دارند، اما عملکرد آنها در ایران به مراتب کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. هدف از این تحقیق طراحی مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور است. این مطالعه با استفاده از بررسی منابع علمی و ابزار پرسشنامه، در تابستان ۱۴۰۱ بر روی نمونه‌ی ۲۷ نفری متشکل از خبرگان صنعت، دانشگاه و راهنمایان تور در ایران به بررسی این موضوع پرداخته است. پس از نهایی شدن معیارها و شاخص‌ها (۷ معیار و ۲۸ شاخص)، معیارها را با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری در ۳ سطح، طبقه‌بندی نموده و مدل تحقیق ارائه شده است. در نهایت قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از معیارها مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه تحقیق حاکی از آن است که معیارهای «ارتقای توانایی‌های فردی و دانش تخصصی» تأثیرگذارترین معیارها بوده و باید بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

واژه‌های کلیدی: حرفه‌ی راهنمای تور؛ عملکرد؛ سنجش (ارزیابی) عملکرد؛ مدلسازی معادلات ساختاری.



مقدمه

راهنمایان تور جایگاه مهمی در توسعه صنعت گردشگری دارند. نقش راهنمای تور در صنعت گردشگری با توجه به نوع، اهمیت، ویژگی‌ها و موقعیت مکانی آن‌ها متفاوت است. علاوه بر این، شخصی که گروهی از افراد (گردشگران) را راهنمایی می‌کند، می‌تواند از طریق نقش و ویژگی‌هایی که در طول تورهای خود ایفا کرده و تمرین می‌کند، بر جذب گردشگران و توسعه بخش گردشگری تأثیر بسزایی داشته باشد (پارسونز و همکاران، ۲۰۱۹). می‌توان ادعا نمود که تورهای گردشگری محبوب‌ترین حالت سفر برای مسافران خارجی دارند. بازار تورهای مسافرتی، یک بازار بسیار رقابتی با حاشیه سود ناچیز برای آژانس‌های مسافرتی است و برخی از آژانس‌ها ترجیح می‌دهند از راهنمایان فاقد صلاحیت استفاده کنند؛ زیرا حقوق کمتری دریافت مطالبه خواهند نمود؛ و این خطری است که صنعت گردشگری را تهدید می‌کند. (هوانگ و همکاران، ۲۰۰۹)

از آنجایی که بخش گردشگری شامل گردشگران زیادی از حوزه‌های مختلف جهان است، راهنمایان حرفه‌ای می‌توانند نقش مهمی در بازنمایی و انتقال تصویر و ارزش‌های یک مقصد خاص و به طور کلی کشور ایفا کنند. مشاهده شده است که راهنمایان تور در ایجاد رضایت برای بازدیدکنندگان در یک مقصد خاص، نقش بسزایی دارند (بلک و هام، ۲۰۰۵). به گفته بلک و هام (۲۰۰۵) راهنمایان تور نقش‌ها و کارکردهای مختلفی را در جلب رضایت گردشگران انجام می‌دهند که ممکن است شامل نقش‌هایی به عنوان رهبر تور، مترجم، نماینده، کاتالیزور اجتماعی و به عنوان واسطه در محصول و خدمات تور باشد. همچنین در بعد جهانی، راهنمایان تور به دلیل نقش‌های تفسیری-فرهنگی خود، نقش پل ارتباطی فرهنگ‌های مختلف را ایفا می‌کنند. بنابراین، به طور گسترده تشخیص داده شده است که خدمات با کیفیت راهنماها عوامل حیاتی در دستیابی به رضایت گردشگران هستند (آلودات^۱، ۲۰۱۳).

عملکرد راهنماها همچنین می‌تواند بر ساخت تصویر مقصد همراه با پایداری منابع گردشگری از طریق تفسیرها و اعمال آنها در طول تورهایشان تأثیر بگذارد (رندال و رولینز^۲، ۲۰۰۹). از دیدگاه سطح خرد، در یک مقصد، یک راهنمای تور واجد شرایط، می‌تواند درآمد کسب‌وکارهای گردشگری را با افزایش رضایت گردشگران و ایجاد وفاداری پایدار، افزایش دهد (لین و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین باید پذیرفت که تأثیر عملکرد راهنمای تور فراتر از صرفاً ایجاد رضایت در گردشگران است؛ آنها در ایجاد تصویر مقصد و در کل فعالیت گردشگری در مقصد نیز تأثیر بسزا و مهمی دارند. (الروادیه و همکاران، ۲۰۲۰).

از طرفی مباحث مدیریت و سنجش عملکرد راهنمایان تور و جهت‌گیری‌های استراتژیک آژانس‌های مسافرتی موضوعی پراکنده در دهه گذشته بوده است و کمتر به طور جدی هم در مجامع علمی و هم صنعت بالاخص در ایران، مورد توجه قرار گرفته است. این یک واقعیت است که عملکرد راهنمایان تور، عملکرد آژانس‌های مسافرتی و همچنین بازار سفرهای خارجی را در مقاصد گردشگری

¹ Aloudat (2013)

² Randall & Rollins, 2009

هدایت می‌کند؛ پس سنجش و به‌دنبال آن مدیریت عملکرد آنها مقوله‌ی بسیار مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد. این در حالی است که باید توجه داشته باشیم، نحوه سنجش و ارزیابی عملکرد راهنمایان تور به راحتی از طریق نتایج مالی کوتاه مدت یا شاخص‌های ذهنی قابل درک نخواهد بود؛ زیرا فعالیت آنها ماهیتی خدماتی دارد. بنابراین ارائه چارچوبی از معیارهای عملکردی با تمرکز بر جنبه‌های اصلی حرفه راهنمای تور از الزامات این شغل است. استفاده از معیارهای عملکرد ذهنی همراه با شاخص‌های عینی در صنایع خدماتی مانند گردشگری که تجربه ناملموسی را به فروش می‌رسانند، اهمیت زیادی داشته و تحقیق حاضر بررسی‌های کیفی و کمی را برای شناسایی عواملی که باید هنگام ارزیابی عملکرد راهنمای تور در ایران در نظر گرفته شود، انجام می‌دهد.

به‌عبارتی از مهمترین چالش‌های موجود در بخش راهنمایان تور فعال در ایران، فقدان معیارهایی مناسب برای ارزیابی و سنجش عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان و به‌دنبال آن، عدم وجود یک چارچوب سیستماتیک برای بررسی عملکرد آنها، می‌باشد. که این موارد زمینه ساز انجام این مطالعه شده است. هدف مقاله حاضر «طراحی مدلی جهت سنجش و ارزیابی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران» می‌باشد. چنین مدلی به ارتقای درک دانشگاهیان کمک می‌کند و راه را برای مطالعات آینده در این مجموعه تحقیقاتی رو به رشد، هموار خواهد کرد. همچنین می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای بهبود حرفه‌ی راهنمای تور عمل کرده و در نتیجه سهم منحصر به فرد آنها را در گردشگری، افزایش دهد.

در این راستا پژوهش حاضر در نظر دارد تا با تعیین معیارهای عملکردی متناسب با شرایط حرفه راهنمایان تور در ایران، مدلی به منظور ارزیابی و سنجش عملکرد آنها ارائه کند و هدف این مقاله شناسایی ابعاد و شاخص‌های جامع عملکرد راهنمایان تور و بررسی مدل ارائه شده در نمونه‌ای خاص (راهنمایان تور ایران)، است، که با استفاده از آن بتوان به‌طور کارآمدی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای شاغلین در این حرفه را مورد بررسی و سنجش قرار داد و اصلاحات لازم، به نحوی واقع‌گرایانه، اعمال شود.

با توجه به این هدف، سؤالات پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- معیارهای مناسب به منظور سنجش عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران کدامند؟
- ۲- هر یک از معیارها را با چه شاخصی می‌توان اندازه‌گیری کرد؟
- ۳- چارچوب مناسب برای اولویت‌بندی معیارها کدام است؟

بررسی ادبیات نظری

حرفه‌ی راهنمای تور

راهنمایان تور «سفیرانی» تلقی می‌شوند که به عنوان مبشر فرهنگ و واسطه‌های اجتماعی عمل کرده و به طور بالقوه بر تصویر گردشگران از مقصد و تصمیم برای بازدید مجدد تأثیر می‌گذارند (العزیزه و همکاران، ۲۰۱۹). راهنمایان تور به‌عنوان واسطه‌های رسمی در تجارب گردشگری در نظر گرفته خواهند شد. راهنماها می‌توانند داوطلبانه فعالیت کنند و یا اینکه حقوق و دستمزد

به صورت ساعتی یا دائمی دریافت کنند؛ که در این صورت باید از یک نهاد دولتی یا سازمان حرفه‌ای مجوز فعالیت داشته باشند. با توجه به اینکه راهنمایان تور به طور مستقیم با گردشگران تعامل دارند، آنها دیدگاه منحصر به فرد و ارزشمندی در مورد توسعه گردشگری ارائه خواهند کرد. (ایریماز و همکاران، ۲۰۲۱)

سنجش (ارزیابی) عملکرد راهنمایان تور

بین عملکرد راهنمای تور و رضایت و تمایل گردشگران جهت بازدید مجدد از مقصد و یا تبلیغات مثبت از مقصد، رابطه بسیار قوی وجود دارد. هنگامی که راهنمایان تور خدمات راهنمایی ارائه می‌دهند، معمولاً به معنای ارائه خدمات ناملموس نیز می‌باشد. سنجش عملکرد خدمات راهنمای تور قبل از ارائه و مصرف آن دشوار است. گرونروس (۱۹۹۱) در مطالعه خود در مورد راهنمایان میدانی در تایلند، مشاهده کرد که اگر تصویر یک راهنما منفی باشد، هر اشتباه دیگری که او مرتکب شود، بزرگتر از آنچه بوده در نظر جلوه می‌کند و منجر به عدم استفاده از خدمات ارائه شده توسط این راهنما می‌شود. بسیاری از مطالعات انتقادی نشان داده‌اند که خدمات راهنمای تور یک عامل مهم در دستیابی به رضایت گردشگران است. (اوکایلی، ۲۰۲۱)

راهنمایان تور قدرتی دارند که بازدیدکنندگان را با برخی عملکردهای خاص در تجربیات، غوطه‌ور کنند. طبق گفته هانسن و موسبرگ، این بدان معناست که راهنما بر هر فرد و تجربه‌اش تمرکز می‌کند و نقش یک داستان‌گو، میانجی اجتماعی و مربی را بازی می‌کند. (هانسن و موسبرگ، ۲۰۱۷)

حرفه راهنمای تور در ایران

راهنمای تور یکی از حرفه‌های اصلی در صنعت گردشگری ایران است، که در حال حاضر حدوداً ۱۴۰۰۰ نفر به عنوان راهنما ثبت نام کرده‌اند (نقل قول از صدرنیا، ۱۴۰۰). دوره‌های آموزشی راهنمای تور در ایران توسط مؤسسات مورد تأیید وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری انجام می‌شود. این دوره‌ها شامل آموزش‌های عملی و تئوری هستند. بعد از پایان هر درس، در امتحانات داخلی مؤسسه شرکت کرده و پس از کسب نمره قبولی و اتمام دوره از طرف مؤسسه برای ثبت‌نام در آزمون جامع معرفی می‌شوند. این آزمون‌ها از ۷ عنوان درسی در دوره راهنمایان طبیعت‌گردی و ۸ عنوان در دوره راهنمایان ایرانگردی و جهانگردی تشکیل شده است و ۲ بار در سال برگزار می‌شود. بعد از قبولی در آزمون جامع، متقاضی می‌تواند برای آزمون شفاهی زبان خارجی که توسط وی انتخاب می‌شود، ثبت‌نام نماید. آزمون زبان معمولاً ۲ تا ۳ بار در سال برگزار می‌گردد و زمان برگزاری از طریق مؤسسات اعلام می‌شود. پس از موفقیت در آزمون جامع و مصاحبه زبان، گواهینامه پایان دوره آموزشی توسط وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی صادر شده و متقاضی می‌تواند با مراجعه به معاونت گردشگری استان خود و تشکیل پرونده، کارت تور لیدری خود را دریافت کند.

مراحل صدور کارت راهنمایان گردشگری به صورت زیر است:

- شرکت در کلاس‌های آموزشی دوره مربوطه؛
- شرکت و قبولی در آزمون‌های داخلی موسسه در دوره مربوطه؛
- شرکت و قبولی در آزمون جامع وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی؛
- شرکت و قبولی در مصاحبه شفاهی زبان‌های خارجی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی؛
- صدور گواهینامه پایان دوره آموزشی توسط وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی؛
- مراجعه به معاونت گردشگری استان مربوطه و تشکیل پرونده.

پیشینه تحقیق

به منظور درک بهتر موضوع و پرهیز از افزایش صفحات مقاله، پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام شده‌اند در جدول ۱ به طور خلاصه ارائه شدند.

جدول ۱. خلاصه مطالعات مرتبط با سنجش عملکرد راهنمایان تور

مطالعه	ابعاد	شاخص
ژانگ و چاو (۲۰۰۴)		وقت شناسی، حل مشکلات، آگاهی از مقصد، صادق و قابل اعتماد، اطلاع رسانی مقررات ایمنی، ارائه خدمات وعده داده شده، ادب، مهارت‌های ارتباطی، آموزش دیده، اطلاع رسانی برنامه سفر، احترام به مشتریان، رفتاری دوستانه، ایجاد فضای دوستانه، تمیز و مرتب، در دسترس برای کمک، توجه به جزئیات، اطلاع رسانی در مورد آداب و رسوم مقصد، معرفی فروشگاه‌های قابل اعتماد، حس شوخ طبعی.
هیونگ (۲۰۰۸)	ارائه و ارتباط نگرش و توانایی حرفه ای دانش حرفه ای صداقت شخصی	وقت شناسی، توضیحات برنامه سفر، رفتار دوستانه، احترام، مهارت‌های ارتباطی حس شوخ طبعی، توجه به جزئیات، کمک کننده، حل مسئله، به خوبی آموزش دیده آراستگی و مرتب بودن، آگاهی از مقصد، ترتیب دادن خدمات طبق آنچه وعده داده شده، صادق و قابل اعتماد، رفتار مودبانه.
هوانگ و اچسو و چان (۲۰۱۰)	<u>راهنمای چینی زبان</u> توانایی‌های فردی توانایی‌های بین فردی <u>راهنمای انگلیسی زبان</u> صلاحیت حرفه ای مهارت‌های بین فردی و سازماندهی همدلی حل مسئله	آگاهی از مقصد، همدلی، تأمین امنیت، اشتیاق به کار. ارائه خود و مهارت‌های ارتباطی. آگاهی از فرهنگ محلی، آگاهی از جاذبه‌ها و شیوه زندگی مردم، حس شوخ طبعی، نیازهای مشتری، آگاهی، تفسیر و مهارت‌های ارتباطی. مهارت رسیدگی به شکایات، آراستگی و ظاهر خوب، توانایی همکاری با کارکنان، مدیریت زمان، سازماندهی فعالیت‌های تور. قضاوت درست، برآوردن نیازهای گردشگران، اشتیاق به کار. حل تعارض.
چانگ (۲۰۱۴)	ارائه و ارتباط نگرش و توانایی حرفه ای ظاهر شخصی / آداب و صداقت /	اطلاعات ایمنی و امنیت، مهارت‌های ارتباطی و ارائه، اطلاع رسانی برنامه سفر، وقت شناسی، رفتار دوستانه، احترام به اعضای تور. توجه به جزئیات، آموزش مناسب حل مسئله، حس شوخ طبعی، مفید.

دانش	آگاهی از مقصد، ادب، اجرای همه خدمات ارائه شده در برنامه سفر، منظم بودن، صادق و قابل اعتماد بودن.
پیرا (۲۰۱۵)	دانش تاریخی، دانش جغرافیایی، دانش فرهنگ عامه، آداب معاشرت، کمک‌های اولیه، رهبری، همدل، آرام، حل مسئله، فنون اداره‌ی گروه.
هوانگ و لی (۲۰۱۹)	دانش حرفه‌ای مهارت‌های حرفه‌ای نگرش حرفه‌ای
	شناخت جاذبه‌ها، آماده‌سازی خوب، ارائه توضیحات، دانش گسترده گردشگری، آگاهی از فرهنگ محلی. مهارت‌های ارتباطی، درک افکار گردشگران، ارضای نیازهای گردشگران، تسلط به زبان. صادق، برخورد با احساسات خود، خوش بین، شوخ طبع.

منبع: نگارندگان

با این توضیحات، اگرچه در سطح جهان مطالعات زیادی در مورد عملکرد کلی راهنمایان تور انجام شده است، اما شکاف آشکاری در ادبیات مربوط به بررسی و سنجش عملکرد راهنمایان در ایران وجود دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی؛ از نظر روش، اکتشافی-پیمایشی و از جهت ماهیت اجرا، ترکیبی (کمی-توصیفی و کیفی-اکتشافی) است. قلمرو پژوهش طراحی مدل ارزیابی عملکرد راهنمایان تور در ایران بوده که در بازه زمانی تابستان ۱۴۰۱ داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. در این پژوهش نمونه‌ی ۲۷ نفری متشکل از خبرگان صنعت، دانشگاه و راهنمایان تور در ایران شرکت داشته‌اند که در ادامه به تفکیک معرفی می‌شوند.

این مقاله شامل دو بخش است: در ابتدا بخش کیفی تحقیق، یعنی شناسایی و استخراج معیارها و شاخص‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد راهنمایان تور، منابع مختلفی شامل؛ کتب، مقالات و سایر منابع در دسترس در زمینه مسئله پژوهش مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و در نهایت ۷ معیار و ۲۸ شاخص به تأیید خبرگان دانشگاهی (۷ نفر) و متخصصین در حوزه گردشگری و مدیران آژانس‌های مسافرتی (۳ نفر) رسید، که آنها به عنوان تیم تصمیم‌گیری در تأیید و نهایی کردن معیارها و شاخص‌ها، در این تحقیق حضور داشتند. نمونه‌گیری نیز به روش قضاوتی انجام شده است. در این نوع نمونه‌گیری، افرادی انتخاب می‌شوند که برای ارائه‌ی اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند؛ که در این تحقیق خبرگان دانشگاهی تسلط و تجربه کافی در حوزه مدیریت و ارزیابی عملکرد داشته و خبرگان صنعت نیز مدیران آژانس‌های مسافرتی بودند که هم تحصیلات دانشگاهی مناسب و مرتبط دارند و هم در زمینه برگزاری تورهای سفر بسیار فعالند.

در بخش دوم (بخش کمی تحقیق)، به منظور طراحی مدل روابط بین معیارهای ارزیابی عملکرد از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری^۱ استفاده شده است و در نهایت نیز تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (تجزیه و تحلیل میک-مک) انجام می‌شود.

¹ Interpretive Structural Modeling (ISM)

به منظور جمع‌آوری داده‌های بخش کمی (بخش دوم) نیز پرسشنامه‌ای (ISM) طراحی و در اختیار خبرگان دانشگاهی (۷ نفر)، متخصصین در حوزه گردشگری و مدیران آژانس‌های مسافرتی (۹ نفر) و راهنمایان تور فعال در شهرهای مختلف ایران (۱۱ نفر) قرار گرفت. روش نمونه‌گیری در این بخش به روش گلوله‌برفی و ارسال پرسشنامه به همکاران خود، بود. لازم به ذکر است افراد شرکت کننده در این تحقیق دارای سابقه‌ای بیش از ۱۰ سال در امر راهنمای تور بوده و حدود ۹۰ درصد آنها علاوه بر تجربه و تخصص، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر داشتند. همچنین آنها از شهرهای مختلف ایران از جمله یزد، شیراز، اصفهان، تهران، تبریز و کرمان، بوده‌اند.

با توجه به اینکه ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است، برای سنجش و ارزیابی آن از ملاک روایی استفاده می‌شود. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها، از روایی صوری استفاده شد، بدین‌صورت که پرسشنامه‌ها توسط چند نفر از خبرگان بررسی و اصلاحات لازم اعمال شد و بدین طریق روایی صوری آنها مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در ادامه به منظور بیان یافته‌های پژوهش، به ترتیب به سؤالات تحقیق که در بالا بیان شد، پاسخ داده می‌شود:

معیارهای مناسب به منظور سنجش عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران کدامند؟ و هر یک از معیارها را با چه شاخصی می‌توان اندازه‌گیری کرد؟

در مرحله اول تحقیق ۳۴ عامل مناسب برای امر سنجش و ارزیابی عملکرد، با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه مقالات منتشرشده و پیشینه تحقیق استخراج شد. سپس با نظرخواهی از خبرگان شرکت‌کننده، عوامل تکراری حذف شد و عواملی که با یکدیگر همپوشانی داشته، ترکیب شدند. در نهایت ۲۸ عامل به‌عنوان شاخص برای ارزیابی عملکرد راهنمایان تور در ایران، مناسب تشخیص داده شد و توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در این مرحله به تشخیص خبرگان شاخص‌های استخراج شده، در ۷ دسته‌های کلی‌تری قرار داده و آن دسته‌ها به‌عنوان معیار در نظر گرفته شدند. در جدول ۲ معیارها و شاخص‌های نهایی برای ارزیابی عملکرد فردی راهنمایان تور ارائه شده است:

جدول ۲: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران

منبع	شاخص‌ها	معیارهای عملکرد
Huang et.al (2010)	۱. برنامه‌ریزی فعالیتها تور	۱. قدرت مدیریت و رهبری
Okaily (2021)	۲. سازماندهی تجربیات گردشگری	
21)Tešin. et.al.(20	۳. هماهنگی برنامه‌های تور	
Hansen & Mossberg (2017)	۴. راهنمای حرکت تور(منتورینگ تور)	
Zhang & Chow (2004)	۵. توانایی حل مسأله	
Sezgin & Duz (2018)	۶. قدرت تصمیم‌گیری	
Chan et.al (2015)	۷. مهارت برقراری ارتباط کلامی	۲. برقراری ارتباط

Chan et.al (2015)	۸. مهارت برقراری ارتباط غیر کلامی	مؤثر
Lin et.al (2014)	۹. تسلط بر اطلاعات	۳. دانش تخصصی
Lin et.al (2014)	۱۰. اشتراک گذاری اطلاعات	
Lin et.al (2014)	۱۱. کاربردی کردن اطلاعات	
Hwang & Lee (2019)	۱۲. کمک به گردشگر فراتر از فعالیتهای گروه	۴. فعالیتهای حمایتی
Okaily (2021)	۱۳. حمایت از مردم محلی	
خبیرگان تحقیق	۱۴. کمک به سایر همکاران و راهنماهای تور	
Alrawadieh et.al (2020)	۱۵. کنترل استرس و فشار کاری	۵. انعطاف پذیری
خبیرگان تحقیق	۱۶. برخورد مناسب با موقعیتهای پیش بینی نشده	
Parsons et.al (2019)	۱۷. پذیرش اجتماعی بالا	
خبیرگان تحقیق	۱۸. پذیرش و همراهی با تعییرات محیطی	۶. ارتقای مهارتهای فردی
Zhang & Chow (2004)	۱۹. بهبود آمادگی جسمانی	
خبیرگان تحقیق	۲۰. گسترش افقهای فکری	
Alazaizeh et.al (2019)	۲۱. تقویت مهارتهای اجتماعی	۷. رعایت اخلاق کار (فضایل اخلاقی)
خبیرگان تحقیق	۲۲. عدم نقض قوانین و سیاستهای حرفه راهنمای تور	
Weiler & Walker(2014)	۲۳. سوء استفاده نکردن از مشاغل گردشگری	
خبیرگان تحقیق	۲۴. تبعیض قائل نشدن بین اعضای تور	۲۵. ایجاد تصویر مثبت از مقصد
Parsons et.al (2019)	۲۵. ایجاد تصویر مثبت از مقصد	
Cavender et.al (2020)	۲۶. ارائه خدمات حرفه‌ای مناسب با آنچه وعده داده شده	
خبیرگان تحقیق	۲۷. دارا بودن مجور معتبر جهت فعالیت در این زمینه	۲۸. برخورد منصفانه با سایر همکاران
Seyitoğlu (2020)	۲۸. برخورد منصفانه با سایر همکاران	

منبع: یافته‌های محقق، ۱۴۰۱

چارچوب مناسب برای اولویت‌بندی معیارها کدام است؟

به منظور طراحی چارچوب مناسب برای اولویت‌بندی معیارها از روش مدلسازی ساختاری - تفسیری^۱ استفاده شده است.

پس از نهایی شدن معیارها، پرسش نامه‌ها به منظور تجزیه و تحلیل و سطح بندی متغیرها در اختیار خبرگان قرار گرفت. به این صورت که ۷ عامل انتخاب شده در سطرها و ستون‌های جدول قرار گرفتند و از خبرگان خواسته شد با توجه به نمادهای X (متغیر J, I هر دو به تحقق هم کمک می‌کنند)، A (متغیر J به تحقق متغیر I کمک می‌کند)، V (متغیر I به تحقق متغیر J کمک می‌کند). و O: (متغیرهای J, I بدون ارتباط هستند) نحوه ارتباطات دو به دوی متغیرها را مشخص کنند. روابط به دست آمده از این پرسش نامه‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

¹ Interpretive Structural Modeling (ISM)

جدول ۳: ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

معیارهای عملکرد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱		X	A	V	V	A	V
۲			A	O	O	A	O
۳				V	V	X	O
۴					O	A	O
۵						A	O
۶							V
۷							

منبع: یافته‌های محقق، ۱۴۰۱

در این مرحله روابط موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد بیان شده تبدیل می‌شوند و از این راه ماتریس RM ایجاد می‌شود. به عبارتی تهیه ماتریس دستیابی اولیه با استفاده از ماتریس خود تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد، به طوری که ماتریس قبلی به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. اگر چنانچه رابطه به صورت V باشد، آنگاه $(i,j)=1$ و سپس $(j,i)=0$ است. اگر رابطه به صورت A باشد، آنگاه $(i,j)=0$ و سپس $(j,i)=1$ است؛ در صورتیکه رابطه به صورت X باشد، آنگاه $(i,j)=1$ و $(j,i)=1$ است. اگر رابطه به صورت O باشد $(i,j)=0$ و $(j,i)=0$ است. در صورتیکه $j=i$ باشد در ورودی ماتریس دسترسی یک قرار داده می‌شود. به طور کلی، نتایج حاصل در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴: ماتریس دستیابی اولیه (RM)

معیارهای عملکرد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۴	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

منبع: یافته‌های محقق، ۱۴۰۱

پس از وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط معیارها ماتریس دسترسی نهایی حاصل می‌شود که این ماتریس در جدول ۵ نشان داده شده است. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر معیار

نشان داده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آنها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید. (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲)

جدول ۵: ماتریس دسترسی نهایی

قدرت نفوذ	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	معیارهای عملکرد
۷	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱	۱
۵	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۱	۱	۲
۷	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۵
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
								میزان وابستگی
	۵	۳	۵	۵	۳	۴	۴	

منبع: یافته‌های محقق، ۱۴۰۱

با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی «مجموعه خروجی» و «مجموعه ورودی» برای هر معیار به دست می‌آید. بر این اساس، مجموعه خروجی مجموعه‌ای است که در آن سطرها و عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه ورودی مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها و عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه ستون بعدی جدول (اشتراک) تکمیل خواهد شد. بنابراین، با به دست آمدن ماتریس دستیابی نهایی، برای تعیین معیارها، دو مجموعه خروجی و ورودی تعریف شده و سپس اشتراک این دو مجموعه به دست می‌آید. در اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه خروجی باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد. در این پژوهش، معیار مدیریت عملکرد هتل‌ها در زمان شیوع کرونا در شش سطح قرار گرفتند. اطلاعات مربوط به مجموعه خروجی، مجموعه ورودی، مجموعه مشترک و سطح هر معیار در جدول ۶ ارائه شده است.

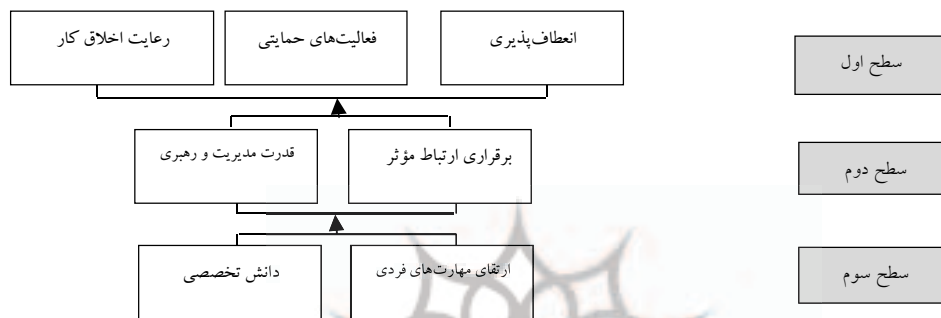
جدول ۶: تعیین سطح در سلسله مراتب ISM

معیار	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مشترک	سطح
۱	۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱	۶/۳/۲/۱	۶/۳/۲/۱	دوم
۲	۷/۵/۴/۲/۱	۶/۳/۲/۱	۲/۱	دوم
۳	۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱	۶/۳/۱	۶/۳/۱	سوم
۴	۴	۶/۴/۳/۲/۱	۴	اول

اول	۵	۶/۵/۳/۲/۱	۵	۵
سوم	۶/۳/۱	۶/۳/۱	۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱	۶
اول	۷	۷/۶/۳/۲/۱	۷	۷

منبع: یافته‌های محقق، ۱۴۰۱

به منظور رسم چارچوب سطح‌بندی ساختاری - تفسیری ابتدا بر اساس سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی، یک چارچوب سطح‌بندی اولیه رسم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها چارچوب سطح‌بندی نهایی به دست آمد (شکل ۱).



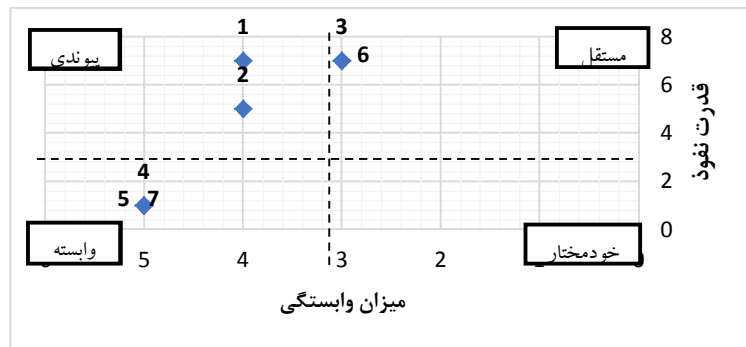
شکل ۱: چارچوب سطح‌بندی نهایی از ISM

«انعطاف‌پذیری، فعالیت‌های حمایتی و دارا بودن اخلاق کار (فضایل اخلاقی)» در بالاترین سطح معیارها قرار گرفته است. باید توجه داشت معیارهایی که در سطح بالاتر هستند از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تأثیر معیارهای سطوح پایین‌تر هستند. در پایین‌ترین سطح چارچوب به دست آمده، «ارتقای مهارت‌های فردی» و «دانش تخصصی» قرار دارند که این دو معیار به عنوان معیارهای پایه‌ای و اساسی عمل می‌کنند و فرایند مدیریت عملکرد راهنمایان تور در ایران باید از این معیارها شروع و به سایر معیارها سرایت کند. سایر ارتباطات نیز در شکل ۱ مشخص شده است.

اهمیت معیارهای تعیین شده برای ارزیابی عملکرد راهنمایان تور ایران به چه صورت است؟ با توجه به یافته‌های ارائه شده در جداول و با استفاده از سطوح اولویت بندی شده معیارها و ماتریس دستیابی، در نهایت با عنایت بر میزان قدرت نفوذ و وابستگی معیارها، اهمیت معیارها بر مبنای تحلیل میک میک مشخص شده است (شکل ۲)

معمولاً برای انجام تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی هر معیار از روش میک-مک استفاده می‌شود. همان‌طور که در بالا ذکر شد، قدرت نفوذ برابر با حاصل جمع اعداد سطر هر متغیر و قدرت وابستگی برابر با حاصل جمع اعداد ستون هر متغیر در ماتریس دسترسی نهایی است. با توجه به جداول فوق و با استفاده از سطوح اولویت‌بندی شده معیارها و ماتریس دسترسی نهایی، در نهایت جدول قدرت نفوذ و وابستگی در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. شکل ۲، نمودار قدرت نفوذ

و وابستگی را برای معیارهای مورد بررسی با توجه به گروه‌های چهارگانه خودمختار، پیوندی، وابسته و مستقل نشان می‌دهد (مندال و همکاران^۱، ۱۹۹۴)



شکل ۲: ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (میک-مک)

منبع: یافته‌های محقق، ۱۴۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر مطالعه‌ای تجربی با هدف طراحی مدلی برای ارزیابی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران، بود. در این مقاله ابتدا به روشی سیستماتیک و علمی، شاخص‌های طراحی چارچوب، متناسب با شرایط حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران، تعیین و تدوین شد و به تأیید خبرگان پژوهش رسید و سپس با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، روابط بین معیارها شناسایی و تحلیل شد.

نتایج این تحقیق مشخص کرد که معیارهای ارزیابی عملکرد در حرفه راهنمای تور با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در سه سطح قرار می‌گیرند؛ به نحوی که معیارهای «ارتقای مهارت‌های فردی و دانش تخصصی فرد راهنما» در پایین‌ترین سطح قرار گرفتند؛ این بدین معنا که عوامل مذکور زیربنای ارزیابی عملکرد راهنماها بوده و توجه به این معیارها جهت ارزیابی عملکرد راهنمایان تور، باید در اولویت قرار گیرند. بنابراین به مسئولین و مدیران آژانس‌ها توصیه می‌شود زمینه‌ای برای افزایش آگاهی‌ها و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی، هم برای متقاضیان این شغل و هم برای افرادی که در این زمینه فعالیت می‌کنند، فراهم آورند. بدین منظور می‌توان به صورت دوره‌ای کلاس‌های مهارتی برگزار نمود و جهت ترغیب افراد به شرکت در این دوره‌ها می‌بایست برنامه‌های تشویقی همراه با ارائه‌ی مدرک معتبر در نظر گرفته شود.

این مدل علاوه بر نمایش روابط میان عناصر، معیارها را در قالب چهار دسته، طبقه‌بندی کرد: دسته‌ی اول شامل «معیارهای خودمختار» است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. در تحقیق حاضر معیاری در این دسته قرار نگرفت. دومین دسته «معیارهای وابسته» هستند که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند. معیارهای فعالیت‌های حمایتی، انعطاف‌پذیری و رعایت

¹ Mandal et.al(1994)

اخلاق کار (فضایل اخلاقی) در این دسته قرار گرفتند. این متغیرها به طور عمده نتایج هستند که برای ایجاد آن‌ها عوامل زیادی دخالت داشته و خود آن‌ها کم‌تر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. سومین دسته «معیارهای پیوندی» هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیادی‌اند. این معیارها غیرایستا هستند. زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این عوامل را دوباره تغییر دهد. در این تحقیق معیارهای قدرت مدیریت و رهبری و برقراری ارتباط مؤثر، در این دسته قرار گرفتند. چهارمین دسته شامل «معیارهای مستقل» می‌باشند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیفی هستند. این دسته به عنوان زیربنای مدل عمل می‌کنند و برای شروع کار باید در مرحله‌ی اول بر آن‌ها تأکید کرد. معیارهای دانش تخصصی و ارتقای مهارت‌های فردی، در این دسته جای گرفتند.

مدل ارائه شده، دیدگاه‌هایی را در مورد مجموعه‌ای از رفتارهای راهنمای تور ارائه داد که در مطالعات قبلی به اندازه کافی پوشش داده نشده بودند. این تحقیق به طور خاص نشان داد که نباید انتظار داشت که راهنمایان تور فقط وظایف اصلی راهنمایی و هدایت گردشگران، که به طور گسترده در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته‌اند، در یک تور انجام دهند. به این ترتیب، درک آکادمیک از پیچیدگی‌های عملکرد راهنمای تور در پژوهش حاضر بهبود یافت و درک اینکه چگونه رفتارهای آن‌ها می‌تواند بر ساخت تجربیات گردشگران و عملکرد تجاری مقاصد گردشگری تأثیر بگذارد را تسهیل پیدا کرد.

این مطالعه مفاهیم عملی ارزشمندی را به ذینفعان مختلف درگیر در کسب و کار راهنمای تور ارائه کرد. به عنوان مثال، به راهنمایان تور کمک کرد تا زمینه‌های کاری بالقوه‌ای را که نیاز به توجه و بهبود ویژه دارند، شناسایی کرده و در نتیجه فرصت‌هایی را برای توسعه تکنیک‌های خود برای دستیابی به عملکرد مطلوب و خنثی کردن هر مورد ناخواسته‌ای را فراهم کنند. مسلماً این گروه باید بدانند که عملکرد آن‌ها نه تنها بر گردشگران و ذینفعان دیگر در مقصد گردشگری، بلکه بر خود آن‌ها نیز تأثیرگذار است. بنابراین مهم است که این گروه مجموعه‌ای از تکنیک‌های مشخص و منحصر به فرد را در مرزهای عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای خود توسعه دهند، تا در صنعت پویای گردشگری، بتوانند جایگاه خود را حفظ کنند. این امر همچنین می‌تواند با یافتن فرصت‌های کاری بهتر و یا دریافت پاداش، با داشتن احساس قوی اعتماد بنفس و خود کارآمدی، به راهنمایان تور ارزش دهد.

ارزش عملی این مطالعه به حمایت از مدیریت مؤثر راهنمایان تور وابسته خواهد بود. ارگان‌های و مؤسسات مرتبط به حرفه‌ی راهنمای تور از جمله سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (چه در سطح استان‌ها و چه در سطح کشور)؛ مؤسسات آموزشی و گاهی شهرداری استان‌ها، در ایجاد فرهنگ کاری که رفتارهای شغلی و مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز افراد مشغول در این شغل را ترویج می‌کند، نقش بسزایی دارند. برای مثال، آن‌ها می‌توانند با معرفی یک سیستم پاداش شایسته شامل مزایای بیرونی و درونی، از طریق اقداماتی همچون افزایش دستمزد سالانه، اعطای جوایز (مادی و معنوی) و... از فعالین در این حوزه حمایت کرده و آن‌ها را به ارتقای عملکرد خود تشویق کنند. علاوه بر این، به منظور کاهش بروز رفتارها و عملکرد نادرست توسط راهنمایان تور

(اعمال تبعیض بین گردشگران در یک تور، سوء استفاده از مشاغل گردشگری و...) می‌توان کمپین‌های آگاهی‌بخشی پیشگیرانه که به وضوح رفتار نادرست و پیامدهای سخت آن را برای گردشگری در منطقه، برجسته می‌کنند، برگزار کرد. ایجاد یک سیستم گزارش‌دهی واضح که طرف‌های درگیر را تشویق می‌کند تا بروز هرگونه رفتار غیرحرفه‌ای توسط راهنمایان تور را گزارش دهند، نیز می‌تواند مفید واقع شود.

وجه تمایز این مقاله با سایر فعالیت‌های علمی انجام شده در حوزه بررسی عملکرد راهنمایان تور در این نکته است که مطالعه حاضر صرفاً به تعیین و استخراج معیارها و شاخص‌ها نپرداخته است بلکه تعیین مهمترین شاخص‌های عملکردی، روابط بین آنها را بررسی نموده و روابط علت و معلولی و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها بر یکدیگر را نیز نمایش داده است. همچنین برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تحقیق علاوه بر بررسی متون علمی، از اساتید دانشگاه، مدیران صنعت گردشگری و فعالین در حرفه راهنمای تور، کمک گرفته شده است و وجه تمایز آن با تحقیق کروی و همکارانش (۱۳۹۷) که از گردشگران خارجی به‌عنوان نمونه استفاده کرده بودند، در این مورد است. همچنین خبرگان این پژوهش از شش شهر گردشگرپذیر ایران بوده و تنها به یک شهر خاص برای جمع‌آوری داده‌ها، اکتفا نشد. در تحقیقی که رحیمی اقدام و همکارانش در سال ۱۳۹۹ انجام دادند، بر تعیین شایستگی‌های محوری راهنمایان تور بین‌المللی تأکید شده است در حالیکه پژوهش حاضر به طور کلی بر مهارت‌های حرفه‌ای که یک راهنمای تور (چه در تورهای خارجی و چه در تورهای داخلی) نیاز دارند، توجه و تأکید شد. اما معیارهای انتخابی هر دو پژوهش نسبتاً مشابه بوده و در یک راستا هستند.

دهقانی‌زاده و شهوازیان (۱۳۹۸) به ارزیابی راهنمایان تور از دیدگاه گردشگران خارجی در یزد پرداخته و مدلی در این حوزه ارائه نکرده‌اند و یکی از تفاوت‌های آن با تحقیق حاضر است.

لازم به ذکر است در کلیه تحقیقات علمی که در این حوزه بررسی شد می‌توان ادعا نمود که معیارها و شاخص‌های مورد استفاده پژوهشگران داخلی و خارجی، تقریباً مشابه بودند اما نکته مهم و وجه تمایز پژوهش حاضر با دیگر مقالات در روش پژوهش و تعیین روابط بین معیارها و در نهایت استخراج مدلی برای ارزیابی عملکرد فعالین این رشته است.

با این توضیحات چارچوب ارائه شده در پژوهش حاضر، هم از جهت آماری و هم از جهت نظری، مناسب و کارا بوده و با استفاده از این چارچوب، ارتباطات علت و معلولی بین معیارها به روشی نظام‌مند تعیین شده و نداشتن مشکلات روش‌هایی مثل دلفی و محدودیت‌های تکنیک‌های آماری همچون همبستگی، از مزیت‌های این مقاله می‌باشد. نتایج این تحقیق به مدیران گردشگری کمک می‌کند تا در بررسی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور، به معیارهای مناسب‌تری توجه کنند و همچنین معیارهای اثرگذار و اثرپذیر را تشخیص دهند؛ نکته‌ای که در بررسی‌های علمی در این حوزه به آن توجه نشده است و می‌توان وجود این شکاف علمی را در حوزه بررسی عملکرد راهنمایان تور، درک نمود.

منابع و مأخذ:

1. Alazaizeh, M.; Jamaliah, M.; Mgonja, J.; Ababneh, A. (2019). Tour guide performance and sustainable visitor behavior at cultural heritage sites. *J. Sustain. Tour.* <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1658766>
2. Aloudat, A., Sh. (2013). Tour Guides as a Source of Tourism Performance Data. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/315697400>
3. Alrawadieh, Z., Cetin, G., Dincer, M. Z., & Dincer, F. I. (2020). The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides. *The Service Industries Journal*, 40(1–2), 50–64. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1590554>
4. Azar, A., Khosravani, F. and Jalali, R.(2012). Research in the operation of subject structuring software. Tehran, Publications of Industrial Management Organization. <https://www.gisoom.com/book/1970332/>. [In Persian]
5. Black, R. & Ham, S. (2005). Improving the quality of tour guiding: Towards a model for tour guide certification. *Journal of Ecotourism*, Vol. 4(3), pp. 178-195. https://www.researchgate.net/profile/Sam-Ham/publication/249025617_Improving_the_Quality_of_Tour_Guiding_Towards_a_Model_for_Tour_Guide_Certification/links/554ec5f208ae956a5d23079f/Improving-the-Quality-of-Tour-Guiding-Towards-a-Model-for-Tour-Guide-Certification.pdf
6. Cavender, R., Swansonb, J., & Wrightc, K. (2020). Transformative travel: Transformative learning through education abroad in a niche tourism destination. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 27, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100245>
7. Chan, A., Hsu, 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 and Tourism Marketing*, 32(1–2), 18–33. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.986010>
8. Dehghanizadeh, Q. & Shahvazian, S. (2019). Evaluation of tour guides from the perspective of foreign tourists in Yazd province. *Journal of Tourism and Development*, V.10, N.1 – P:45-62. <https://doi.org/10.22034/JTD.2020.210478.1899>[In Persian]
9. Hansen, A.H. & Mossberg, L. (2017). Tour guides' performance and tourists' immersion: Facilitating consumer immersion by performing a guide plus role. *V.17(3)*. 259–278. <https://doi.org/10.1080/15022250.2016.1162347>
10. Heung, V. (2008). Effects of tour leader's service quality on agency's reputation and customers' word-of-mouth. *Journal of Vacation Marketing*, 14(4), 305–315. <https://doi.org/10.1177/1356766708094752>
11. Huang, S.; Hsu, C.H.; Chan, A.(2010). Tour guide performance and tourist satisfaction: A study of the package tours in Shanghai. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. V.34(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/1096348009349815>

12. Hwang, J.; Lee, J. (2019). Relationships among senior tourists' perceptions of tourguides' professional competencies, rapport, satisfaction with the guide service, tour satisfaction, and word of mouth. *Journal of Travel Research*. 58, 1331–1346. <https://doi.org/10.1177/0047287518803199>
13. Irimiás, A.; Mitev, A.; Michalkó, G. (2021). The multidimensional realities of mediatized places: The transformative role of tour guides. *J. Tour. Cult. Chang.* 739–753. <https://doi.org/10.1080/14766825.2020.1748884>
14. Karobi, M. & Amiri Z. (2018). Identifying and Prioritizing Effective Characteristics on Performance of Incoming Tour Guides from the Perspective of Foreign Tourists Case Study: Incoming Cultural Tour Guides in Tehran. *Journal of Tourism Management Studies*. V.13, N.41 .41-55. <https://doi.org/10.22054/tms.2018.8052.1201> [In Persian]
15. Lin, Y., Ting, Y., Hsu, Y., & Wu, C. (2014). Tourists perceptions of tour guides in visiting Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(4), 192–202. <https://www.ijoi-online.org>
16. Okaily, N. (2021). A Model for Tour Guide Performance, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. DOI: 10.1080/15256480.2021.1905584
17. Parsons, H., Mackenzie, S., & Filep, S. (2019). Facilitating self-development: How tour guides broker spiritual tourist experiences. *Tourism Recreation Research*, 44(2), 1–12. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1582159>
18. Pereira, A. M. (2015). Tour guides and destination image: Evidence from Portugal. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(7/8), 129–150. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2015.08.001>
19. Randall, C., & Rollins, R. (2009). Visitor perceptions of the role of tour guides in natural areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), 357–374.
20. Seyitoğlu, F. (2020). Tourists' perceptions of the tour guides: The case of gastronomic tours in Istanbul. *Anatolia*, 31(3), 393–45. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1735462>
21. Sezgin, E.; Duz, B. (2018). Testing the proposed "GuidePerf" scale for tourism: Performances of tour guides in relation to various tour guiding diplomas. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. V.23(2).170–182. <https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1410196>
22. Tešin, A., Kovačić, S., Pivac, T., Vujičić, M.D. and Obradović, S. (2021), From children to seniors: is culture accessible to everyone?, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 15(2), pp. 183-201.
23. Weiler, B.; Walker, K. (2014). Enhancing the visitor experience: Reconceptualising the tour guide's communicative role. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. V.21, 90–99. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.08.001>
24. Zhang, H., & Chow, I. (2004). Application of importance-performance model in tour guides performance: Evidence from Mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. *Tourism Management Journal*, 25(1), 81–91