



<http://doi.org/10.22133/tlj.2025.464471.1186>

A Model for Improving the Performance of Tourist Guides (Case Study: Tehran City)

Diana Kodsieh¹ , Ismael Ghaderi^{2*} 

¹ Ph.D. Candidate in Tourism, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

² Associate Prof., Department of Tourism Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Article Info	Abstract
Original Article	The performance of professional guides plays the key role in the tourism experience success; therefore, its improvement is considered as one of the tourism organizations concerns, and by identifying and paying attention to the performance dimensions and factors affecting it, the performance of tourist guides will be improved. The present study was conducted by presenting the performance improvement model of tourist guides in Tehran. The research approach is mixed (qualitative-quantitative). Meta synthesis method was used and interviews were conducted with 10 experts in the field of tourism guidance in Tehran, who were selected by the snowball method. In order to analyze the data, content analysis method was used. In order to validate the conceptual model, the structural equation model method with Smart PLS software was used; thus, a 5-option Likert scale survey questionnaire was given to 196 tour guides in Tehran city, who were selected by judgment. According to the findings, the guides performance includes two dimensions of task and citizenship. Work environment and political and legal, economic, social and technological environments were recognized as environmental factors, and motivation and performance management were recognized as organizational factors, and competencies and psychological factors as individual factors affecting the performance of tourist guides. Following the presentation of the research model based on an integrated perspective, the dimensions of performance and the factors affecting it were revealed, which will be given special attention to improve the performance of guides.
Received: 23-06-2024	
Accepted: 18-09-2024	
Keywords: Performance Improvement Tourist Guides Performance Tourist Guides	
*Corresponding author e-mail: eghaderi2002@gmail.com	
How to Cite: Kodsieh, D., Ghaderi, I. (2025). A Model for Improving the Performance of Tourist Guides (Case Study: Tehran City). <i>Tourism and Leisure Time Journal</i> , 10(20), 71-107.	
Published by University of Science and Culture https://www.usc.ac.ir Online ISSN: 2783-3828	

1. Introduction

A tourist guide is one of the employees who are key elements in providing tourism services and direct communication with tourists, because they play a significant role in creating tourist satisfaction. Since the tour guides undertake several tasks and roles, their effective performance is considered as vital factor in the tourism industry. Nowadays, the performance of tour guides is influenced by many factors that can be divided into three categories of environmental, organizational and individual factors. In addition, many challenges and problems affect the performance of guides and thus the satisfaction of tourists; Therefore, improving performance in order to overcome these issues and problems is very important. Despite the importance of improving the tour guides performance, this issue wasn't considered important by researchers; Therefore, in the current research, the dimensions of the tour guides performance and the factors affecting it have been identified in an integrated manner under the category of environmental, organizational and individual factors and the model of improving the tourist guides performance was presented. The purpose of this model is to pay special attention to the dimensions and affecting factors in order to improve the performance of tour guides; Therefore, the researcher is trying to get an answer to the main question of the research, which has been raised as follows: What is the improvement model of the tourist guides performance in Tehran?

2. Literature Review

In recent years, there is increasing attention of researchers to the issue of the tourist guides performance; Thus, tourist guiding is one of the concepts that has deep roots in the tourism industry; Because the interest in guiding in tourist destinations has increased and also the importance of guiding in the deeper knowledge of tourists about the visited places has increased (Kassawneh et al., 2019, p. 2). A tour guide is considered a person who bridges the gap between the host's destination and the guest's wishes (Khornjamnong, 2017).

Performance comes from the word "job performance or real performance", which means work performance or real achievement by the employee (Utin & Yosepha, 2019, p. 71). Regarding the performance of tour guides, two attribute-based and multidimensional approaches have been proposed (Al-Okaily, 2022, p. 4).

Black and Weiler (2005), to improve guidance practice, pointed to a wide range of mechanisms which including the implementation of codes of conduct, excellence awards, training, professional certification and licensing (Black, 2007, p. 321). In order to improve performance, a series of factors affecting performance have been proposed; In this regard, factors such as self-efficacy and social capability can be considered (Wuryanti & Setiawan, 2017). In fact, the effective factors on performance and its improvement can be divided into three categories: organizational, individual and environmental factors.

2.1. Environmental factors:

the state of the workplace as well as environmental characteristics affect the satisfactory performance of work by employees (Alefari, 2020, p.7). The work environment can be divided into physical and non-physical environment (Nazwirman, 2019, p. 26).

2.2. Organizational factors:

In relation to organizational factors, we can mention the education factor. Training leads to the improvement of knowledge and skills of employees; Therefore, they are able to successfully face daily work-related challenges, and as a result, this will lead to improved job performance (Diamantidis & Chatzoglou, 2019, p. 173). Meanwhile, in order to improve the performance of guides, it is necessary for tourism companies to pay attention to the topic of guide training (Kabii et al., 2017, p. 245).

2.3. Individual factors:

hiring people with various skills is considered a valuable asset for the company (Diamantidis & Chatzoglou, 2019, p.174). In addition to skills, if employees do not have job satisfaction and motivation to perform their tasks and duties, the organization cannot achieve success (Dobre, 2013, p.53).

3. Methodology

The type of the research based on the objective is developmental-applied. The research approach is mixed. In the qualitative phase, firstly, the dimensions and components of performance as well as the factors affecting it have

been extracted using the meta-synthesis method. Qualitative content analysis was used to analyze the data. After that, interviews were held from December to February 1402 with experts in the field of tourism guidance in Tehran. In this stage, the snowball sampling method was used. The texts of the interviews were also analyzed using the method of qualitative content analysis and open coding. In the quantitative stage, the structural equation model method was used using Smart PLS software. A 5-option Likert scale survey questionnaire was given to 196 tour guides in Tehran city, who were selected by judgment. The mentioned sample volume was calculated according to Cochran's formula, and finally 163 questionnaires were collected.

3. Results

The research model obtained from the qualitative phase was presented in which, the dimensions and components of tourist guides performance include (50) primary codes, (12) concepts and two categories of task performance and citizenship performance; Environmental factors affecting the performance of tourist guides include (54) primary codes, (16) concepts and five categories of work environment, political and legal environment, economic environment, social environment and technology environment. On the other hand, the organizational factors affecting the performance of tourist guides have (31) primary codes, (7) concepts and two categories of motivation and performance management, as well as individual factors, including (33) primary codes, (9) concepts and two categories of abilities and competencies as well as psychological factors. The results of third-order factor analysis show the dimensions of tourist guides performance, environmental factors, organizational factors, and individual factors, according to which, all factor loadings are higher than (0.4). According to the path coefficients, the variables of the structural model of the research including environmental factors, organizational factors and individual factors have positive relationships with the variable of tourist guides performance. In addition, according to the presented path coefficients, among the factors affecting the performance of tourist guides, the variable "individual factors" with the path coefficient (0.561) has the most influence. Due to the t-statistics are higher than 1.96, it can be concluded that the relationships presented in the structural model of the current research are significant at the 95% confidence level; Therefore, the fit of the structural model is considered appropriate.

4. Conclusion

The present study, by presenting a model with an integrated perspective, tried to change the traditional method of examining factors affecting the performance of tour guides in such a way that those factors are comprehensively examined and also focus on performance dimensions. As a result, such a model will help organizations to achieve the success of improving the performance of guides and as a result, their unique contribution to the success of the tourism industry will increase. The improvement model of the tourist guides performance in Tehran includes the performance of tourist guides as well as factors affecting that performance, which should be given special attention in order to improve performance, so that the factors affecting the performance of guides are divided into environmental, organizational and individual factors. Task performance and citizenship performance are known as dimensions of performance of tourist guides. The components of task performance are: knowledge mastery and knowledge donating, leadership, management and communication. On the other hand, citizenship performance includes components such as helping, empathy, reliability, self-development, initiative, compliance, adaptability and environmental citizenship behavior. Environmental factors affecting the performance of tourist guides in Tehran are: work environment, political and legal environment, economic environment, social environment and technology environment. Organizational factors include a series of activities related to incentive and performance management such as planning, evaluation and feedback. Individual factors affecting the performance of tourist guides include a series of abilities and competencies, including physical and psychological wellbeing, knowledge, intelligence, skills and experience, personality traits and self-efficacy, as well as a set of psychological factors.



گردشگری و اوقات فراغت

<http://doi.org/10.22133/tlj.2025.464471.1186>

مدلی برای بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری (مورد مطالعه: شهر تهران)

دیانا قدسیه^۱ ID، اسماعیل قادری^۲ ID

^۱ دانشجوی دکتری رشته گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^۲ دانشیار مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
مقاله پژوهشی	عملکرد راهنمایان حرفه‌ای عامل کلیدی موفقیت تجربه گردشگری است؛ بنابراین بهبود آن یکی از دغدغه‌های سازمان‌های گردشگری تلقی می‌شود که با شناسایی و توجه به ابعاد عملکرد و عوامل مؤثر در آن، عملکرد راهنمایان گردشگری ارتقا خواهد یافت. پژوهش پیش‌رو، با هدف ارائه مدل بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران انجام پذیرفت. رویکرد پژوهش، ترکیبی (کیفی-کمی) است. از روش فراترکیب استفاده و به انجام مصاحبه‌ها با ده نفر خبره در حوزه راهنمایی گردشگری در شهر تهران پرداخته شد که با روش گلوله برفی برگزیده شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. به منظور اعتباریابی مدل مفهومی، از روش مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. بدین ترتیب، پرسش‌نامه‌ای پیمایشی در طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای در اختیار ۱۹۶ نفر از راهنمایان تورهای ورودی شهر تهران قرار گرفت که به صورت قضاوتی انتخاب شدند. طبق یافته‌های پژوهش، عملکرد راهنمایان شامل دو بعد وظیفه‌ای و شهروندی است. محیط کار و محیط‌های سیاسی و قانونی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری به عنوان عوامل محیطی، انگیزش و مدیریت عملکرد به منزله عوامل سازمانی و نیز شایستگی‌ها و عوامل روان‌شناختی به مثابه عوامل فردی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شناخته شدند. در پی ارائه مدل پژوهش براساس دیدگاهی یکپارچه، ابعاد عملکرد و عوامل مؤثر در آن آشکار شدند که برای بهبود عملکرد راهنمایان، مورد توجه ویژه‌ای قرار خواهند گرفت.
واژگان کلیدی: بهبود عملکرد عملکرد راهنمایان گردشگری راهنمایان گردشگری	
*نویسنده مسئول رایانامه: eghaderi2002@gmail.com	

نحوه استناددهی:

قدسیه، دیانا، قادری، اسماعیل (۱۴۰۴). مدلی برای بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری (مورد مطالعه: شهر تهران). گردشگری و اوقات فراغت، ۱۰(۲۰)، ۱۰۷-۷۱.

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری می‌باشد که در سال ۱۴۰۳ در دانشگاه علامه طباطبائی به انجام رسیده است.

ناشر: دانشگاه علم و فرهنگ <https://www.usc.ac.ir>

شاپای الکترونیکی: ۳۸۲۸-۲۷۸۳

راهنمایان گردشگری به منزله نخستین واسطه و مسئولان انتقال دانش، در سفرهای گروهی نقش کلیدی ایفا می کنند (Tsaur & Tu, 2019, p. 9). افزون بر این، عملکرد ایشان هم رضایتمندی گردشگران و هم وفاداری آن ها نسبت به مقصد را تحت تأثیر مثبت قرار می دهد (Al-Okaily et al., 2024). عملکرد راهنمایان تور، یک سازه چندبعدی به حساب می آید که مهم ترین ابعاد آن عبارتند از: عملکرد وظیفه ای^۱ و عملکرد شهروندی^۲ (Al-Okaily, 2022). در واقع، تأثیر مثبت یا منفی حرفه راهنمایی گردشگری بر سفر، به عملکرد خود راهنمایان بستگی دارد (Kassawneh et al., 2019, p. 3). در این میان، عملکرد صحیح راهنما، تجربه و درک گردشگران از فرهنگ مقصد را تحت تأثیر مثبت قرار می دهد (دهقانی زاده و شهوازیان، ۱۴۰۰، ص ۴۶)؛ درحالی که عملکرد راهنمای غیرحرفه ای، عدم موفقیت تجربه گردشگری را به دنبال دارد (Prakash & Chowdhary, 2010, p. 2). جالب است که بدانید شغل راهنمای تور جذابیت های زیادی دارد و همچنین یکی از شغل های جذاب دنیا به شمار می رود (حیدری، ۱۳۸۹)، اما واقعیت حاکی از آن است که این شغل دارای چالش ها و مشکلات بسیاری است که راهنمایان با آن ها دست و پنجه نرم می کنند و البته بر عملکردشان و در نتیجه بر رضایت گردشگران تأثیر منفی می گذارند (Abd El Kafy, 2020, p. 113). مهم ترین آن مشکلات عبارتند از: نقص مهارت های حرفه ای (Sandaruwani & Gnanapala, 2016)، استرس شغلی (Ayaz & Demir, 2019) و مشکلات مربوط به محیط کار (Chowdhary & Prakash, 2008)؛ بدین ترتیب، تعدادی از مطالعات به بررسی وضعیت عملکرد راهنمایان تور در ایران به طور عام و در شهر تهران به طور خاص پرداخته است. برطبق یافته های این مطالعات، عملکرد راهنمایان تور در برخی ویژگی های شخصیتی و تخصصی از قبیل حل مشکلات، هوش فرهنگی، انعطاف پذیری، قدرت بیان و تسلط به زبان تخصصی پایین تلقی شده است (دهقانی زاده و شهوازیان، ۱۴۰۰؛ کروی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ضیایی و فرمانی، ۱۳۹۰). با توجه به موارد مطرح شده، می توان به این نکته مهم اشاره کرد که راهنمایان تور با این مسئله اصلی روبرو هستند که بسیاری از مشکلات و عوامل عملکرد آن ها را تحت تأثیر قرار می دهند و این امر موجب می شود که سطح عملکرد راهنمایان در برخی موارد کاهش پیدا کند؛ ازاین رو، توجه به آن عوامل از اهمیت فراوانی برخوردار است. علاوه بر این، بهبود عملکرد به روش علمی، عامل اصلی کاستن از مسائل و مشکلات مربوط به عملکرد به شمار می رود (مرادی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۲۴). به طور کلی، ارتقاء و بهبود عملکرد، مستلزم شناسایی عوامل مؤثر در عملکرد و رفتارهاست (قربانزاده، ۱۳۹۲، ص ۴۲). همچنین موفقیت سازمان ها به شناسایی و مدیریت عوامل مؤثر در عملکرد افراد بستگی دارد. فراهم کردن این عوامل، موجب افزایش کمیت و کیفیت عملکرد کارکنان می شود (قوچوند و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۳). در این راستا، می توان آن عوامل را به سه دسته عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل فردی (احمدزاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰؛ مرادی و همکاران، ۱۳۹۷؛ دانشفرد و صفری، ۱۳۹۴؛ Diamantidis & Chatzoglou, 2019) تقسیم بندی کرد. با وجود اهمیت فراوان بهبود عملکرد (Utin & Yosepha, 2019, p. 69)، تعداد انگشت شماری از پژوهش ها در حوزه بهبود عملکرد راهنمایان انجام شده است. در سناریوهای فعلی، ارائه مدلی برای بهبود عملکرد راهنمایان تور در ایران، که هم ابعاد عملکرد و هم عوامل مؤثر در آن عملکرد را به صورت جامع در بر می گیرد، مغفول باقی مانده است. این موضوع نمایان گر نیاز چشم گیر پژوهشی در سطح کشور است؛ بنابراین در پژوهش حاضر، کوشیده شده است از طریق ارائه مدل بهبود عملکرد راهنمایان تورهای ورودی شهر تهران در بازه زمانی آذر ماه ۱۴۰۲ تا فروردین ماه ۱۴۰۳، بستر لازم برای رفع مشکلات و مسائل مرتبط با عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران فراهم و راهکارهایی برای ارتقای عملکرد آنان ارائه شود. چنین مدلی به سازمان ها یاری خواهد رساند به این توفیق دست یابند که عملکرد راهنمایان تور بهبود یافته و در نتیجه مشارکت آن ها در موفقیت صنعت گردشگری افزایش یابد. گفتنی است که این پژوهش افزون بر ارزش و اهمیت کاربردی خود، سعی دارد به دانش افزایی مبادرت ورزد؛ زیرا آن نسبت به پژوهش های انجام شده در حوزه عملکرد و راهنمایی گردشگری، تلاش کرد با ارائه مدلی با دیدگاهی منسجم و یکپارچه، روش سنتی بررسی عوامل مؤثر در عملکرد

1. Task Performance
2. Citizenship Performance

راهنمایان تور و همچنین ارائه مدل‌های عملکرد را این‌گونه‌ای تغییر دهد که آن عوامل زیر سه دسته محیطی، سازمانی و فردی طبقه‌بندی و به‌صورت جامع بررسی شوند و همچنین بر روی ابعاد عملکرد همچون عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد شهروندی تمرکز گردد؛ لذا، پژوهشگران سعی دارند پاسخی برای پرسش اصلی پژوهش به دست آورند که بدین صورت مطرح شده است: مدل بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران چگونه است؟

مبانی نظری

طبق ادبیات مطرح‌شده پیرامون موضوع پژوهش حاضر، راهنمای تور، شخصی است که بازدیدکنندگان را در سایت‌ها یا مناطق مقصد راهنمایی کرده و برای آن‌ها به زبان مدنظرشان و به‌روشی جذاب، اطلاعات مربوط به جاذبه‌ها را ارائه می‌کند (زاهدی و بلالی، ۱۳۹۰). راهنمایان تور نقش‌های گوناگونی برای موفقیت تجربه گردشگری برعهده می‌گیرند. این نقش‌ها عبارت‌اند از: تمرکز بر هدایت، دسترسی راحت به مقصد گردشگری، فراهم کردن آرامش و امنیت برای گردشگران، نقش ارتباطی و نقش اجتماعی شامل انسجام اجتماعی و ایجاد فضای دل‌پذیری درون گروه (Tsaur & Teng, 2017, p. 439).

با وجود استفاده گسترده از واژه عملکرد در حوزه‌های مختلف مدیریت، معنای آن به‌صورت دقیق به‌ندرت توسط محققان مطرح شده است. به‌طور کلی، عملکرد عبارت است از درجه، نحوه و میزان انجام وظایف و مسئولیت‌های محول‌شده در سازمان و نیز اندازه تلاش و موفقیت فرد در انجام تکالیف شغلی و رفتاری مدنظر (آخش، ۱۳۹۷). اکثر محققان بر این باورند که عملکرد شغلی یک سازه چندبعدی تلقی می‌شود که مهم‌ترین ابعاد آن عبارت‌اند از: عملکرد وظیفه‌ای^۱ و عملکرد شهروندی^۲. عملکرد وظیفه‌ای، به‌معنای انجام فعالیت‌هایی است که توصیف آن‌ها در شرح شغل مندرج شده است (Kappagoda, 2018, p. 164). آن محوری در رفتارهای مربوط به نقش‌های موردنیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه تور به شمار می‌رود؛ در این میان، عملکرد وظیفه‌ای راهنمایان تور دربرگیرنده مؤلفه‌هایی از قبیل دانش حرفه‌ای، رهبری، مدیریت و ارتباط است (Al-Okaily, 2022, p. 10). عملکرد شهروندی به رفتارهای اختیاری اطلاق می‌شود که در سیستم پاداش شناسایی نمی‌شوند، اما به عملکرد اثربخش سازمان یاری می‌کنند. برای توصیف این نوع رفتارها، اصطلاحات گوناگونی به کار می‌روند؛ مانند عملکرد زمینه‌ای^۳، رفتارهای برون‌نقشی^۴ و مهارت غیرتخصصی شغل^۵ (Al-Okaily, 2022, p. 6). با وجود این‌که این بعد عملکرد در شرح شغل به‌صورت رسمی مطرح نمی‌شود، اما می‌توان آن را به‌منزله یک بعد قابل توجه تلقی کرد (Kappagoda, 2018, p. 164).

واقعیت حکایت از آن دارد که شکل‌گیری تصویر یک مقصد، به عملکرد راهنمایان تور بستگی دارد (Al-Okaily, 2022, p. 2)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بهبود عملکرد راهنمایان حائز اهمیت فراوانی است (Hu, 2007). بهبود عملکرد، به مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌شود که با هدف افزایش استفاده بهینه از امکانات و منابع شکل می‌گیرند و به سازمان کمک می‌کنند به اهداف خود به‌طوری نائل آید که هم کارایی و هم اثربخشی به ارمغان آورند (اصغری نژاد و سلیمی، ۱۴۰۰، ص ۳۰). به‌طور کلی، به‌منظور ارتقاء و بهبود عملکرد، باید عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتارها را شناسایی کرد (قربانزاده، ۱۳۹۲، ص ۴۲)؛ بدین ترتیب عوامل مؤثر در عملکرد به‌صورت ذیل به سه دسته محیطی، سازمانی و فردی تقسیم‌بندی شده‌اند:

۱. عوامل محیطی: وضعیت محل کار و همچنین ویژگی‌های محیطی بر نحوه انجام وظایف توسط کارکنان تأثیر می‌گذارد (Alefari et al., 2020, p. 7). چنانچه محیط کار در طول ساعات کاری خوب و دل‌پذیر باشد، اشتیاق کارکنان به کار و در نتیجه عملکرد ایشان افزایش می‌یابد (Suprpto & Maharani, 2021, p. 189). عوامل محیطی، علاوه بر محیط کار، محیط سیاسی و قانونی (Abd El Kafy, 2020)،

1. Task Performance
2. Citizenship Performance
3. Contextual Performance
4. Extra-role Behaviors
5. Non-job-specific Task Proficiency

محیط اقتصادی (Al Doghan & Zakariya, 2023)، محیط اجتماعی (Podsukhina et al., 2022) و محیط تکنولوژی (Aboelmagd, 2023) را دربر می‌گیرند.

۲. عوامل سازمانی: عوامل سازمانی می‌توانند هم انگیزش و هم مدیریت عملکرد را دربر گیرند. انگیزش به معنای دستیابی به محرک‌های روانی و زیستی است که فرد را به سمت انجام کار و تحقق هدف سوق می‌دهند (عسگریان، ۱۳۷۸). مدیریت عملکرد یک رویکرد نظام‌مند به حساب می‌آید که از طریق تعیین اهداف راهبردی عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد، گردآوری و تحلیل داده‌های عملکرد و بازنگری به بهبود عملکرد منجر می‌شود (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶، ص ۱۳۶).

۳. عوامل فردی: راهنمایان تور دارای توانایی‌ها و شایستگی‌ها می‌توانند به موفقیت چشم‌گیری دست یابند (رحیمی‌اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ الف، ص ۷۷). آن توانایی‌ها و شایستگی‌ها عبارت‌اند از: تندرستی (Haricharan, 2023)، دانش (Abdullah & Göktaş, 2022)، هوش (خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰) مهارت (رحیمی‌اقدم و همکاران، ۱۳۹۸) و خودکارآمدی (نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰). رضایت شغلی عامل دیگری است که آثار مثبت قابل توجهی بر عملکرد دارد (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶، ص ۶۴). چنانچه کارمندان رضایت شغلی و انگیزه‌ای برای انجام کارها و وظایف خود نداشته باشند، سازمان نمی‌تواند به موفقیت دست پیدا کند (Dobre, 2013, p. 53).

پیشینه پژوهش

واقعیت حکایت از آن دارد که مجموعه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی پیرامون موضوع عملکرد انجام شده است؛ در این میان، مرادی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل جهت شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بهبود عملکرد منابع انسانی در آموزش و پرورش، نمونه موردی: شهری» بیان کردند که چهار مؤلفه زمینه، محتوا، ساختار و آموزش، مدل پژوهش را تشکیل داده‌اند. خوش‌طینت و مظفری (۱۳۹۷) به پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیرگذاری عوامل بیرونی (شغلی) و درونی (انسانی) بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان عملیاتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا)» پرداختند. پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که متغیرهای اعتماد درک‌شده، عوامل تنش‌زا و نگرش‌های شغلی در بهبود عملکرد کارکنان تأثیر دارند؛ در حالی که تأثیر متغیرهای هوش هیجانی، عادلانه بودن پاداش‌ها و آموزش کارکنان تأیید نشده است. کروی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌های مؤثر در عملکرد راهنمایان تورهای ورودی فرهنگی تهران از منظر گردشگران خارجی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های تخصصی و حرفه‌ای مؤثر در عملکرد راهنمایان تورهای ورودی به شهر تهران مانند نقشه‌خوانی و تسلط به زبان تخصصی، از منظر گردشگران خارجی، اولویت بیشتری نسبت به ویژگی‌های شخصیتی مثل رفتار مؤدبانه و کمک به گردشگران دارند. نریمانی و همکاران (۱۴۰۰) به انجام پژوهشی با عنوان «طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی: یک مطالعه کیفی» پرداخته و به این یافته‌ها نائل آمدند که مدل بهبود عملکرد، چهار بعد توسعه رهبری، بهبود ساختار، برنامه‌ریزی عملکرد و خودتوسعه‌ای را شامل می‌شود. احمدزاده و همکاران (۱۴۰۰) به انجام پژوهشی تحت عنوان «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر» مبادرت ورزیدند. آن‌ها به این نتایج دست یافتند که حمایت مدیریت به‌منزله مهم‌ترین عامل سازمانی، استقلال شغلی به‌مثابه مهم‌ترین عامل شغلی و انگیزش به‌منزله مهم‌ترین عامل فردی مؤثر در عملکرد کارکنان شناسایی شده‌اند.

اوتین و یوسف^۱ (2019) در پژوهشی با عنوان «مدل عملکرد کارکنان»، اظهار کردند که با وجود این که سبک راهبری، انگیزه، نظم و انضباط کاری عملکرد کارکنان را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهند، نظم و انضباط کاری بیشترین تأثیر را در عملکرد کارکنان دارد. در این میان، دیامانتیدیس و چاتزگلو^۲ (2019) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان: یک رویکرد تجربی»، به این نتیجه رسیدند که محیط کاری و حمایت مدیریت، سازگاری و انگیزه درونی در عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند. از میان پژوهش‌های خارجی در حوزه عملکرد راهنمایان

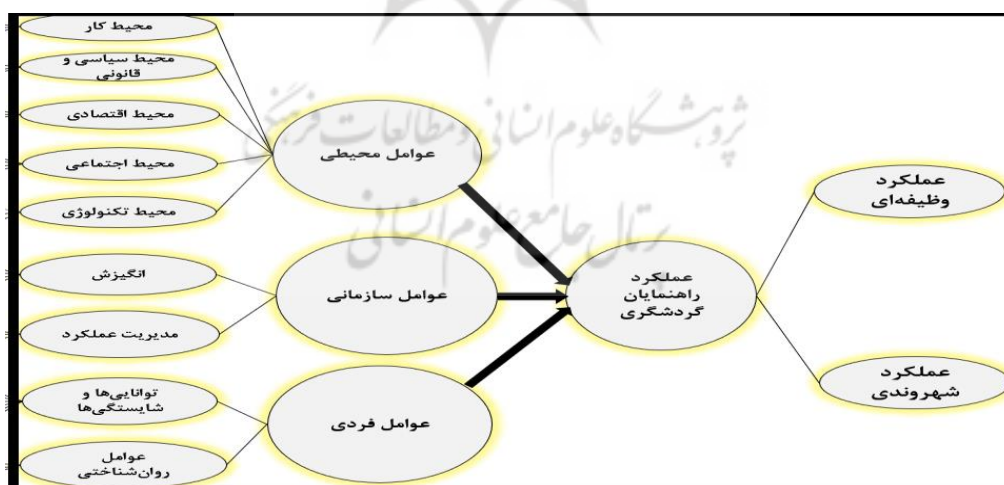
1. Utin & Yosepha

2. Diamantidis & Chatzoglou

گردشگری، پژوهش العقیلی^۱ (2020) تحت عنوان «مدلی برای عملکرد راهنمایان تور» با تمرکز بر سه حوزه عملکرد وظیفه‌ای، شهروندی و انحرافی، انواع رفتارهای خاص راهنمای تور را شناسایی و به صورت موضوعی زیر این انواع عملکرد شغلی طبقه‌بندی کرده است. افزون بر این، العقیلی و همکاران (2024) پژوهشی را تحت عنوان «بررسی اثرات هوش عاطفی بر عملکرد شهروندی راهنمایان تور» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده این است که وجود هوش عاطفی در راهنمایان تور باعث می‌شود سطح عملکردشان افزایش یابد.

درباره جمع‌بندی نظری و بیان خلأ نظری ایجادشده در پژوهش‌های پیشین، می‌توان اذعان داشت که در پژوهش‌های داخلی از قبیل خوش‌طینت و مظفری (۱۳۹۷)، کروب و همکاران (۱۳۹۷)، احمدزاده و همکاران (۱۴۰۰) و نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)، عملکرد به طور کلی بررسی شده است. به بیان دیگر، بر روی بعد خاصی از عملکرد مانند عملکرد شهروندی یا عملکرد وظیفه‌ای تمرکز نشده است. افزون بر این، با وجود بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد، آن عوامل به صورت جداگانه شناسایی شده‌اند. به عبارتی، عوامل مؤثر بر عملکرد به صورت یکپارچه‌ای بررسی نشده‌اند. از میان پژوهش‌های خارجی، که بر عامل خاصی متمرکز بود، پژوهش العقیلی و همکاران (2024) است که با وجود تعیین بعد عملکرد (عملکرد شهروندی)، در آن صرفاً به یک عامل فردی (هوش عاطفی) اشاره شده و بررسی سایر عوامل در ابعاد سازمانی و محیطی، مغفول باقی مانده است. اوتین و یوسفا (2019) به طور خاص برخی از عوامل تأثیرگذار در عملکرد بررسی کردند، ولی به سایر عوامل توجه نکرده و بعد عملکرد را مشخص نکردند. از طرفی، دیامانتیدیس و چاتزگلو (2019) کوشیدند عوامل مؤثر در عملکرد را به صورت جامع‌تری به نسبت سایر پژوهش‌ها بررسی کنند. با وجود این، پژوهش ایشان بر روی بعد خاصی از عملکرد کارکنان متمرکز نشده است. برخلاف این امر، پژوهش العقیلی (2022) مدل عملکرد راهنمایان تور را این گونه‌ای ارائه کرده که ابعاد عملکرد راهنمایان از قبیل عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد شهروندی و عملکرد انحرافی برجسته بوده‌اند، اما عوامل مؤثر در آن ابعاد عملکرد بررسی نشده‌اند.

در واقع، پژوهش پیش‌رو با ارائه مدلی با دیدگاهی منسجم و یکپارچه، سعی بر این دارد که برای پاسخ به خلأ مشاهده‌شده، روش سنتی بررسی عوامل مؤثر در عملکرد راهنمایان تور و ارائه مدل‌های عملکرد را این گونه تغییر دهد که آن عوامل زیر سه دسته محیطی، سازمانی و فردی طبقه‌بندی و به صورت جامع بررسی شوند و همچنین بر روی ابعاد عملکرد مانند عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد شهروندی تمرکز شود. از این طریق، مدل مفهومی اولیه پژوهش حاضر در شکل ۱ نمایان شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی اولیه پژوهش حاضر (احمدزاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ خوشحال کلوبر و همکاران، ۱۴۰۰؛ مرادی و همکاران، ۱۳۹۷؛

(Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Al-Okaily, 2022)

به منظور ارائه مدل بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران، پژوهش حاضر در صدد پاسخ به پرسش‌های فرعی زیر است که عبارت‌اند از:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران کدام‌اند؟
۲. عوامل محیطی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران کدام‌اند؟
۳. عوامل سازمانی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران کدام‌اند؟
۴. عوامل فردی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران کدام‌اند؟

روش پژوهش

نوع پژوهش پیش‌رو براساس هدف، توسعه‌ای - کاربردی است. طرح پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) است. الف) مرحله کیفی: ابتدا به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد و نیز عوامل مؤثر در عملکرد از ادبیات پژوهش با به‌کارگیری روش فراترکیب^۱ پرداخته شده است. روش تحلیل محتوای کیفی^۲ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. طبق این روش، آثار مطالعات پیشین تحلیل و بررسی شده‌اند. سپس با انجام روش کدگذاری باز و نیز استخراج کدهای اولیه و دسته‌بندی آن‌ها، مفاهیم مدل پژوهش شکل گرفته‌اند.

روش فراترکیب

روش فراترکیب در پژوهش حاضر با استفاده از الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۳ (2007) انجام شده است. به دلیل این‌که الگوی ذکرشده به‌نسبت سایر الگوها کامل‌تر بوده و تمامی اقدامات مربوط به فراترکیب را دربر می‌گیرد (جوانشیری و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۲۴۲). گام‌های روش فراترکیب براساس الگوی سندلوسکی و باروسو به‌شرح زیر هستند:

گام نخست تنظیم پرسش‌های پژوهش: پرسش‌های پژوهش براساس پارامترهایی از قبیل موضوع مورد مطالعه، جامعه مورد مطالعه، بازه زمانی و روش گردآوری داده‌ها تنظیم شده‌اند.

گام دوم بررسی نظام‌مند ادبیات: به بررسی مقالات مرتبط با سؤال‌های پژوهش در پایگاه‌های مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی، نورمگز، رسرچ گیت^۴، تیلر اند فرانسیس^۵، سینس دیرکت^۶ و امیرلد^۷ و در بازه زمانی سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ برای مقالات لاتینی و از سال ۱۳۷۹ تا ۱۴۰۲ برای مقالات فارسی پرداخته و در نهایت تعداد ۲۵۳ مقاله قابل دسترسی، مرتبط با موضوع مورد مطالعه و به زبان‌های فارسی و انگلیسی شناسایی شده است.

گام سوم، انتخاب مقالات مناسب: منابع به‌دست‌آمده بازبینی و غربالگری شده‌اند؛ به‌طوری‌که تعدادی از مقالات شناسایی شده: ۱۸ مقاله از نظر عنوان، ۲۵ مقاله از نظر چکیده و ۱۲۹ مقاله از لحاظ محتوا رد شد و در نهایت ۸۱ مقاله با استفاده از روش کسب^۸ (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی) ارزیابی شدند. با توجه به امتیازات داده‌شده به هر مقاله، بر مبنای ملاک‌های مطابق با مقیاس ۵۰ امتیازی روبریک، ۷۴ مقاله امتیاز بیش از ۳۱ را کسب کردند و به‌صورت نهایی برای ورود به مراحل بعدی فراترکیب، از نظر کیفیت تأیید شدند.

-
1. Meta Synthesis
 2. Qualitative Content Analysis
 3. Sandelowski & Barroso
 4. Research Gate
 5. Taylor & Francis
 6. Science Direct
 7. Emerald
 8. Critical Appraisal Skills Program (CASP)



شکل ۲: خلاصه‌ای از مرحله جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

گام چهارم استخراج نتایج: به بازنگری چندباره محتوای پژوهش‌های منتخب نهایی پرداخته شده است و سپس کدهای اولیه مرتبط با هر یک از پرسش‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند. در این مرحله، ۱۶۸ کد شناسایی شدند. گام پنجم ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله، به منظور دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب یک مفهوم مشابه، کدگذاری محوری انجام شده و سپس برای طبقه‌بندی مفاهیم در قالب مقوله‌هایی در سطح انتزاعی‌تر کدگذاری انتخابی استفاده شده است. گام ششم کنترل کیفیت: برای کنترل کیفیت و پایایی یافته‌های حاصل از مرحله قبلی، یکی از اساتید خبره در حوزه منابع انسانی و راهنمایی گردشگری، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدهای اولیه و گروه‌بندی انجام‌شده توسط پژوهشگر، اقدام به گروه‌بندی کدها کرد. سپس دو گروه‌بندی مطرح‌شده، با به کارگیری ضریب کاپای کوهن^۱ با یکدیگر مقایسه شدند. با توجه به نتایج ارائه‌شده در جدول ۱، مقدار شاخص کاپا در سطح توافق عالی قرار گرفته و در نتیجه، پایایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل تأیید می‌شود.

جدول ۱: نتایج محاسبه ضریب کاپا (محاسبات پژوهش بر مبنای نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس ۲۶)

سطح معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۲۴	۰/۸۹۸	مقدار توافق کاپا
		۱۷۵	تعداد موارد معتبر

گام هفتم ارائه یافته‌ها: یافته‌های حاصل از روش فراترکیب در جدول‌های ۲، ۳، ۴ و ۵ در بخش بعدی ارائه شده است.

1. Cohen's Kappa Coefficient

پس از انجام روش فراترکیب، به انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، شامل سؤالاتی در مورد رفتارهای وظیفه‌ای و شهروندی راهنمایان و نیز عوامل محیطی، سازمانی و فردی مؤثر در عملکرد آنان با هدف توسعه مدل مفهومی پژوهش، پرداخته شده است. مصاحبه‌ها از دی تا بهمن ماه سال ۱۴۰۲ با خبرگان در حوزه راهنمایی گردشگری در شهر تهران برگزار شده‌اند. البته خبرگان برطبق معیارهایی از قبیل تسلط به موضوع مورد مطالعه، تجربه کاری حداقل پنج ساله، تمایل و توانایی مشارکت و دسترسی به آن‌ها و همچنین با روش نمونه‌برداری گلوله برفی^۱ برگزیده شده‌اند. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کردند که اطلاعات دریافت شده به نقطه اشباع رسید (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). آنگاه مشخص شده است که داده‌های گردآوری شده از مصاحبه دهم به اشباع نظری رسیدند. متون مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری باز نیز تجزیه و تحلیل شده‌اند. به منظور سنجش روایی و پایایی این مرحله پژوهش، به کمک نظرات گروهی از خبرگان (چهار نفر از استادان خبره گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی و سه نفر از راهنمایان تور خبره در شهر تهران)، همواره به بازنگری و کدگذاری مجدد داده‌های استخراج شده و همچنین دسته‌بندی آن‌ها پرداخته می‌شد. علاوه بر این، روش کسپ (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی) و شاخص کاپای کوهن برای کنترل کیفیت استفاده شده است.

ب) مرحله کمی پژوهش: در این مرحله، از روش مدل معادلات ساختاری^۲ با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۳ بهره گرفته شده است. در این پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم^۴ (برای تأیید روایی و پایایی سازه‌ها) و همچنین روش تحلیل مسیر (برای بررسی روابط میان متغیرهای مدل پژوهش) به کار رفته است. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای پیمایشی در یک طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای در اختیار نمونه آماری شامل ۱۹۶ نفر از راهنمایان تورهای ورودی شهر تهران قرار گرفته است که به صورت قضاوتی انتخاب شده‌اند. حجم نمونه ذکر شده، با خطای ۰/۰۷ طبق فرمول زیر کوکران محاسبه شده است که در نهایت ۱۶۳ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

$$n = \frac{1.96^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.07)^2} = 196$$

روایی ساختار کلی ابزار اندازه‌گیری در این مرحله پژوهش برطبق نظرات اساتید و خبرگان تأیید شده است. افزون بر این، با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، علاوه بر بارهای عاملی^۵، مجموعه‌ای از شاخص‌های برازش از قبیل آلفای کرونباخ^۶، پایایی مرکب^۷ و روایی همگرا^۸ به منظور تعیین پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری استفاده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

2. Snowball Sampling
1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Smart PLS
3. Third Order Confirmatory Factor Analysis
4. Path Analysis
5. Factor Loadings
6. Cronbach's alpha
7. Composite Reliability (CR)
8. Divergent Validity

یافته‌های پژوهش

یافته‌های فراترکیب

جدول ۲: یافته‌های روش فراترکیب مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد راهنمایان گردشگری

منابع	کدهای اولیه	مفهوم	مقوله	بعد اصلی
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ Al-Okaily, 2022	تسلط به دانش تخصصی	تسلط به دانش و مشارکت دانش	عملکرد وظیفه‌ای	عملکرد راهنمایان گردشگری
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ Al-Okaily, 2022؛ Von Rohrscheidt, 2014	مشارکت دانش			
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف	ارائه و مشارکت دانش بدون تعصب ملی، مذهبی و قومی			
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف	به‌کارگیری سبک‌های متفاوت رهبری	رهبری		
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ رحیمی اقدام و همکاران، Al-Okaily, 2022 الف؛ ۱۳۹۹	حل مسئله و مشکلات			
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ رحیمی اقدام و همکاران، Al-Okaily, 2022 الف؛ ۱۳۹۹	تصمیم‌گیری			
Weiler & Black, 2015	هدایت و کنترل گردشگران			
Tsaur & Teng, 2017	برخورد هوشیارانه و مسئولیت‌پذیرانه با موقعیت‌های اضطراری			
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف؛ Sezgin & Duz, 2018	مدیریت زمان	مدیریت و سازمان‌دهی		
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ رحیمی اقدام و همکاران، Von Rohrscheidt, 2014 الف؛ ۱۳۹۹	مدیریت برنامه سفر			
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف	مدیریت بحران			
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ رحیمی اقدام و همکاران، Von Rohrscheidt, 2014 الف؛ ۱۳۹۹	برنامه‌ریزی فعالیت‌های تور			
Güzel et al., 2020	مدیریت تورهای پایدار			
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ Al-Okaily, 2022؛ Koopmans et al., 2011	برقراری ارتباط کلامی	برقراری ارتباط		
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ Al-Okaily, 2022؛ Sezgin & Duz, 2018؛ Koopmans et al., 2011	برقراری ارتباط غیرکلامی			
Weiler & Black, 2015	برقراری ارتباط دوطرفه‌ای باهدف ایجاد واسطه‌گری در تعاملات اجتماعی			
Weiler & Black, 2015	برقراری ارتباط با استفاده از عواطف به‌منظور ایجاد همدلی گردشگران برای جامعه میزبان و مقصد			
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ Al-Okaily, 2022	کمک به گردشگران	کمک	همدلی	
میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ Koopmans et al., 2011	کمک به سایر همکاران			
Suryana, 2022	کمک به اقتصاد محلی			
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف	اقدام به کاهش فشار و استرس			

عملکرد شهروندی	احترام	رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ الف؛ Sezgin & Duz, 2018
		در اولویت قرار دادن اعضای تور Tsaaur & Teng, 2017
		توجه به گردشگران Tsaaur & Teng, 2017
		راضی نگه داشتن گردشگران Güzel et al., 2020; Ap & Wong, 2001
	قابلیت اعتماد	میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ الف
		برخورد منصفانه
		داشتن مجوز معتبری برای انجام فعالیت راهنمایی Al-Okaily, 2022
		یادآوری مداوم و داشتن آمادگی کامل Tsaaur & Teng, 2017
		پاسخ‌گویی به نیازهای گردشگران Sezgin & Duz, 2018; Yamada, 2011
	خودتوسعه‌ای	رسیدگی به شکایات Akgün et al., 2022
		بهبود آمادگی جسمانی و فکری Al-Okaily, 2022
		اقدام به خودآگاهی Güzel et al., 2020
		تقویت شایستگی‌های خود نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰
	ابتکار عمل	اقدام به خودسازی نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰
		برعهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی Koopmans et al., 2011; Al-Okaily, 2022
		گسترش قابلیت‌های خود و یادگیری زبان‌های اضافی Jo et al., 2020
	انطباق	کار کردن برای ساعات اضافی Al-Okaily, 2022
		ارائه خدمات وعده داده‌شده میرفخرالدینی، ۱۴۰۲؛ رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ ب
		ارائه اطلاعات واضح و دقیقی Yamada, 2011; Al-Okaily, 2022
	تطبیق‌پذیری	ارائه اطلاعاتی به‌روزرسانی‌شده Ap & Wong, 2001
		برخورد با موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده Al-Okaily, 2022
		سازگاری با تغییرات محیطی میرفخرالدینی، ۱۴۰۲
	رفتار شهروندی زیست‌محیطی	سازگاری اجتماعی و فیزیکی Al-Okaily, 2022
		مشارکت در فعالیت‌های زیست‌محیطی و کمک به محیط زیست مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱
		حفاظت از سایت‌ها Yamada, 2011
		افزایش دانش و درک گردشگران از محیط زیست Yamada, 2011
		حمایت از مردم محلی Al-Okaily, 2022; Güzel et al., 2020
		اصلاح رفتار گردشگران Suryana, 2022; Güzel et al., 2020; Yamada, 2011
		حفاظت از آثار باستانی Güzel et al., 2020
		پیروی از سیاست‌ها و اصول پایداری Güzel et al., 2020

جدول ۳: یافته‌های روش فراترکیب مربوط به عوامل محیطی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری

منابع	کدهای اولیه	مفهوم	مقوله	بعد اصلی					
احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ الف؛ Sandaruwani & Gnanapala, 2016;	امکانات و تسهیلات	محیط فیزیکی	محیط کار						
	Chilembwe & Mweiwa, 2014	زیرساخت‌های مناسب							
احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ الف	ارتباطات								
	سلامت و نظافت محیط کار (شرایط فیزیکی شامل نظافت، نور و هوا)								
خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰؛ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۹؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ الف؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب؛ Uzundemir et al., 2023; Govender & Bussin, 2020; Jo et al., 2020; Hellman et al., 2019; Prakash & Chowdhary, 2010	یکپارچگی و انسجام اجتماعی	محیط غیرفیزیکی							
خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰؛ نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ الف؛ Jo et al., 2020; Karakas, 2010	معنویت مبتنی بر اصول اخلاقی و ارزشی در محیط کار								
نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ Rampen et al., 2023; Uy et al., 2023; Govender & Bussin, 2020; Dias et al., 2022	فرهنگ سازمانی								
Çetinkaya & Öter, 2016; Demirel et al., 2022; Abd El Kafy, 2020	شرایط ایمنی مربوط به بحران‌های طبیعی، بیماری‌ها و همه‌گیری‌ها	محیط ایمنی و امنیت							
مصلحی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Uy et al., 2023; Prakash & Chowdhary, 2010	امنیت و راحتی در محیط کار								
احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب	امنیت شغلی ناشی از ثبات شغلی و بیمه								
Ababneh, 2017; Sandaruwani & Gnanapala, 2016; Chilembwe & Mweiwa, 2014	ماهیت فصلی بودن صنعت گردشگری								
قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸	گرایش‌های سیاسی	محیط سیاسی	محیط سیاسی و قانونی						
Dahles, 2002	ایدئولوژی و اهداف سیاسی دولت								
Jo et al., 2020; Abd El Kafy, 2020	وضعیت ثبات و شرایط سیاسی								
Sandaruwani & Gnanapala, 2016; Prakash & Chowdhary, 2010	قوانین کنترل‌کننده راهنمایان غیرمجاز	قوانین							
Abd El Kafy, 2020	قوانین مربوط به مالیات راهنمایان تور								
Abd El Kafy, 2020	تجدید نظر در قوانین محدودکننده شغل راهنمایان تور								
Shidende et al., 2019; Magdy, 2016; Dahles, 2002; Ap & Wong, 2001	مقررات مربوط به صدور مجوز راهنمایان تور	مقررات							
Shidende et al., 2019; Dahles, 2002	مقررات مربوط به صدور گواهینامه								
Shidende et al., 2019; Dahles, 2002	مقررات آموزشی								
Çetinkaya & Öter, 2016	وضعیت بحران‌های مالی تأثیرگذار بر اجور و دستمزدها	شرایط اقتصادی	محیط اقتصادی						
Weiler & Black, 2015	تغییرات در نظم اقتصادی جهان								
Weiler & Black, 2015	ترندهای اقتصادی								
Al Doghan & Zakariya, 2023; Weiler & Black, 2015	رفاه شخصی و سطح زندگی	رشد اقتصادی							
Al Doghan & Zakariya, 2023; Abd El Kafy, 2020	ثبات اقتصادی								
Al Doghan & Zakariya, 2023	امنیت مالی								
سلیمانی و کردی، ۱۳۹۴	حمایت از محصولات ملی (برای نمونه، جانشینی گردشگری داخلی با گردشگری خروجی)	اقتصاد مقاومتی							

			تکیه بر منابع انسانی داخلی (به عنوان مثال، استفاده از خدمات راهنمایان تور محلی به جای راهنمایان تور خارجی)	سلیمانی و کردی، ۱۳۹۴
			همکاری میان سازمانی	شیخ سجادیه و همکاران، ۱۳۹۲
محیط اجتماعی	رقابت شغلی	رقابت راهنمایان غیرمجاز	رقابت راهنمایان خارجی زبان	Jo et al., 2020; Sandaruwani & Gnanapala, 2016; Prakash & Chowdhary, 2010
			رقابت تورهای رایگان	Abd El Kafy, 2020; Magdy, 2016
			تغییرات در سلاقی، علایق و رفتارهای گردشگران	Gali, 2022
	تقاضای گردشگری	تغییرات جمعیت شناختی گردشگران	تغییرات در تعداد و انواع گردشگران ورودی	Podsukhina et al., 2022; Weiler & Black, 2015; Mak et al., 2010
			میزان اعتماد گردشگران به توانایی های زنان راهنمای تور	Weiler & Black, 2015
			میزان احترام به راهنمایان	Jo et al., 2020
	اعتماد، احترام و قدردانی	میزان قدردانی از راهنمایان توسط جامعه، دولت و صنعت	عقاید و نگرش های جامعه نسبت به زنان راهنمای تور	حبیبی و همکاران، ۱۳۹۹
			برخورد پلیس و مقامات محلی با راهنمایان تور	Sandaruwani & Gnanapala, 2016; Magdy, 2016
			عقاید و نگرش های خانواده نسبت به شغل راهنمایی تور	Sandaruwani & Gnanapala, 2016; Ap & Wong, 2001
	فرهنگ و برخورد محلی	برخورد پلیس و مقامات محلی با راهنمایان تور	اپلیکیشن هایی برای بهبود ارائه اطلاعات توسط راهنما	Susanty et al., 2021
			اپلیکیشن هایی برای تبلیغ خدمات راهنما	Sandaruwani & Gnanapala, 2016; Ap & Wong, 2001
			اپلیکیشن های مسیریابی	Sandaruwani & Gnanapala, 2016
محیط تکنولوژی	ترندها و تسهیلات تکنولوژی (نرم افزار)	اپلیکیشن های سفر مجازی (مانند WeGo Trip App)	مفسر دیجیتال	Sotohy, 2020
			رسانه های دیجیتال	Aboelmagd, 2022
			امکانات و تجهیزات تکنولوژی برای کمک به گردشگران معلول (از جمله بریل، ویلچر، رمپ و غیره)	Aboelmagd, 2022; Weiler & Black, 2015
			ربات ها	Podsukhina et al., 2022
			دستگاه های تکنولوژیکی (مانند دستگاه های ناوبری، گوشی های هوشمند، تبلت و ام پی تری پلیر)	Abd El Kafy, 2020; Weiler & Black, 2015
	امکانات و تجهیزات تکنولوژی (سخت افزار)	برگزاری تورهای مجازی در شرایط بحران	رشد سازمان ها و افزایش بهره وری	Weiler & Black, 2015
			تبلیغ و برندسازی	Sotohy, 2020
			محرك های لذت جویانه	Aboelmagd, 2022; Weiler & Black, 2015
	مزایای تکنولوژی	برگزاری تورهای مجازی در شرایط بحران	رشد سازمان ها و افزایش بهره وری	Aboelmagd, 2023; Gali, 2022; Abd El Kafy, 2020
			تبلیغ و برندسازی	Bourlakis et al., 2023
			محرك های لذت جویانه	Podsukhina et al., 2022
			محرك های لذت جویانه	Podsukhina et al., 2022

جدول ۴: یافته‌های روش فراترکیب مربوط به عوامل سازمانی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری

منابع	کدهای اولیه	مفهوم	مقوله	بعد اصلی	
Wiradendi Wolor et al., 2020	حمایت بهداشتی از طریق تهیه تجهیزات ورزشی برای کارکنان	حمایت سازمانی	انگیزش	عوامل سازمانی	
مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱؛ Uzundemir et al., 2023; Wiradendi Wolor et al., 2020	ایجاد زندگی کاری متعادل با زندگی شخصی				
Çetinkaya & Öter, 2022	حمایت مالی در دوره بحران‌ها				
مصلحی و همکاران، ۱۳۹۹	حمایت مالی از طریق کمک‌هزینه‌ها (وام و تسهیلات)				
شیخ سجادیه و همکاران، ۱۳۹۲؛ Haricharan, 2023; Guerra-López & Hutchinson, 2013	توجه، احترام و قدردانی از سوی سازمان	توانمندسازی روان‌شناختی			آموزش
Govender & Bussin, 2020; Koopmans et al., 2011	مطرح کردن ایده‌های نو				
مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱؛ فطرت و همکاران، ۱۳۹۴؛ Rampen et al., 2023; Govender & Bussin, 2020	مشارکت در تصمیم‌گیری				
مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱؛ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۹؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷؛ Rampen et al., 2023; Hellman et al., 2019	خودمختاری شغلی				
Suryana, 2022; Chilembwe & Mweiwa, 2014	برانگیختن راهنمایان تور برای فراگیری	جبران خدمات			
نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰	کیفیت و توسعه آموزش				
نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ خوشدل و همکاران، ۱۳۹۹؛ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Warsame, 2023; Hameed & Waheed, 2011	ارتقای سطح دانش و توسعه مهارت‌ها				
خوشدل و همکاران، ۱۳۹۹؛ Von Rohrscheidt, 2014	برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی				
احمدی و همکاران، ۱۳۹۷؛ الف؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷	آموزش مبتنی بر برنامه‌ریزی و شناسایی ضعف‌ها				
Suryana, 2022؛ Güzel et al., 2020؛ Mackenzie & Raymond, 2020؛ Yamada, 2011؛ Skanavis & Giannoulis, 2010	ارائه آموزش مرتبط با محیط زیست، پایداری و منابع مقصد				
Chilembwe & Mweiwa, 2014	کاهش هزینه‌های شرکت در دوره‌های آموزشی				
Thomson et al., 2021; Azzopardi, 2020	آموزش عملی				
Sumarsid et al., 2022; Chilembwe & Mweiwa, 2014	ارائه پاداش‌ها و مشوق‌ها با هدف بهبود عملکرد	عوامل فردی			
احمدی و همکاران، ۱۳۹۷؛ الف؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷	ارائه عادلانه پاداش‌ها و مشوق‌ها				
گلرد و همکاران، ۱۴۰۱	اعطای پاداش براساس عملکرد و شایستگی				
مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷؛ الف؛ Magdy, 2016	پرداخت به‌مقدار کافی حقوق و دستمزدها				

			پرداخت منصفانه حقوق و دستمزدها	مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱
			برنامه‌ریزی دقیق با اهداف مشخص	گلرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ شیخ سجادیه و همکاران، ۱۳۹۲
		برنامه‌ریزی	ارائه معیارهای لازم برای ارزیابی و کنترل عملکرد	گلرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ Susanty et al., 2021
			ارائه کدهای اخلاقی یا رفتارهای حرفه‌ای جهت تعیین معیارهای رفتاری توسط انجمن راهنمایان گردشگری	Ap & Wong, 2001
			تعیین چشم‌انداز عملکردی	گلرد و همکاران، ۱۴۰۱
	مدیریت عملکرد	ارزشیابی	آگاه‌سازی کارکنان از وضعیت عملکردشان	نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰
			ارزیابی مبتنی بر نتایج	محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶؛ شیخ سجادیه و همکاران، ۱۳۹۲
			ارزیابی مبتنی بر ویژگی‌ها و شایستگی‌ها	محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶
	بازخورد		ارائه نظرات و بازخورد گردشگران نسبت به عملکرد راهنمایان در وب‌سایت‌های مخصوص شرکت‌های گردشگری	Chilembwe & Mweiwa, 2014
			بازخورد منظم (به‌موقع) و مستمر	Govender & Bussin, 2020; Guerra-López & Hutchinson, 2013
			بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای	گلرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ Kanaslan & Iyem, 2016

جدول ۵: یافته‌های روش فراترکیب مربوط به عوامل فردی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری

منابع	کدهای اولیه	مفهوم	مقوله	بعد اصلی
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف؛ Susanty et al., 2021	آمادگی و قدرت بدنی برای انجام وظایف (تندرستی جسمانی)	تندرستی	توانایی ها و شایستگی ها	فردی
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف	عدم اعتیاد به دخانیات و سایر مواد مخدر (تندرستی جسمانی)			
Haricharan, 2023	تندرستی روانی			
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف؛ Von Abdullah & Göktas, 2022	دانش مقصد	دانش		
Yamada, 2011 ؛Rohrscheidt, 2014	دانش فنی			
رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف؛ Koopmans et al., 2011	دانش زبان			
Von Rohrscheidt, 2014	دانش به‌روزرسانی شده			
احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب؛ Sezgin & Duz, 2018; Koopmans et al., 2011	شناخت قوانین و مقررات			
نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف	شناخت مربوط به توسعه توریسم پایدار			
Susanty et al., 2021				
خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰؛ رحیمی اقدام و همکاران، ۱۳۹۹ الف؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب	هوش عاطفی	هوش		

			هوش فرهنگی	Güzel & Sezerel, 2017; Koopmans et al., 2011; Yamada, 2011
			هوش اجتماعی	رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ الف
		مهارت و تجربه	سطح مهارت‌ها	Hameed & Waheed, 2011
			مهارت تصمیم‌گیری	خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰؛ Koopmans et al., 2011
			مهارت‌های ارتباطی کلامی	رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۸؛ Abdullah & Göktas, 2022; Suryana, 2022; Sezgin & Duz, 2018; Weiler & Black, 2015; Von Rohrscheidt, 2014
			مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی	رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۸؛ Abdullah & Göktas, 2022; Suryana, 2022; Schep et al., 2018; Sezgin & Duz, 2018; Weiler & Black, 2015
			تجربه در ارائه سخنرانی	Von Rohrscheidt, 2014
			تجربه شغلی	احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب
		ویژگی‌های شخصیتی	مهربان و مؤدب بودن	Sezgin & Duz, 2018; Koopmans et al., 2011
			خلاقیت و نوآوری	مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱؛ خوشحال کلویر و همکاران، ۱۴۰۰؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب؛ Suprpto & Maharani, 2021; Koopmans et al., 2011
			انعطاف‌پذیری	مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۱؛ گنجعلی، ۱۳۹۸؛ Schep et al., 2018; Von Rohrscheidt, 2014
		خودکارآمدی	مسئولیت‌پذیری	نریمانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب؛ Hellman et al., 2019
			اعتماد به نفس	رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ الف
			شجاعت	رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ الف
	عوامل روان‌شناختی	نگرش‌های شغلی	وابستگی شغلی	احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب؛ Uy et al., 2023; Govender & Bussin, 2020
			تعهد شغلی	Suprpto & Maharani, 2021; Koopmans et al., 2011
			رضایت شغلی	احمدی و همکاران، ۱۳۹۷ ب؛ Rampen et al., 2023
		انگیزه و تمایل	انگیزه و تمایل نسبت به فراگیری	Hameed & Waheed, 2011
			انگیزه و تمایل کاری	گنجعلی، ۱۳۹۸؛ Rampen et al., 2023; Uy et al., 2023; Nunuh et al., 2021; Hellman et al., 2019; Koopmans et al., 2011
			تمایل نسبت به کمک، احترام و همدلی	Ap & Wong, 2001
		احساسات درونی	احساس خوشحالی بابت راهنمای تور بودن	Jo et al., 2020
			احساس امتنان و قدردانی بابت به‌عنوان راهنمای تور کار کردن	Jo et al., 2020
			احساس علاقه و عشق به کار	رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۹ الف

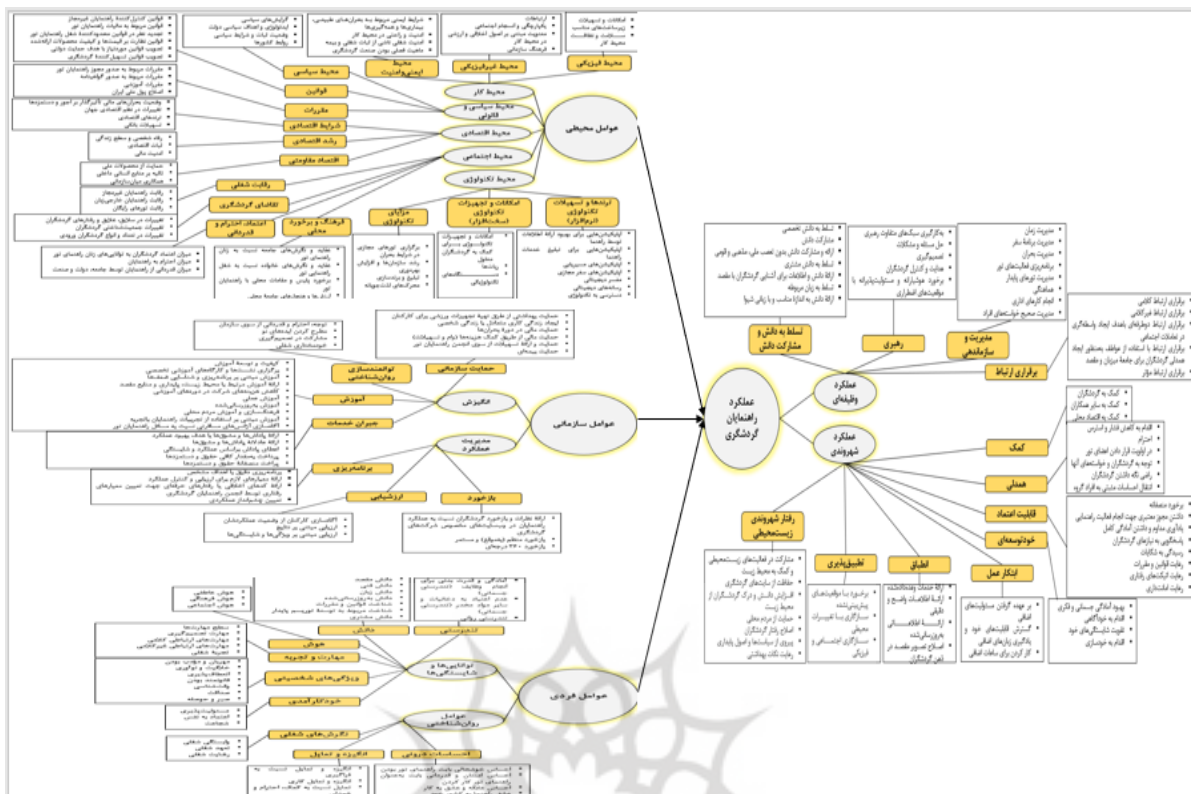
یافته‌های مصاحبه‌ها

پس از تکمیل مدل مفهومی با به‌کارگیری روش فراترکیب، به‌منظور توسعه آن مدل، به انجام مصاحبه‌ها با خبرگان راهنمایی گردشگری در شهر تهران و تحلیل متون آن‌ها با روش تحلیل محتوا پرداخته شده است. جدول ۶ نمونه‌هایی از گزاره کلامی و کدگذاری انجام‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۶: نمونه‌هایی از گزاره کلامی و کدگذاری انجام‌شده

کد مصاحبه	گزاره کلامی	کدهای اولیه	مفهوم	مقوله	بعد اصلی
مصاحبه هشتم	«...راهنمای تور بایستی ارتباط خوبی با گردشگر برقرار کند که بتواند خاطره‌ساز باشد و سال‌ها در ذهن گردشگر بماند، زیرا گردشگر شاید اطلاعات تاریخی را از یاد ببرد اما خاطرات خوبی که راهنما برای وی در سفر ساخته است قطعاً در ذهنش سال‌ها خواهد ماند...»	برقراری ارتباط مؤثر	برقراری ارتباط	عملکرد وظیفه‌ای	عملکرد راهنمایان گردشگری
مصاحبه دوم	«عملکرد شهروندی راهنمایان شامل تمامی اموری می‌شود که به‌عنوان یک شهروند مسئول به آن‌ها باید نگاه کرد؛ برای مثال، رعایت اصول توسعه پایدار از پسماند گرفته تا بحث اخلاقی، استفاده از وسایل نقل عمومی و رعایت قانون...»	پیروی از سیاست‌ها و اصول پایداری	رفتار شهروندی زیست‌محیطی	عملکرد شهروندی	
مصاحبه اول	«... همچنین مردم باید حق تقدم را رعایت کنند؛ مثلاً در صورتی که در صف ایستادیم که بلیت بخریم، مردم اینجا نوبت را رعایت نمی‌کنند و این موضوع برای توریست‌های خارجی اصلاً قابل قبول نیست...»	ارزش‌ها و هنجارهای جامعه محلی	فرهنگ و برخورد محلی	محیط اجتماعی	عوامل محیطی
مصاحبه هفتم	«... یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد راهنمایان، وجود انجمن راهنمایان تور و عضویت در آن است؛ چرا که راهبردهای سازمانی مرتبط با حمایت از راهنمایان تور، موجب تسهیل دستیابی راهنمایان به اهداف خود می‌شود که نمونه بارز آن تأیید بیمه راهنمایان گردشگری پس از سال‌های تلاش است»	حمایت بیمه‌ای	حمایت سازمانی	انگیزش	عوامل سازمانی
مصاحبه نهم	«ما به‌عنوان راهنما، اول باید عاشق خاک، سرزمین، تاریخ و تمدن خودمان باشیم که بتوانیم این عشق را در طول سفر به مخاطب خودمان که از راه دور آمده است منتقل کنیم»	عشق راهنما به کشور خود	احساسات درونی	عوامل روان‌شناختی	عوامل فردی

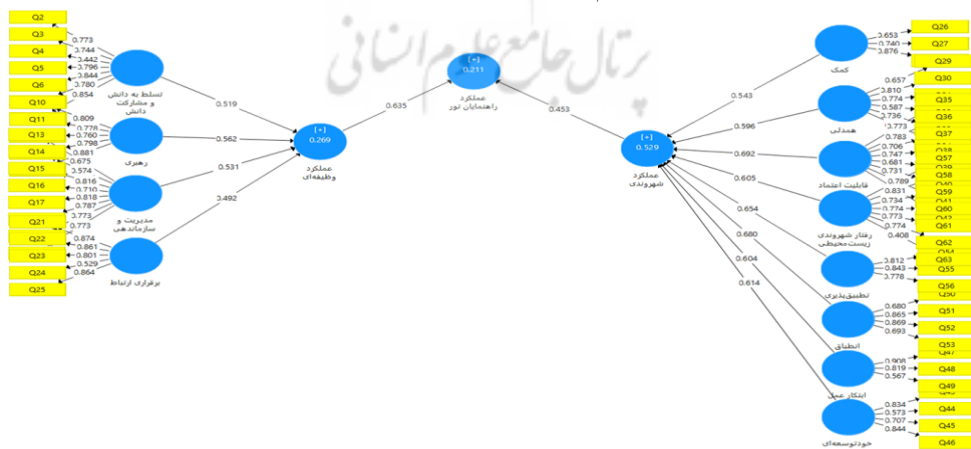
شکل ۳ مدل پژوهش حاصل از مرحله کیفی را نشان می‌دهد.



شکل ۳: مدل بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران

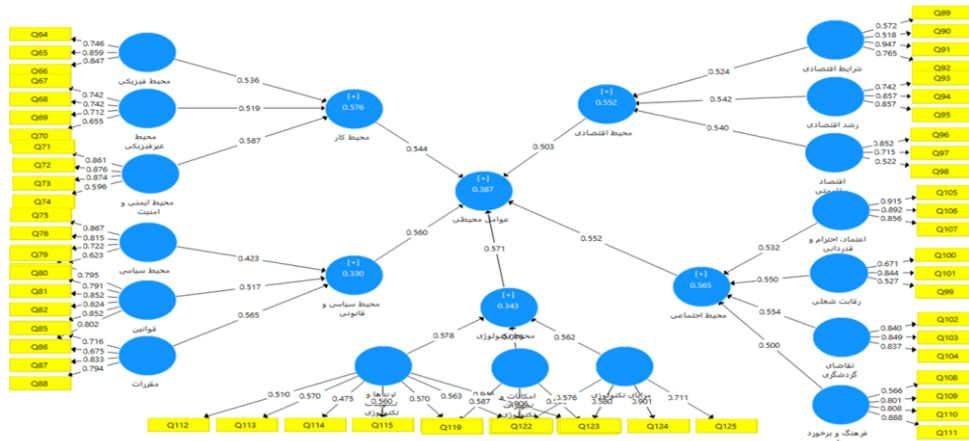
ارزیابی مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

در این مرحله، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم و نیز برازش مدل اندازه‌گیری برای هر یک از متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ انجام شده است. به منظور بررسی قدرت رابطه بین متغیرهای آشکار (شاخص‌ها) و متغیرهای پنهان در مراتب بالا، بارهای عاملی محاسبه شده‌اند. شکل‌های ۴ تا ۷ به ترتیب نتایج تحلیل عاملی مرتبه سوم متغیرهای عملکرد راهنمایان گردشگری، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل فردی را نشان می‌دهند که برطبق آن، تمام بارهای عاملی به مقدار بالاتر از $0/4$ به دست آمده‌اند.

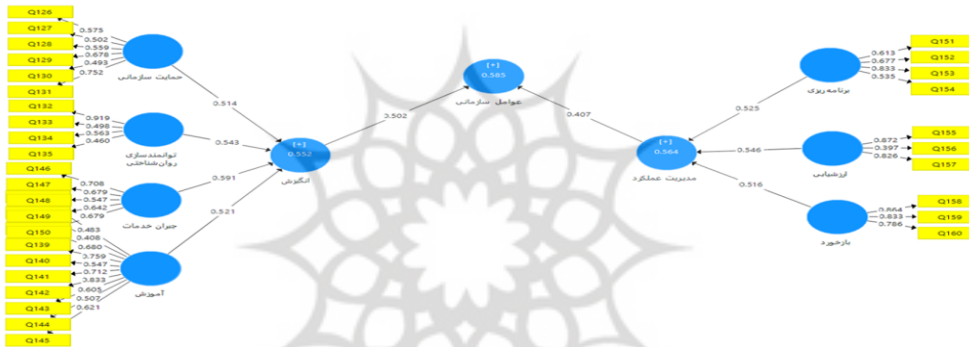


شکل ۴: بارهای عاملی ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد راهنمایان گردشگری

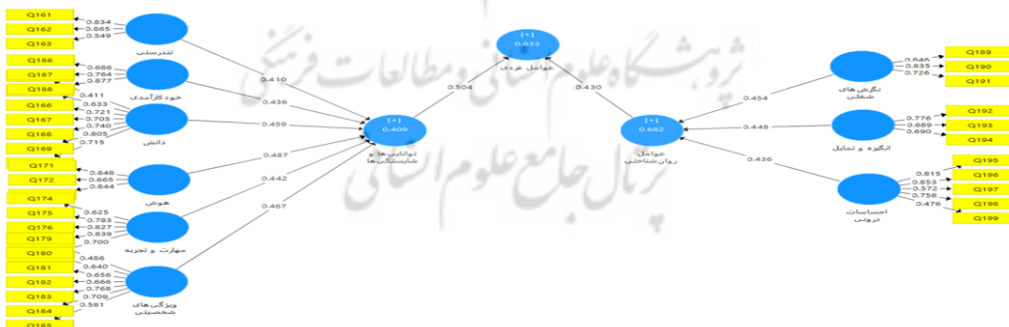
قدسیه و قادری / مدلی برای بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری (مورد مطالعه: شهر تهران)



شکل ۵: بارهای عاملی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری



شکل ۶: بارهای عاملی عوامل سازمانی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری



شکل ۷: بارهای عاملی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری

پس از این که بارهای عاملی مراتب اول، دوم و سوم محاسبه شدند و از هم بستگی بین شاخص‌ها و سازه‌های آن‌ها اطمینان حاصل شد، به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۷ نشان داده شده است.

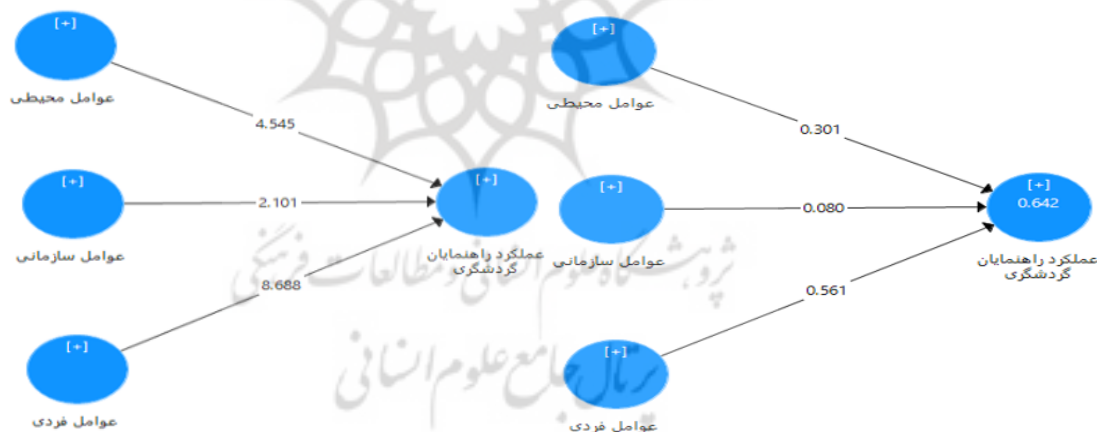
جدول ۷: معیارهای پایایی و روایی سازه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	سازه	آلفای کرونباخ	CR	AVE
عملکرد راهنمایان	۰/۹۰۲	۰/۹۱۷	۰/۵۳۷	محیط تکنولوژی	۰/۸۴۱	۰/۹۱۰	۰/۵۰۶
عملکرد وظیفه‌ای	۰/۷۶۷	۰/۸۹۷	۰/۵۹۲	عوامل سازمانی	۰/۸۶۲	۰/۸۸۷	۰/۵۲۳
عملکرد شهروندی	۰/۷۷۴	۰/۸۵۵	۰/۵۱۸	انگیزش	۰/۷۶۸	۰/۸۵۶	۰/۵۴۴
عوامل محیطی	۰/۹۳۱	۰/۹۴۲	۰/۵۳۰	مدیریت عملکرد	۰/۷۱۲	۰/۸۶۷	۰/۵۱۵
محیط کار	۰/۹۰۱	۰/۹۱۸	۰/۵۱۰	عوامل فردی	۰/۸۷۸	۰/۸۹۸	۰/۵۱۱
محیط سیاسی و قانونی	۰/۸۱۲	۰/۸۵۶	۰/۵۰۵	توانایی‌ها و شایستگی‌ها	۰/۷۴۴	۰/۸۱۱	۰/۵۷۱
محیط اقتصادی	۰/۷۲۱	۰/۸۵۳	۰/۵۸۶	عوامل روان‌شناختی	۰/۸۰۹	۰/۸۷۹	۰/۵۰۹
محیط اجتماعی	۰/۷۹۸	۰/۸۹۱	۰/۵۹۴				

نتایج به‌دست‌آمده از بررسی برازش متغیرهای پژوهش در جدول ۷ از آن حکایت دارد که ضریب آلفای کرونباخ و همچنین پایایی ترکیبی (CR) برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ بوده‌اند که بیانگر برازش و پایایی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری هستند. همچنین با توجه به این که همه سازه‌ها میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) را به مقدار بالاتر از ۰/۵ کسب کرده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که آن‌ها از روایی همگرایی مناسبی برخوردارند.

بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر)

در این بخش، به تحلیل مسیر پرداخته شده است و نتایج آن در شکل‌های ۸ و ۹ به‌ترتیب در دو حالت استاندارد و معنادار ارائه شده‌اند.



شکل ۸: مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

شکل ۹: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

همچنین جدول ۸ بیانگر نتایج بررسی مدل ساختاری پژوهش است. برطبق ضرایب مسیر (استاندارد)، می‌توان اذعان داشت که متغیرهای مدل ساختاری پژوهش از جمله عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل فردی با متغیر عملکرد راهنمایان گردشگری رابطه‌های مثبتی دارند. همچنین برحسب ضرایب مسیر ارائه‌شده، از میان عوامل مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری، متغیر «عوامل فردی» با ضریب مسیر (۰/۵۶۱)، بیشترین تأثیرگذاری را دارد. با توجه به این که آماره‌های تی در جدول ۸ به مقدار بالاتر از ۱/۹۶ نمایان شده‌اند، می‌توان به این نتیجه دست یافت که روابط مطرح‌شده در مدل ساختاری پژوهش حاضر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادارند؛ ازاین‌رو برازش مدل ساختاری مناسب به‌شمار می‌رود. همچنین مقدار ضریب تعیین (R square) ۰/۶۴۲ است؛ بنابراین می‌توان اظهار داشت که متغیرهای عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل

فردی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری توانسته‌اند ۶۴ درصد از تغییرات متغیر عملکرد راهنمایان گردشگری را پیش‌بینی کنند و در نتیجه، مدل ساختاری پژوهش حاضر از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۸: نتایج بررسی مدل ساختاری پژوهش حاضر (سطح معناداری: ۰/۰۵)

R square	نتیجه	مقادیر پی (P-values)	مقادیر تی (T-values)	ضرایب مسیر (Path Coefficient)	رابطه‌های مدل ساختاری پژوهش
۰/۶۴	معنادار	۰/۰۰۰	۴/۵۴۵	۰/۳۰۱	عوامل محیطی ← عملکرد راهنمایان گردشگری
	معنادار	۰/۰۳۶	۲/۱۰۱	۰/۰۸۰	عوامل سازمانی ← عملکرد راهنمایان گردشگری
	معنادار	۰/۰۰۰	۸/۶۸۸	۰/۵۶۱	عوامل فردی ← عملکرد راهنمایان گردشگری

در نهایت به منظور بررسی برازش کلی مدل پژوهش، از معیار GOF^۱ استفاده شده است که طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{COMMUNALITY \times R^2}$$

این معیار حاصل از جذر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه، ضرب در میانگین مقادیر ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزل^۲ و همکاران (2009) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌منزله مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار GOF معرفی کرده‌اند (Wetzels et al., 2009, p. 187). در پژوهش حاضر، براساس فرمول ذکر شده، مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۲۲ است. بدین ترتیب می‌توان اذعان داشت مدل پژوهش حاضر از برازش کلی قوی برخوردار است.

نتیجه‌گیری

پژوهش پیش‌رو با هدف ارائه مدلی برای بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران انجام شده است. از آنجاکه پژوهش حاضر دیدگاهی منسجم و یکپارچه درباره مدل ارائه شده برای بهبود عملکرد راهنمایان دارد، می‌توان به این مهم پی برد که این پژوهش با پژوهش‌های انجام شده در حوزه راهنمایی گردشگری متفاوت است. واقعیت حاکی از آن است که در اکثر پژوهش‌های انجام شده در زمینه عملکرد و راهنمایی گردشگری مانند خوش‌طینت و مظفری (۱۳۹۷)، کروی و همکاران (۱۳۹۷) و العقیلی و همکاران (2024)، با وجود بررسی عوامل مؤثر در عملکرد، آن عوامل به‌صورت جداگانه شناسایی شده‌اند. علاوه بر این، به بعد خاصی از عملکرد مانند عملکرد وظیفه‌ای یا شهروندی اشاره‌ای نشده است؛ در حالی که پژوهش حاضر با ارائه یک مدل جامع، تلاش کرد تمام عوامل مرتبط را به‌صورت یکپارچه بررسی کرده و بر ابعاد عملکرد تمرکز کند. در نتیجه، چنین مدلی به سازمان‌ها کمک می‌کند عملکرد راهنمایان بهبود یابد. افزون بر این، پژوهش‌های آتی با اتکا بر نتایج پژوهش حاضر، می‌توانند بر دیدگاه‌های طرف‌های دیگری مانند شرکت‌های خدمات مسافرتی به‌نسبت عملکرد راهنمایان تور تمرکز کنند تا به درک بیشتری از این موضوع دست یابند. همچنین نقش رفتارهای وظیفه‌ای و شهروندی راهنمایان در رضایت گردشگران و نیز تأثیر عوامل محیطی و سازمانی و فردی دیگری بر عملکرد راهنمایان، حوزه‌هایی هستند که به پژوهشگران آتی امکان توسعه تئوری‌های خود را فراهم می‌آورند و در نتیجه، تصویر کامل‌تری از مدل بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری به وجود آید. به‌طور کلی، می‌توان یافته‌های پژوهش حاضر را به‌صورت ذیل بیان کرد:

1. Goodness of Fit
2. Wetzels

۱. مدل بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران دربرگیرنده عملکرد راهنمایان گردشگری و نیز عوامل مؤثر در آن عملکرد است که به منظور بهبود عملکرد، باید توجه ویژه‌ای به آن‌ها شود؛ به گونه‌ای که عوامل مؤثر در عملکرد راهنمایان، به عوامل محیطی، سازمانی و فردی تقسیم شده‌اند. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های احمدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، خوشحال کلویر و همکاران (۱۴۰۰) و دیامانتیدیس و چاتزگلو (2019) همخوانی دارند. با وجود معنادار بودن همه عوامل ذکر شده، عوامل فردی با ضریب مسیر ۰/۵۶۱، تأثیرگذارترین عوامل در عملکرد راهنمایان گردشگری تلقی شده‌اند؛

۲. عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد شهروندی به منزله ابعاد عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران شناخته شده‌اند. مؤلفه‌های عملکرد وظیفه‌ای عبارت‌اند از: تسلط به دانش و مشارکت دانش، رهبری، مدیریت و سازمان‌دهی و برقراری ارتباط. مسلم است که دانش و شناخت راهنمایان از مقصد، برنامه سفر، روال کار، گروه گردشگران و غیره از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ اما درعین حال اهمیت تسلط راهنما به آن دانش و همچنین مشارکت و ارائه آن اطلاعات برای گردشگران، انکارناپذیر قلمداد می‌شود. راهنمای تور در طول گشت‌وگذار به مدیریت و سازمان‌دهی کلی عناصر و همچنین فعالیت‌های برنامه سفر از جمله غذا، پیاده‌روی، اماکن محبوب گردشگران برای بازدید، بازه‌های زمانی و مکانی بازدید و غیره می‌پردازد. عملکرد شهروندی شامل مؤلفه‌هایی است از قبیل کمک، همدلی، قابلیت اعتماد، خودتوسعه‌ای، ابتکار عمل، انطباق، تطبیق‌پذیری و رفتار شهروندی زیست‌محیطی. رفتارهای کمکی راهنمایان عبارت‌اند از: ۱) کمک به گردشگران، به ویژه گردشگران خارجی (ورودی) که در نقش غریبه‌ای نگران دارایی‌های پولی و سایر دارایی‌های خود هستند و به حفظ رفاه و حقوق خود و همچنین رسیدن به مقصد و شرکت در تجربه سفر متفاوتی نیاز دارند؛ ۲) کمک به سایر همکاران در صنعت گردشگری و ۳) کمک به اقتصاد محلی که به نقش درخور توجه راهنمایان تور در تشویق گردشگران به مصرف غذاها و کالاهای محلی مقصد و در نتیجه رونق گرفتن اقتصاد محلی ناشی از گردش پول گردشگران داخل چرخه اقتصاد ملی اشاره دارد. این یافته‌ها با پژوهش‌های میرفخرالدینی (۱۴۰۲)، نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)، العقیلی (2022)، گوزل و همکاران (2020) و کوپمانز و همکاران (2011) همخوانی دارند. افزون‌براین، مقوله رهبری با ضریب عاملی ۰/۵۶۲، به مثابه مهم‌ترین مؤلفه‌های عملکرد راهنمایان تور تلقی شده است. در این راستا، العقیلی (2022) و ویلر و بلک^۱ (2015) بر اهمیت رهبری در حکم یک رفتار وظیفه‌ای تأکید کرده‌اند. راهنمایان تور در هنگام انجام وظیفه رهبری، مکلف‌اند سبک‌های متفاوت رهبری را به کار ببرند که شامل نگرانی برای ایفای وظایف، نگرانی برای رضایت گردشگر و نگرانی برای مدیریت فضای تور می‌شود. به طور کلی، راهنمایان به حل مسئله و مشکلات و نیز ایفای وظیفه تصمیم‌گیری می‌پردازند. آنان در مقام رهبر تور، با هدف صحنه‌سازی تجربه سفر از طریق قرارگیری گردشگران در مکان و زمان مناسب، هدایت و کنترل گردشگران را به عهده می‌گیرند؛

۳. عوامل محیطی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران عبارت‌اند از: محیط کار، محیط سیاسی و قانونی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و محیط تکنولوژی. این یافته‌ها با پژوهش‌های خوشحال کلویر و همکاران (۱۴۰۰)، الدوغان و زکریا (2023)، عبد الکافی (2020) و دیامانتیدیس و چاتزگلو (2019) همسو هستند. درواقع، محیط کار اعم از فیزیکی و غیرفیزیکی، به بهبود عملکرد راهنمایان تور یاری می‌کند. در این رابطه، اهمیت وجود زیرساخت‌ها و امکانات مناسبی همچون پیاده‌راه‌ها، جاهای پارکینگ و تابلوهای هدایت شهری امری انکارناپذیر است. گرایش‌های سیاسی، عامل مهمی در محیط سیاسی است که بر رفتارهای شهروندی از قبیل فضیلت مدنی، نوع‌دوستی و وجدان تأثیر می‌گذارد. شرایط و ثبات سیاسی، وضعیت امنیتی، قوانین و مقررات و همچنین شرایط و رشد اقتصادی، ارتباط تنگاتنگی با عملکرد راهنمایان به ویژه راهنمایان تورهای ورودی دارد. با توجه به این که راهنمایان تور در یک جامعه زندگی و کار می‌کنند و نیز با بسیاری از افراد، اعم از تأمین‌کنندگان خدمات و گردشگران در آن جامعه تعامل دارد؛ از این رو نیاز راهنمایان به اعتماد، احترام و قدردانی از سوی آن جامعه برای بهبود عملکرد ایشان، امری بدیهی به حساب می‌آید. با وجود اهمیت همه عوامل محیطی ذکر شده، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که محیط فناوری هم به صورت نرم‌افزار و هم به صورت سخت‌افزار، با ضریب عاملی ۰/۵۷۱، تأثیرگذارترین عوامل محیطی در عملکرد راهنمایان گردشگری

1- Weiler & Black

قلمداد می‌شود. در این راستا، یافته‌های پژوهش‌های أبوالمجد^۱ (2022) و سطوحی^۲ (2020) حکایت از این مهم دارد که بسیاری از ترندها، اپلیکیشن‌ها، تسهیلات، امکانات و تجهیزات فناوری، بهبود عملکرد راهنمایان تور را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛

۴. عوامل سازمانی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با انگیزش و مدیریت عملکرد مانند برنامه‌ریزی، ارزشیابی و بازخورد را دربر می‌گیرند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های مختارپور اصل و کاملی (۱۴۰۱)، احمدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)، دیامانتیدیس و چاترگلو (2019) و آب و ونگ (2001) منطبق است. علاوه بر این، مقوله انگیزش با کسب ضریب عاملی ۰/۵۰۲، به نسبت مدیریت عملکرد، تأثیر بسزایی در عملکرد راهنمایان داشته است. انگیزش می‌تواند از طریق فعالیت‌هایی مانند حمایت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، آموزش و جبران خدمات رقم بزند. حمایت سازمانی می‌تواند به اشکال مختلفی انجام شود؛ از جمله حمایت بهداشتی از طریق تهیه تجهیزات ورزشی برای کارکنان، ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی، حمایت مالی در دوره بحران‌ها و از طریق کمک‌هزینه‌ها همچون وام و تسهیلات. سازمان‌ها می‌توانند با روش‌های مختلف، راهنمایان گردشگری را از نظر روان‌شناختی توانمند سازند. آن روش‌ها عبارت‌اند از: ۱) توجه، احترام و قدردانی از سوی سازمان؛ ۲) مطرح کردن ایده‌های نو؛ ۳) مشارکت در تصمیم‌گیری و ۴) خودمختاری شغلی. نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)، اوزوندیمیر و همکاران^۳ (2023)، تومسون و همکاران^۴ (2021) و کابی و همکاران^۵ (2017) از جمله پژوهشگرانی هستند که بر اهمیت فعالیت‌های انگیزش تأکید کرده‌اند؛ درحالی‌که خوش‌طینت و مظفری (۱۳۹۷) تأثیر آموزش در عملکرد را تأیید نکرده‌اند. واقعیت از آن حکایت دارد که اجرای حمایت به شکل‌های مختلفی همچون حمایت بیمه‌ای، ارائه تسهیلات دست سازمان‌ها به‌ویژه انجمن راهنمایان تور و نیز اعطای خودمختاری شغلی برای توانمندسازی راهنما از لحاظ روانی، در بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری نقش بسزایی دارد؛

۵. عوامل فردی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران، شامل مجموعه‌ای از توانایی‌ها و شایستگی‌ها از جمله تندرستی جسمانی و روانی، دانش، هوش، مهارت و تجربه، ویژگی‌های شخصیتی و خودکارآمدی، و همچنین مجموعه‌ای از عوامل روان‌شناختی هستند. راهنمای تور باید تندرست باشد؛ زیرا هرچه تندرستی بدنی و همچنین روحیه بالاتری داشته باشد، اجرای وظایفش بهبود خواهد یافت. به علاوه، راهنمایان گردشگری باید در حوزه‌های مختلف دانش گسترده‌ای داشته باشند. این دانش‌ها عبارت‌اند از: ۱) دانش مقصد که به دانش مربوط به تاریخ و فرهنگ مقصد و همچنین اطلاعات جغرافیایی اشاره می‌کند؛ ۲) دانش فنی مربوط به مسیرها، جاذبه‌ها و روش‌های فنی راهنمایی تور؛ ۳) دانش زبان؛ ۴) دانش به‌روزرسانی‌شده؛ ۵) شناخت قوانین و مقررات اعم از ملی و بین‌المللی؛ ۶) شناخت توسعه توریسم پایدار. این یافته‌ها با یافته‌های احمدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)، کروبوی و همکاران (۱۳۹۷)، دیامانتیدیس و چاترگلو (2019) و خارنژامنگ^۶ (2017) همخوانی دارند. با وجود این که اهمیت نقش عوامل روان‌شناختی مانند نگرش‌های شغلی، انگیزه و احساسات درونی در عملکرد راهنمایان را نمی‌توان انکار کرد، اما براساس یافته‌های پژوهش حاضر، مقوله توانایی‌ها و شایستگی‌ها، با ضریب عاملی ۰/۵۰۴، در عملکرد راهنمایان تور تأثیر بیشتری دارد. در این راستا، کروبوی و همکاران (۱۳۹۷) به اهمیت تعدادی از ویژگی‌های شخصیتی مانند مهربان و مؤدب بودن اشاره کرده‌اند. از جنبه دیگر، العقیلی و همکاران (2024) بر این مهم تأکید کردند که هوش عاطفی راهنمایان تور به بهبود عملکرد آن‌ها می‌انجامد. درحالی‌که تأثیر هوش عاطفی در عملکرد، مورد تأیید خوش‌طینت و مظفری (۱۳۹۷) قرار نگرفته است. در هر صورت، راهنمایان تور دارای توانایی‌ها و شایستگی‌ها از عملکرد خوبی برخوردار بوده و قادر به ایجاد تجربه گردشگری موفقیت‌آمیزی هستند.

1. Aboelmagd
2. Sotohy
3. Uzundemir et al
4. Thomson et al
5. Kabii et al
1. Khornjamnong

به منظور بهبود عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران، پیشنهاد‌های زیر براساس یافته‌های پژوهش حاضر ارائه شده‌اند:

۱. به منظور بهبود دو بعد عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد شهروندی راهنمایان گردشگری:

الف) دوره‌های آموزشی با هدف افزایش تسلط راهنمایان به دانش فنی مربوط به زبان تخصصی، تاریخ، جغرافیا و فرهنگ مقصد و همچنین برای شناخت سبک‌های رهبری و برقراری ارتباط برگزار شود که در پی آن، عملکرد وظیفه‌ای راهنمایان بهبود یابد.

ب) بهره‌گیری از سیستم مناسب پاداش‌ها، مشوق‌ها و سایر عواملی که بستر لازم را برای ایجاد انگیزه راهنمایان تور برای انجام رفتارهای شهروندی مثل کمک و همدلی و حفاظت از محیط‌زیست فراهم می‌کنند که به نوبه خود به بهبود عملکرد شهروندی راهنمایان منجر می‌شود.

۲. درباره عوامل محیطی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری:

الف) فراهم کردن امکانات، تسهیلات و سایر زیرساخت‌های مناسبی همانند پیاده‌راه‌ها، جاهای پارکینگ گروهی و تابلوهای هدایت شهری که به راهنمایان تور در انجام وظایف خود یاری می‌کنند.

۳. درباره عوامل سازمانی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری:

الف) ارائه اشکال مختلفی از حمایت به‌ویژه حمایت بیمه‌ای توسط انجمن راهنمایان تور و سایر سازمان‌های گردشگری.

۴. درباره عوامل فردی مؤثر در عملکرد راهنمایان گردشگری شهر تهران:

الف) اقدام راهنمایان تور به خودتوسعه‌ای از طریق شرکت در کارگاه‌ها و جلسات مختلف آموزشی برای تقویت توانایی‌ها و شایستگی‌های خود.

بدیهی است که هر پژوهشی با مجموعه‌ای از محدودیت‌ها مواجه می‌شود. مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که برخی از خبرگان و راهنمایان تورهای ورودی، به دلیل افزایش فشار کاری و دشواربودن دسترسی به آن‌ها، قادر به همکاری در ارائه اطلاعات موردنیاز و پاسخ به سؤالات پرسش‌نامه‌ها نبوده‌اند.

ORCID:

Diana Kodsieh	 https://orcid.org/0009-0000-9038-4279
Ismael Ghaderi	 https://orcid.org/0000-0003-1158-2440

منابع

- احمدزاده، علی، احمدی، حیدر و رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۰). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۸(۲۷)، ۱۰۴-۱۱۵. [لینک](#)
- احمدی، امید، کمالیان، امین‌رضا، یعقوبی، نورمحمد، قاسمی، محمد و جلالی، سیدسعید (۱۳۹۷الف). طراحی مدل بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور با رویکرد داده‌بنیاد. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۴)، ۱-۳۴. [لینک](#)
- احمدی، امید، کمالیان، امین‌رضا، یعقوبی، نورمحمد و قاسمی، محمد (۱۳۹۷ب). ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۴)، ۷۵-۱۰۰. [لینک](#)
- آخش، سید شافع (۱۳۹۷). تأثیر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی. تهران.
- اسماعیلی، محمودرضا و صیدزاده، حیدر (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳)، ۵۱-۶۸. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7478>
- اصغری‌نژاد، سیمین و سلیمی، سمانه (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود عملکرد شغلی با نقش میانجی توانمندسازی معلمان ابتدایی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۶(۴)، ۴۰-۶۴. [لینک](#)
- جوانشیری، مژده، حنایی، تکت، سیدالحسینی، سید مسلم و سعیدی مفرد، ساناز (۱۴۰۱). خوانش عوامل مؤثر بر رفتار مسیریابی گردشگران شهری با استفاده از فراترکیب. جغرافیا و توسعه، ۲۰(۶۹)، ۲۳۰-۲۶۹. <https://doi.org/10.22111/gdij.2022.7286>
- حبیبی، الهام، مهدوی، محمدصادق و ازکیا، مصطفی (۱۳۹۹). تحلیل جامعه‌شناختی محدودیت‌های اشتغال زنان راهنمای تور. مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی، ۹(۳)، ۷۹-۹۸. [لینک](#)
- حیدری، اصغر (۱۳۸۹). آشنایی با فن راهنمایی در تور. تهران: مه‌کامه.
- خوش‌طینت، بهناز و مظفری، محمدمهدی (۱۳۹۷). بررسی تأثیرگذاری عوامل بیرونی (شغلی) و درونی (انسانی) بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان عملیاتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۳(۵۰)، ۱۳۹-۱۷۴. [لینک](#)
- خوشحال کلور، علی، حقیقی، مسعود و رزقی رستمی، علیرضا (۱۴۰۰). ارائه مدل برای عوامل مؤثر بر عملکرد فردی در سازمانهای دولتی و خصوصی، به منظور بهبود عملکرد سازمان (مورد مطالعه: بانک‌های خصوصی و دولتی). جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۴(۱)، ۳۶۳-۳۹۴. <https://dx.doi.org/10.30510/psi.2021.292622.1947.394>
- خوشدل، ایمان، خدایاری، عباس، کهندل، مهدی و قربانی، محمدحسین (۱۳۹۹). تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان براساس رویکرد تحلیل محتوا. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۲(۶۲)، ۱۷-۳۸. <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7184.2513>
- دانشفرد، کرم‌اله و صفری، پروانه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذی‌حسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی. مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۵)، ۱۷۳-۱۹۴. [لینک](#)
- دهقانی‌زاده، قاسم و شهوازیان، سلاله (۱۴۰۰). ارزیابی راهنمایان تور از دیدگاه گردشگران خارجی در استان یزد. گردشگری و توسعه، ۱۰(۱)، ۴۵-۶۱. <https://doi.org/10.22034/jtd.2020.210478.1899>
- رحیمی اقدم، صمد، رحیمی کلور، حسین و حق‌وردیزاده، ابوالفضل (۱۳۹۹الف). شناسایی شایستگی‌های محوری راهنمایان تور بین‌المللی. گردشگری و توسعه، ۹(۴)، ۶۳-۸۱. <https://doi.org/10.22034/jtd.2020.199272.1810>

رحیمی اقدم، صمد، صنوبر، ناصر و حق وردی‌زاده، ابوالفضل (۱۳۹۹ب). شناسایی شایستگی‌های اخلاقی راهنمایان تور بین‌المللی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۳)، ۵۸-۶۴. [لینک](#)

رحیمی اقدم، صمد، فاریابی، محمد و حق وردی‌زاده، ابوالفضل (۱۳۹۸). مهارت‌های ارتباطی راهنمایان تور بین‌المللی. مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۲(۳)، ۱۶۳-۱۸۳. <https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9580>

رنجبر، هادی، حق‌دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش، خوشدل، علیرضا، سلیمانی، محمد علی و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۰(۶)، ۲۳۸-۲۵۰. [لینک](#)

زاهدی، محمد و بلالی، ارسلان (۱۳۹۰). فن راهنمایی گشت. اصفهان: چهارباغ. سلیمانی، محمد و کردی، محمد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان (با رویکرد سیاست‌های اقتصاد مقاومتی). مقاله ارائه‌شده در اولین همایش ملی اقتصاد مقاومتی دانش بنیان. تفرش. [لینک](#)

شیخ سجادی، هما، شکرچی‌زاده، احمدرضا، نیلی احمدآبادی، مجید و مهری اردستانی، افروز (۱۳۹۲). ارائه مدل بهبود عملکرد کارکنان در بخش خصوصی تحت شرائط اقتصاد مقاومتی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی. قم. [لینک](#) ضیایی، محمود و فرمانی، لایلا (۱۳۹۰). ارزیابی گردشگران اروپایی از عملکرد راهنمایان تور در ایران. مطالعات گردشگری، ۶(۱۵)، ۲۹-۵۲. <https://doi.org/10.22054/tms.2011.5083>

عسگریان، مصطفی (۱۳۷۸). مدیریت نیروی انسانی. تهران: جهاد دانشگاهی (دانشگاه تربیت معلم). فطرت، محمدعلی، خراسانی، اباصلت، ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل. انجمن آموزش عالی ایران، ۷(۱۴)، ۱۴۱-۱۷۴. [لینک](#)

قربانزاده، منصور (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد کارکنان. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۶۰، ۳۹-۵۳. [لینک](#) قلی‌پور، آرین، منوریان، عباس و طهماسبی، رضا (۱۳۸۸). اثرات محیط سیاسی بخش دولتی بر رفتار سازمانی کارکنان و مدیران. سیاست، ۳۹(۴)، ۱۹۱-۲۰۶. [لینک](#)

قوچوند، مهیار، سلیمانی، مجید و سید عالی‌نژاد، آزاده (۱۳۹۹). اثر اعتماد نهادی بر عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان. مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱۳(۱)، ۲۲-۲۸. [لینک](#)

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 تورهای ورودی فرهنگی تهران). مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۳(۴۱)، ۴۱-۵۵. <https://doi.org/10.22054/tms.2018.8052.1201>

کروبی، مهدی، امیری، زینب و محمودزاده، سیدمجتبی (۱۳۹۵). تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی (مطالعه موردی: راهنمایان تور ورودی شهر تهران). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۵(۱۸)، ۱۱۹-۱۳۶. [لینک](#)

گلرد، پروانه، نقوی، شمسعلی و محبی، سراج‌الدین (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان در صنعت هواپیمایی کشوری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۸)، ۱۵۵-۱۸۱. [لینک](#)

گنجعلی، اسداله (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۵۹-۹۳. <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96488>

محمدی، محمد و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۵)، ۱۳۳-۱۵۹. [لینک](#)

- مختارپور اصل، حامد و کاملی، محمدجواد (۱۴۰۱). مدل ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۵(۱)، ۸۱-۱۱۵.
<http://dx.doi.org/10.52547/jmdp.35.1.81>
- مرادی، مریم، صابر گرکانی، افسانه و علیزاده، سعید (۱۳۹۷). ارائه مدل جهت شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بهبود عملکرد منابع انسانی در آموزش و پرورش، نمونه موردی: شهر ری. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۰(۱)، ۱۲۴-۱۳۹. [لینک](#)
- مصلحی، مهدی، سلاجقه، سنجر و پورکیانی، مسعود (۱۳۹۹). الگوی خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۴۲)، ۲۱۳-۲۳۱. [لینک](#)
- میرفخرالدینی، فائزه السادات (۱۴۰۲). طراحی مدل ارزیابی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران. فضای گردشگری، ۲(۴۶)، ۸۲-۶۸.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518827.1402.12.46.5.9>
- نریمانی، بهمن، مهرداد، حسین و جلیلی، راضیه (۱۴۰۰). طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی: یک مطالعه کیفی. علوم روانشناختی، ۲۰(۹۹)، ۴۸۴-۴۷۱. [لینک](#)
- Ababneh, A. (2017). Tourist guides and jobrelated problems, analysis and evidence from Jordan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(2), 200-217.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2016.1189867>
- Abd El Kafy, J (2020). Challenges Facing Tour Guide Profession and their Impacts on the Egyptian Guides performance. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(3), 113-130.
<https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.54989.1105>
- Abdullah, Ü., & Göktaş, L. S (2022). Tour Guide Competence in Gastronomy Tours. *Journal of Tourismology*, 8(2), 323-350. <https://doi.org/10.26650/jot.2022.8.2.1135008>
- Aboelmagd, A (2023). Emerging Technology Trends in Tourist Guiding: Virtual and Distance Tour Guide. *Research Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 13, 297-326.
<https://doi.org/10.21608/MKAF.2023.328695>
- Al Doghan, M. A., & Zakariya, A (2023). HUMAN RESOURCE ECONOMICS: IMPACT OF SOCIAL AND ECONOMIC FACTORS ON EMPLOYER-EMPLOYEE RELATIONSHIP. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 15(1), 490-509. <https://doi.org/10.34109/ijefs.202315123>
- Al-Okaily, N. S (2022). A model for tour guide performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(6), 1077-1101. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.1905584>
- Al-Okaily, N. S., Alzboun, N., & Abuhjeeleh, M (2024). Examining the impacts of emotional intelligence on tour guide citizenship performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(2), 697-722.
<http://dx.doi.org/10.1108/JHTI-12-2022-0619>
- Alefari, M., Almani, M., & Saloni, K (2020). A system dynamics model of employees' performance. *Sustainability*, 12(16), 6511. <http://doi.org/10.3390/su12166511>
- Akgün, D. Y., Ay, E., & Çalık, A. Ö (2022). Customer complaints in package tours and complaint management of tour guides. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(4), 1482-1494.
<https://doi.org/10.33083/joghat.2022.214>

- Ap, J., & Wong, K. K (2001). Case study on tour guiding: Professionalism, issues and problems. *Tourism management*, 22(5), 551-563. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00013-9](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00013-9)
- Ayaz, N., & Demir, C (2019). Perceived work stress factors: A study on tour guides. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 415-427. <https://doi.org/10.21325/jotags.2019.370>
- Azzopardi, R (2020). Foreign Language Teaching and the Politics of Culture in a Tour Guiding Curriculum. *International Journal of Tour Guiding Research*, 1(1), 13-17. [Link](#)
- Bourlakis, M., Nisar, T. M., & Prabhakar, G (2023). How technostress may affect employee performance in educational work environments. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122674. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122674>
- Çetinkaya, M. Y., & Öter, Z (2016). Role of tour guides 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. <http://doi.org/10.1515/ejthr-2016-0005>
- Chilembwe, J. M., & Mweiwa, V (2014). Tour guides: Are they tourism promoters and developers? Case study of Malawi. *International Journal of Research in Business Management*, 2(9), 29-46. [Link](#)
- Chowdhary, N., & Prakash, M (2008). Challenges of tourist guiding-An assessment of situation in India. *Conference on Tourism in India – Challenges Ahead*, IIMK, India. [Link](#)
- Dahles, H (2002). The politics of tour guiding: Image management in Indonesia. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 783-800. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00083-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00083-4)
- Demirel, N., Çokal, Z., & Keskin, B (2022). The effect of the pandemic on the performance of tourist guides and the practice of their professions: A qualitative study in the Cappadocia region. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 57-70. <http://doi.org/10.18506/anemon.1003040>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dias, K. S. G. C., Kuruppu, G. N., Malawige, I. R., & Perera, H. S. C (2022). Factors Affecting the Performance of Employees in Lean Success: Case Study of a Leading Sri Lankan Apparel Manufacturing Company based on Value Stream Mapping. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 4(2), 16-33. <http://doi.org/10.4038/sljms.v4i2.95>
- Dobre, O. I (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 53-60. [Link](#)
- Galí, N. (2022). Impacts of COVID-19 on local tour guides. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(6), 788-805. <https://doi.org/10.1080/14766825.2022.2046016>
- Govender, M., & Bussin, M. H (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-19.

- <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1215>
- Guerra-López, I., & Hutchinson, A (2013). Measurable and continuous performance improvement: The development of a performance measurement, management, and improvement system. *Performance Improvement Quarterly*, 26(2), 159-173. <https://doi.org/10.1002/piq.21151>
- Güzel, Ö., & Sezerel, H (2017). Intercultural Competence of Tour Guides: An Evaluation of the Process Model of Intercultural Competence. *Developments in Social Sciences*, 433-446. [Link](#)
- Güzel, Ö., Nacak, E., Bilgi, E., & Kalin, V (2020). Sustainable tourism and the roles of tour guides in destinations: A qualitative case study in turkey. *Journal of Economy Culture and Society*, 63, 149-163. <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0015>
- Hameed, A., & Waheed, A (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13), 224-229. [Link](#)
- Haricharan, S. J (2023). Leadership, management and organisational implications for public service employee well-being and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 2080. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2080>
- Hellman, T., Molin, F., & Svartengren, M (2019). A qualitative study on employees' experiences of a support model for systematic work environment management. *International journal of environmental research and public health*, 16(19), 3551. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193551>
- Hu, W (2007). *Tour guides and sustainable development: The case of Hainan, China*. Doctoral dissertation in Geography, University of Waterloo.
- Jo, M., Lee, N., Kim, J., & Lee, T. J (2020). Political influences on the roles and characteristics of ethnic tourism industry employees: a case of Korean-Chinese tour guides. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(12), 1359-1374. <http://doi.org/10.1080/10941665.2020.1853580>
- Kabii, F., Okello, M. M., & Kipruto, N (2017). Effects of tour guides training on their performance in Kenya. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(6), 233-250. <http://doi.org/10.17265/2328-2169/2017.12.003>
- Kanaslan, E. K., & Iyem, C (2016). Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 172-182. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2124>
- Kappagoda, U. W. M. R (2018). Self-efficacy, task performance and contextual performance: A Sri Lankan experience. Available at SSRN 3198802. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3198802>
- Karakas, F (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 94, 89-106. <http://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Khornjamnong, B (2017). *Factors influencing the performance of tour guides in Thailand*. Doctoral dissertation, University of Bedfordshire.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866. <http://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Mackenzie, S. H., & Raymond, E (2020). A conceptual model of adventure tour guide well-being. *Annals of Tourism Research*, 84, 102977. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102977>
- Magdy, H (2016). Challenges affecting the quality service of the tour guide in Egypt. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 7(13), 107-116. <http://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/6013>
- Mak, A. H., Wong, K. K., & Chang, R. C (2010). Factors affecting the service quality of the tour guiding profession in Macau. *International Journal of Tourism Research*, 12(3), 205-218. <http://doi.org/10.1002/jtr.746>
- Nunuh, M. Y. Y., Saputra, J., Muhammad, Z., & Bon, A. T (March 7-11, 2021). A Review of the Driving Factors that affect Job Performance Literature: A Mini-Review Approach. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Singapore. <http://doi.org/10.46254/AN11.20210769>
- Podsukhina, E., Smith, M. K., & Pinke-Sziva, I (2022). A critical evaluation of mobile guided tour apps: Motivators and inhibitors for tour guides and customers. *Tourism and Hospitality Research*, 22(4), 414-424. <http://doi.org/10.1177/14673584211055819>
- Prakash, M., & Chowdhary, N (2010). Tour guides: Roles, challenges and desired competences A review of literature. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 3(1), 1-12. [Link](#)
- Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., & Mandagi, D. W (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 668-680. <http://doi.org/10.35335/mantik.v7i2.3919>
- Sandaruwani, J. R. C., & Gnanapala, W. A. C (2016). The role of tourist guides and their impacts on sustainable tourism development: A critique on Sri Lanka. *Tourism, Leisure and Global Change*, 3, 62-73. [Link](#)
- Schep, M., van Bortel, C., & Noordegraaf, J. (2018). Competent museum guides: defining competencies for use in art and history museums. *Museum Management and Curatorship*, 33(1), 2-24. <http://doi.org/10.1080/09647775.2017.1387590>
- Sezgin, E., & Duz, B. (2018). Testing the proposed "GuidePerP" scale for tourism: performances of tour guides in relation to various tour guiding diplomas. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(2), 170-182. <https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1410196>
- Shidende, D. M., Kaijage, S. F., & Möbs, S. (2019). Towards enhancing tour guide professionalism in Tanzania through a tour guide portal. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(4), 1-25. [Link](#)
- Skanavis, C., & Giannoulis, C. (2010). Improving quality of ecotourism through advancing education and training for eco-tourism guides. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 5(2), 49-68. [Link](#)

- Sotohy, H. (2020). New Trends in Tour Guiding, The Guide faces Technology ‘Applied study to selected sites in Egypt’. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(3), 35-47. <http://doi.org/10.21608/jaauth.2021.53018.1099>
- Sumarsid, S., Mulyono, S., Azizah, A., & Idrus, S. (2022). ANALYZE THE FACTORS IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 2(2), 503-513. <https://doi.org/10.53067/ije3.v2i2.89>
- Suprpto, E., & Maharani, A. (2021). Determination of Employee Performance: Work Discipline, Work Environment and Leadership (Literature Review). *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(4), 187-196. <http://dx.doi.org/10.38035/jlph.v1i4.82>
- Suryana, M. (2022). A systematic literature review of tour guide performance. *Journal of Tourism Sustainability*, 2(2), 71-78. <https://doi.org/10.35313/jtospolban.v2i2.38>
- Susanty, S., Idrus, S., Sriwi, A., Paturusi, S. A., & Antara, M. (2021). Female tour guides in Lombok, Indonesia: their existence and barriers. *APJIHT*, 10(3), 123-136. [Link](#)
- Thomson, H., Tanaka, N., & Morikoshi, K. (2021). Tour guiding practice and feedback in guide education: Lessons from London for Japan. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 29, 100287. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100287>
- Tsaur, S. H., & Teng, H. Y. (2017). Exploring tour guiding styles: The perspective of tour leader roles. *Tourism Management*, 59, 438-448. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.005>
- Tsaur, S. H., & Tu, J. H. (2019). Cultural competence for tour leaders: Scale development and validation. *Tourism Management*, 71, 9-17. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.017>
- Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69. <http://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Uy, F., Kilag, O. K., Calledo, M. F., Cerna, Y. D., Angtud, N. A., & Villanueva, K. (2023). Quality Performance of Teachers: Work Environment, Work Attitude, and Principal Supervision: Qualitative Investigation. *International Journal of Inclusive and Sustainable Education*, 2(5), 157-168. <http://doi.org/10.11594/baerj.04.01.01>
- Uzundemir, A. G., Ahmad, A., & Ahamed, F. (2023). The Impact of Work Environment and Transactional Leadership Style on Employees’ Performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Studies*, 6(9), 1-38. <http://doi.org/10.33826/ijmras/v06i09.6>
- Von Rohrscheidt, A. M. (2014). Modern methods of guiding city tours. Analysis of guide’s competences and types of services. *Turystyka Kulturowa*, 1, 59-70. [Link](#)
- Warsame, M. H. (2023). Effect of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Selected Banks in Mogadishu, Somalia. *Valley International Journal Digital Library*, 11(9), 5105-5114. <http://doi.org/10.18535/ijmras/v11i09.em06>

- Weiler, B., & Black, R. (2015). The changing face of the tour guide: One-way communicator to choreographer to co-creator of the tourist experience. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 364-378. <http://doi.org/10.1080/02508281.2015.1083742>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. <http://doi.org/10.2307/20650284>
- Wiradendi Wolor, C., Kurnianti, D., Fatimah Zahra, S., & Martono, S. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103-1108. <http://doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>
- Yamada, N. (2011). Why tour guiding is important for ecotourism: Enhancing guiding quality with the ecotourism promotion policy in Japan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(2), 139-152. <http://doi.org/10.1080/10941665.2011.556337>

[in Persian]

- Ahmadi, O., Kamalian, A., Yaghoubi, N., Ghasemi, M., & Jalali, S. (2017). Designing a model for improving the performance of employees in the Ministry of Interior with a data-based approach. *Journal of Resource Management in Police*, 6(4), 1-34. [Link](#)
- Ahmadi, O., Kamalian, A., Yaghoubi, N., & Ghasemi, M. (2017). Presenting a comprehensive model for determining and establishing employee performance improvement with a meta-combination approach. *Quarterly Journal of Research in Human Resources Management of Imam Hossein University*, 10(4), 75-100. [Link](#)
- Ahmadzadeh, A., Ahmadi, H., & Rajabpour, I. (2021). Prioritization of effective factors on the performance of the employees of the General Directorate of Ports and Maritime Affairs of Bushehr Province. *Journal of Teaching on Marine Sciences*, 8(27), 104-115. <http://doi.org/10.22034/RMT.2021.532420.1853>
- Amini, M., Parhizgar, M., Abolhasani, A., & Khabbaz, S. (2019). Designing a behavioral model for the development of Iran's tourism industry focusing on attracting foreign tourists. *Journal of Tourism Planning and Development*, 9(2), 7-22. <https://doi.org/10.22080/jtpd.2020.17006.3118>
- Asgharinezhad, S., & Salimi, S. (2021). Investigating the effect of performance evaluation on improving job performance with the mediating role of empowering primary teachers. *Journal of Educational Management Innovation*, 16(4), 40-64. [Link](#)
- Dehghanizadeh, Q., & Shahvazian, S. (2021). Evaluation of the Tour Guides' Performance from Perspective of Foreign Tourists Case Study: (Yazd Province). *Journal of Tourism and Development*, 10(1), 45-61. <https://doi.org/10.22034/jtd.2020.210478.1899>

- Daneshfard, K., & Safari, P. (2015). Investigation of the influence of individual and organizational factors on the performance of the accountants of the government agencies of West Azarbaijan Province. *Journal of Productivity Management*, 9(35), 173-194. [Link](#)
- Esmaeili, M. R., & Seidzadeh, H. (2017). The Survey of Job Satisfaction Effect on Performance with Mediating Role of Organizational Loyalty. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 51-68. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7478>
- Fitrat, M., Khorasani, A., Abolghasemi, M., & Ghahramani, M. (2014). Designing a performance management model for faculty members of Kabul University. *Journal of Iranian Higher*, 7(14), 141-174. [Link](#)
- Ganjali, A. (2019). Developing Comprehensive Model of Performance using Multilevel Approach. *Public Administration Perspective*, 10(1), 59-93. <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96488>
- Gelard, P., Naqvi, S., & Mohebbi, S. (2022). Designing the Performance Management Model for Employees in the National Aviation Industry. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 14(48), 155-181. [Link](#)
- Gholipour, A., Monavarian, A., & Tahmasebi, R. (2009). Impacts of the political environment of public sector on the organizational behavior of public servants. *Politics Quarterly*, 39(4), 191-206. [Link](#)
- Ghuchund, M., Soleimani, M., & Seyedalinejad, Azadeh. (2019). The effect of institutional trust on the performance of employees of the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 13(1), 22-28. [Link](#)
- Habibi, E., Mahdavi, M. S., & Azkia, M. (2020). Sociological Analyze of Women's Tour Guide Employment constraints on Tourism. *SCDS*, 9(3), 79-98. [Link](#)
- Heydari, A. (2010). *Getting to know the tour guiding*. Tehran: Mahkameh.
- Javanshiri, M., Hanaee, T., Seyedolhosseini, S. M., & Saeedi, S. (2022). Reading the Factors Affecting the Wayfinding Behavior of Urban Tourists Using Meta-Synthesis. *Journal of Geography and Development*, 20(69), 230-269. <https://doi.org/10.22111/gdij.2022.7286>
- Karobi, M., Amiri, Z., & Mahmoudzadeh, S. M. (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. *Tourism Management Studies*, 13(41), 41-55. <https://doi.org/10.22054/tms.2018.8052.1201>
- Karobi, M., Amiri, Z., & Mahmoudzadeh, S. M. (2015). The effect of cultural intelligence on job performance (case study: tour guides entering Tehran). *Journal of Tourism Planning and Development*, 5(18), 119-136. [Link](#)
- Khoshtinat, B., & Mozaffari, M. (2018). Investigation of the influence of external (occupational) and internal (human) factors on the improvement of employee performance (case study: operational employees of the Itka

- chain stores. *Quarterly Journal of Development of Logistics and Human Resource Management*, 13(50), 139-174. [Link](#)
- Khoshalkelvir, A., Haghighi, M., & Rezghirostami, A. (2021). Providing a Model for Factors Affecting Individual Performance in Public and Private Organizations to Improve Organizational Performance (Case Study: Public and Private Banks). *Journal Iranian Political Sociology*, 4(1), 363-393.
<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2021.292622.1947>
- Khoshdel, I., Khodayari, A., Kohandel, M., & Ghorbani, M. (2020). Formulating the Components Model of Human Resources Management Function in Sport and Youth Ministration: Content Analysis Approach. *Sport Management Studies*, 12(62), 17-38. <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7184.2513>
- Mirfakhraddini, F. (2023). A Framework for Evaluating the Performance of Tour Guides' Professional Skills in Iran. *Geographical Journal of Tourism Space*, 12(46), 68-82.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518827.1402.12.46.5.9>
- Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2018). Designing a Performance Management Model with a Human Resources Development Approach in the Public Sector. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 4(15), 133-159. [Link](#)
- Mokhtarpour Asl, H., & Kameli, M. (2022). A Model for Evaluating the Sustainable Performance of Human Resources. *JMDP*, 35(1), 81-115. <http://dx.doi.org/10.52547/jmdp.35.1.81>
- Moradi, M., Saber Qarekani, A., & Alizadeh, S. (2018). Presenting a Model to Identify Indicators and Components of Human Resource Performance Improvement in Education, Case Study: Ray City. *Educational Administration Research*, 10(37), 123-139. [Link](#)
- Moslehi, M., Salajegheh, S., & Pourkiiani, M. (2020). Organizational policy model of employee performance based on justice. *Strategic Management Studies*, 11(42), 213-231. [Link](#)
- Narimani, B., Mehrdad, H., & Jalili, R. (2021). Designing a model for improving the performance of primary school principals: A qualitative study. *Journal of Psychological Science*, 20(99), 471-484.
<http://dorl.net/dor/20.1001.1.17357462.1400.20.99.12.3>
- Rahimiaghdam, S., Faryabi, M., & Haghvardizadeh, A. (2018). Communication skills of international tour guides. *Journal of International Business Administration*, 2(3), 163-183. <https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9580>
- Rahimiaghdam, S., Rahimi, H., & Haghvardizadeh, A. (2020a). Identifying the core competencies of international tour guides. *Journal of Tourism and Development*, 9(4), 63-81.
<https://doi.org/10.22034/jtd.2020.199272.1810>
- RahimiAghdam, S., Sanobar, N., & Haghvardizadeh, A. (2020b). Identifying the Ethical Competencies of International Tour Guides. *Ethics in Science and Technology*, 15(3), 58-64. [Link](#)

- Rangbar, H., Haghdooost, A., Salasali, M., Khoshdel, A., Soleimani, M. A., & Bahrami, N. (2012). Sampling in qualitative research: A guide to getting started. *Annals of Military and Health Sciences Research*, 10(6), 238-250. [Link](#)
- Ziaee, M., & Farmani, L. (2011). European Tourists Evaluation of Iranian Tour Guides Performance. *Journal of Tourism Management Studies*, 6(15), 29-52. <https://doi.org/10.22054/tms.2011.5083>

COPYRIGHTS

©2025 by the authors. Published by University of Science and Culture. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

