

## شناسایی و اولویت‌بندی مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل در تعامل با گردشگران خارجی با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری (ISM)

نادر جعفری هفت خوانی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق (ع).

سعیده درخش

مدرس دانشگاه علم و هنر و دانشجوی دکترای مدیریت جهانگردی. (نویسنده مسئول).

s.derakhsh@stu.sac.ac.ir

### چکیده

**هدف پژوهش:** تأکید بر اینکه ارتباطات انسانی در صنعت هتل‌داری افزون بر ارتباطات کلامی، در قالب‌های مختلف ارتباطات غیرکلامی از جمله زبان بدن، حرکات صورت، تماس چشمی، ایما و اشاره، فاصله اجتماعی و ... باید مورد توجه قرار گیرد. وفاداری میهمانان هتل، حاصل عالی‌ترین سطح رضایت‌مندی آن‌ها و وابسته به شایستگی کارکنان هتل‌ها است. شناسایی و اولویت‌بندی مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل‌ها موجب هموارکردن مسیر موفقیت هتل‌ها در جلب رضایت گردشگران است.

**روش پژوهش:** این تحقیق با رویکرد کیفی انجام شده و از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌های موردنیاز، توصیفی است. **جامعه آماری:** با توجه به شرایط کنونی گردشگری و با توجه به روش انجام پژوهش که مبتنی بر نظر خبرگان (صاحب‌نظران صنعت هتل‌داری و گردشگری) است، برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد و طی چندین مرحله برخی کارشناسان زبده شناسایی و پس از دریافت اطلاعات از هر کدام، از آن‌ها خواسته شد که افراد صاحب نظر دیگر را معرفی کنند و در نهایت تعداد ۱۲ نفر از خبرگان جامعه آماری برای مشارکت در طراحی مدل انتخاب شدند.

**روش انجام پژوهش:** شناسایی، تجزیه و تحلیل، و اولویت‌بندی مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل‌ها در تعامل با گردشگران خارجی، با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) صورت گرفته است.

**یافته‌های پژوهش:** شاخص‌های آشنایی با زبان کشور مبدأ گردشگران، توانایی در نشان دادن لذت از همکلامی و گفتگو با آن‌ها، تعامل محترمانه با گردشگران، آشنایی با نشانه‌های مثبت و منفی زبان بدن مانند حرکات سر و یا تماس‌های چشمی، اجتناب از اهانت به آن‌ها و صبوری در شنیدن سخنان گردشگران خارجی، از مهم‌ترین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی مؤثر کارکنان هتل در تعامل با گردشگران خارجی است.

**کلید واژه‌ها:** مهارت ارتباطی، کارکنان هتل، گردشگری، مدل‌سازی ساختاری (ISM).

## مقدمه

این روزها، صنعت گردشگری کلید توسعه اقتصادی بسیاری از کشورها، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه و جهان سوم است (شفیعی و فخر، ۱۳۹۸). عللی چون افزایش روندهای گردشگری، مهاجرت‌های بین‌المللی و به‌طور کلی تسریع در فرآیند جهانی شدن، تعداد و اهمیت تعاملات خدمت‌مندی چندفرهنگی میان افراد را افزایش داده است (ارینی، ۲۰۱۶). افزایش تقریباً مستمر تعداد گردشگران و رویارویی آن‌ها از فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر، بر لزوم توجه به آموزش نیروهای انسانی در سازمان‌های گردشگری میزبان تأکید می‌کند، به‌خصوص نیروهایی که در ارتباط مستقیم با گردشگران هستند (ایمانی خوشخو و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه، اقامتگاه‌ها و هتل‌ها از جمله عناصر مهم هر مقصد گردشگری‌اند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۴) گردشگران در انتخاب هتل محل اقامت خود معیارهای گوناگونی دارند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، علاوه بر داشتن محیط و منظره زیبا، نحوه مواجهه کارکنان و میزان آشنایی آن‌ها با مهارت‌های ارتباطی در اموری مانند رفع نیازها و احساس آرامش است.

عناصر مختلفی در توسعه صنعت گردشگری تأثیرگذارند که یکی از آن‌ها ارتباطات انسانی و تأثیری است که از چگونگی این نوع ارتباط در ذهن گردشگران باقی می‌ماند (کروبی، ۱۳۸۸). ارتباطات مهم‌ترین ابزار انتقال آموخته‌های میراث فرهنگی در حوزه صنعت گردشگری و هتل‌داری است که جامعه میزبان و میهمان برای هرگونه تعاملی از آن استفاده می‌کنند (بخارایی و شربتیان، ۱۳۹۵). وفاداری میهمانان هتل، حاصل عالی‌ترین سطح رضایت‌مندی آن‌هاست و این‌هم وابسته به شایستگی منابع انسانی است (کیم و همکاران، ۲۰۱۱). ادب و رفتار کارکنان و شناخت نیازهای مسافران است که موفقیت یک هتل یا مکان اقامتی را تضمین می‌کند. الگوی رفتار در صنعت هتل‌داری نقش غالب را دارد؛ زیرا یک میهمان بسیاری از نکات فنی و تخصصی هتل‌داری را نمی‌داند و شاید آن‌ها را

درک نمی‌کند، ولی رفتار کارکنان تأثیر فراموش‌ناشدنی بر او می‌گذارد (صدیق و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین ارتباطات انسانی و تعاملات بین فردی دائماً در حال اثرگذاری بر میهمان از سوی میزبان است.

## بیان مسئله

بدیهی است که ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آن‌ها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران در زیر بخش‌های صنعت گردشگری است. با توجه به اینکه بیشتر پژوهش‌های انجام شده در صنعت هتل‌داری از دیدگاه مدیریتی، اقتصادی و بازاریابی بوده و بُعد ارتباطاتی از جمله ابعاد ارتباط انسانی از سوی پژوهشگران حوزه گردشگری کمتر مورد توجه قرار گرفته است، این پژوهش معطوف به تعاملات انسانی و ارتباطی دوجانبه در بخشی از جامعه میزبان (کارکنان هتل) با میهمانان (گردشگران خارجی) است و بر این باور است که این دسته از تعاملات انسانی و ارتباطی از ابتدای ورود گردشگران خارجی به هتل تا آخرین لحظه حضور و اقامت برای آنان بسیار اهمیت دارد و بر ماندگاری، میزان رضایت، وفاداری و انتخاب مجدد محل اقامت آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. از این‌رو پژوهش حاضر، ضرورت توجه به مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل را در برخورد با گردشگران خارجی مورد توجه قرار داده و به این دو پرسش اصلی می‌پردازد که اولاً مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل‌ها و مراکز اقامتی در برخورد با میهمانان و گردشگران خارجی کدام هستند؟ و ثانیاً کدامیک از مؤلفه‌های ارتباطی یادشده، از اهمیت و اولویت بالاتری در برخورد با گردشگران خارجی و در نتیجه افزایش رضایت آن‌ها برخوردار است؟

## ادبیات پژوهش

گردشگری که به تجارت هزاره سوم موسوم است یکی از پردرآمدترین بخش‌های اقتصادی روبه‌رشد است و جریان‌های گردشگری بین‌المللی پویاترین مبادلات اقتصادی را که ممکن است بین کشورها اتفاق بیافتد، به‌وجود آورده است. فارغ از وضعیت پیش‌آمدهی ناشی از همه‌گیری

بیماری کووید-۱۹ در جهان، در سال ۲۰۱۹ آمار گردشگران ورودی به کشورها با ۴ درصد رشد به ۱,۵ میلیارد نفر رسید؛ اگرچه در دو سال پیشتر یعنی سال‌های ۲۰۱۷ و ۲۰۱۸ نیز از رشد سالانه ۶ درصدی برخوردار بود (WTO Barometer, 2020). در کنار صنایع وابسته به مادر-صنعت گردشگری، هتل‌داری اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا تنها جاذبه‌های گردشگری نیستند که موجبات سفر یا روتق گردشگری را فراهم می‌کنند بلکه امکانات اقامتی - اگرچه هدف اصلی گردشگری نیستند - ولی متناسب با سلیقه‌های متفاوت گردشگران، نقشی کمابیش اساسی در رفتار خرید گردشگران ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند در میان سازوکارهای مرتبط با گردشگری در ابعاد مختلف یعنی آژانس‌های گردشگری، حمل و نقل، رستوران‌ها و اقامتگاه‌ها یا هتل‌ها، می‌توان گفت هتل‌ها از همه مهم‌ترند و در جذب گردشگران نقش برجسته‌ای ایفا می‌کنند (مفرد و قرخلو، ۱۳۹۳). در میان مؤلفه‌های مؤثر در موفقیت هتل‌داری نیز مهم‌ترین و اثرگذارترین عامل، نیروی انسانی شاغل در این بخش است (عابدین‌نژاد و میرزایی، ۱۳۹۸).

موفقیت یک سازمان در گرو مهارت‌های ارتباطی تمام کارکنان آن سازمان است. در صنعت گردشگری به جرأت می‌توان گفت ارتباط حرف اول را می‌زند و در وهله‌ی اول دست اندرکاران صنعت گردشگری باید توانایی برقراری ارتباطی قوی و مؤثر بین خود و گردشگران را داشته باشند. ارتباط یعنی تفاهم و اشتراک فکر و اندیشه بین گردشگر و میزبان به شرط آن‌که محتوا و پیام مورد نظر فرستنده به گیرنده‌ی پیام انتقال یابد (فرهنگی و طهماسب‌پور، ۱۳۹۸). اهمیت رفتار خدمت‌رسان کارکنان شاغل در هتل‌ها معمولاً ذیل عبارت تفکیک‌ناپذیری در بازاریابی خدمات مطرح شده و بر کیفیت خدمات و رضایت مشتریان هتل‌ها اثر می‌گذارد (فیض و همکاران، ۱۳۹۰). در این میان مسائلی مانند تمرکز بر آشنایی و آگاهی کارکنان هتل‌ها در برخورد با میهمانان، و افزایش مهارت‌های ارتباطی آن‌ها اهمیتی دوچندان می‌یابد تا آنجا که مهارت‌های ارتباطی - احساسی و مهارت‌های قومی -

فرهنگی کارکنان هتل‌ها می‌توانند مبنای رتبه‌بندی کیفی هتل‌ها قرار گیرند (شریفی تهرانی و همکاران، ۱۳۹۷).

مهارت‌های ارتباطی، آن‌دسته از مهارت‌هایی هستند که به واسطه آن‌ها افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرآیند ارتباط شوند؛ فرآیندی که افراد طی آن، اطلاعات، افکار و احساسات خود را از طریق مبادله کلامی و غیرکلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند. در جوامع امروزی با پیچیده‌تر شدن فرآیند زندگی، مهارت‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین عوامل تعالی و موفقیت انسان به شمار می‌روند. مهارت‌های ارتباطی به افراد کمک می‌کنند تا عواطف و نیازهای خود را به درستی بیان نموده و در دستیابی به اهداف بین فردی موفق‌تر باشند. در واقع مهارت‌های ارتباطی تبادل ایده‌ها، نظرات و اطلاعات بین فرستنده به گیرنده به شرط تشابه معنی در طرفین است. یقیناً سهم بالایی از مشکلات حرفه‌ای نتیجه‌ی مستقیم ارتباط ضعیف هستند. روانشناسان با اتفاق نظر، مهارت‌های تصمیم‌گیری، حل مسئله، تفکر خلاق، تفکر انتقادی، ارتباط مؤثر، خودآگاهی، همدلی، مقابله با هیجان‌ها و مقابله با استرس را به عنوان مهارت‌های اساسی در جامعه‌ی بشری امروزی معرفی کرده‌اند (شریفی، ۱۳۹۵).

برای فرایند ارتباط، الگوهای مختلفی ارائه شده است که ساده‌ترین آن‌ها الگویی با سه مؤلفه‌ی فرستنده، گیرنده و پیام است و الگوهای دیگر مانند مدل ارتباطی هارولد لاسول، الگوی ارتباطی شنون و ویور، مدل ارتباطی دیوید برلو، مدل آندروش، استس و بوستروم (فرهنگی و طهماسب‌پور، ۱۳۹۸) نیز به تدریج این فرایند ساده را تکامل بخشیده و اجزا و عناصر مختلفی را در یک نظام منسجم و هماهنگ مطرح نموده‌اند. دو مدل ارتباطی نیز از سوی اندیشمندان ایرانی ارائه شده (فرهنگی، ۱۳۹۵ و محسنیان‌راد، ۱۳۹۴، ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸) که مدل اخیر با عنوان «مدل منبع معنی» همخوانی بیشتری با ویژگی‌های بوم‌شناختی جامعه ایرانی دارد.

سازمان‌های خدماتی نظیر هتل‌ها دستیابی به کارآیی و سودآوری را با ارائه‌ی خدمات مناسب و مطلوب به مشتریان دنبال می‌کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۴). کیفیت تعامل میان

مهارت‌های شغلی آن‌ها و هم‌چنین نحوه برخورد و رفتار کارکنان هتل، می‌تواند عمیقاً بر رضایت و وفاداری میهمانان تأثیر بگذارد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). کارکنان هتل باید در لحظات حساس نقش خود را به‌خوبی ایفا کنند. توفیق در این کار نیاز به تجربه، قدرت ابتکار، دلسوزی، صداقت و آموزش دارد؛ زیرا مهارت‌های فنی به تنهایی برای اداره کردن کارها کافی نیست. بلکه باید مهارت‌های فنی با احساس میهمان‌نوازی، مردم‌دوستی و خوشرویی توأم و قرین باشد، تا با همفکری، همکاری و هماهنگی فنی در کنار صداقت و ادب، رضایت کامل میهمانان هتل تأمین و تضمین گردد (محمدی و رضایی، ۱۳۹۴).

مدل‌های شایستگی منابع انسانی در عرصه‌ی هتل‌داری سعی کرده‌اند ابعاد مختلفی را مورد بررسی قرار داده و توجه دست‌اندرکاران را به مؤلفه‌های مختلفی جلب نمایند. جدول (۱) برخی از جدیدترین این مدل‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با هر یک را نشان می‌دهد:

جدول ۱- برخی مدل‌های شایستگی کارکنان در صنعت هتل‌داری (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵)

عنوان و نظریه پرداز مدل	سال	ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی
کیم و همکاران	۲۰۱۱	دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش، انگیزش
مدل شایستگی آ.سه.آن <sup>۳</sup>	۲۰۱۲	شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های عملکردی در قالب مهارت‌ها، دانش و نگرش-رفتار
مدل شایستگی کامائو و واتودو <sup>۴</sup>	۲۰۱۲	مهارت‌های پایه، نگرش خوب، آموزش‌پذیری، روابط متقابل، خلاق بودن، مهارت فنی و مهارت فناوری اطلاعات
مدل شایستگی لیامان <sup>۵</sup>	۲۰۱۴	مهارت، تخصص، توانایی و استعداد
مدل شایستگی دمبووسکا و سیلیکا <sup>۶</sup>	۲۰۱۵	ویژگی‌های شخصی: دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، اشتیاق و علاقه‌مندی

سوزانا و فارینا (۲۰۱۱) در بررسی خود با عنوان «تجزیه و تحلیل نیاز به آموزش و کارآموزی کلامی مهارت‌های ارتباطی بین پزشکان هتل» به این نتیجه رسیدند که قرار دادن دانش‌آموختگان پزشکی در شرایط واقعی هتل به منظور درک و آموزش مهارت‌های ارتباطی، امری ضروری است و لازم است مسؤولان طراحی دروس به آموزش عملی مهارت‌های ارتباطی در دروس اصلی دانش‌آموختگان پزشکی توجه خاصی داشته باشند.

کارکنان هتل با مشتریان، اساس بازاریابی خدمات گردشگری را شکل می‌دهد. به همین دلیل رضایت مشتری در سازمان‌های خدماتی نظیر هتل، در وهله اول به فردی که خدمت را ارائه می‌کند (کارکنان و مدیران) و سپس به شیوه‌ی ارائه خدمت به مشتری وابسته است (قلی‌پور سلیمانی، ۱۳۸۷). به همین دلیل طبیعی است که هتل‌ها به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات به دنبال گسترش و ارتقاء کیفیت ارتباط خود با مشتریان باشند. در صنعت هتل‌داری، نیروی انسانی ماهر، عاملی تعیین‌کننده است و حتی برخورد، ظاهر، شخصیت و اعتماد به نفس تک‌تک کارکنان هتل‌ها حائز اهمیت است (توده‌روستا، ۱۳۹۴). امروزه رضایت مشتریان عاملی مهم برای همه هتل‌ها است، زیرا رضایت مشتریان باعث حفظ، جذب و وفاداری مشتریان به هتل می‌شود؛ به گونه‌ای که اگر مشتریان از هتل رضایت داشته باشند، بقای آن امکان‌پذیر است (عدالتیان و همکاران، ۱۳۹۳). در این میان میزان تسلط شاغلان صنعت هتل‌داری، دانش نظری و

### پیشینه تجربی پژوهش

بررسی مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل (مهارت‌های کلامی و غیرکلامی) در تعامل با گردشگران خارجی نیاز به مطالعه دقیق دارد، زیرا نتایجی که از این مطالعات به دست می‌آید در برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی ماهر در گردشگری و هتل‌داری بسیار مؤثر است. از جمله تحقیق‌های انجام شده می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

### الف- پژوهش‌های خارجی

دیسیلوا و آرون (۲۰۱۷) در بررسی خود با عنوان «موانع ارتباطی مرتبط با کارکنان در صنعت هتل‌داری» دریافتند که میزان آگاهی و دانش کارکنان هتل به زبان‌های میهمانان هتل و همچنین به روز کردن و تداوم این آموزش‌ها، نقش مهمی در برقراری ارتباط مؤثر با گردشگران و میهمانان هتل دارد. ذوالحمیری و آنتونی (۲۰۱۲) در پژوهش خود «ادراکات کارکنان از ارتباطات فردی یک هتل پنج ستاره در مالزی» را مورد بررسی قرار دادند. از دیدگاه آنان، ارزیابی میزان اثربخشی ارتباطات داخلی هتل به دلیل تأثیر زیاد بر میزان رضایت و بهره‌وری کارکنان هتل، اهمیت زیادی دارد. آن‌ها دریافتند توجه به ارتباطات فردی و داخلی هتل و توجه به اقدامات مقتضی در این زمینه، به دلیل بالابردن ارزش سازمانی هتل در دیدگاه کارکنان، میزان رضایت و بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد.

داروخاناوالا (۲۰۲۰) در پایان‌نامه «بررسی نقش ارتباطات در مدیریت منابع انسانی در هتل»، تأثیرات شیوه‌های ارتباطی مؤثر و غیرمؤثر کارکنان هتل در برخورد با میهمانان و گردشگران را مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد از آنجا که کار در صنعت مهمان‌نوازی و هتل‌داری مستلزم کار با مردم است (اعم از مهمان یا همکار)، توجه به نقش ارتباطات در این صنعت یک مهارت کلیدی است و اجرای آن مستلزم کار و تمرین مستمر در این زمینه است.

آنیادا و سینگانات (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «چالش‌ها و راهبردهای ارتباطات میان‌فرهنگی در مورد کارآموزان تابلدی کارشناسی هتل» با استفاده از یک روش ترکیبی و براساس پرسشنامه و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انجام دادند. مطالعه آن‌ها نشان داد که برنامه‌های دانشگاهی باید هتل را جهت آموزش دانشجویان در نوع برخورد با گردشگران مجهز نمایند و کارآموزان را با مهارت در زبان‌ها و فرهنگ‌های خارجی، مهارت حل مسئله و تفاهم کیان‌فرهنگی و میان‌فردی برای برقراری ارتباطی مؤثرتر و کارآمدتر با گردشگران خارجی

آماده نمایند.

## ب- پژوهش‌های داخلی

علاءالدینی و چینی (۱۳۹۱) در تحقیقی که در قالب پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد انجام دادند به بررسی «کیفیت خدمات و رضایت‌مندی گردشگران (مطالعه موردی هتل‌های لوکس ایران)» پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که از میان سه بُعد خدمات هتل‌ها یعنی محصول فیزیکی، خدمت تجربه‌شده و خوراک و نوشیدنی‌ها برای گردشگران خارجی، چگونگی برخورد خدمات‌دهندگان، مهم‌تر از ساختمان هتل و تجهیزات آن، و نیز خوراک و نوشیدنی‌ها است. به عبارتی چگونگی مواجهه و رفتار با گردشگران می‌تواند با ایجاد یک تجربه دلپذیر در ارزیابی هتل‌ها توسط گردشگران تأثیر مثبتی بگذارد.

زند (۱۳۹۳) موضوع «بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هتل» را مورد پژوهش قرار داد و به این نتایج دست یافت که تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان گروه هتل‌های آریا، از قبیل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، فضیلت مدنی، احترام و تکریم بیش از حد متوسط بود و دو بُعد احترام و تکریم و جوانمردی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی داشته است.

عدالتیان و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی خود با عنوان «بررسی تأثیر عملکرد کارکنان فرانت‌آفیس بر جلب رضایت مشتریان» چندین فرضیه را در جهت افزایش میزان رضایت مشتری، مطرح و مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های آنان حاکی از آن بود که قابلیت اطمینان و مسئولیت‌پذیری هتل‌ها (ارائه خدمت به‌موقع به مشتری)، همدلی بین کارکنان و مشتریان (رفتار کارکنان هتل با مشتریان با توجه به خلق‌وخو و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها)، ابعاد ظاهری و فیزیکی هتل (تجهیزات، تسهیلات، فضای عمومی، ظاهر کارکنان و در نهایت مجراهای ارتباطی) و ضمانت و تضمین هتل (شایستگی و توانایی کارکنان هتل در ایجاد حس اطمینان و اعتماد در مشتریان)

از عوامل مهم و تأثیرگذار بر افزایش میزان رضایت مشتریان و میهمانان هتل هستند.

صدیق و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه روانشناسی گردشگری با رفتار کارکنان هتل‌ها (طراحی هتل در منطقه آزاد بندر انزلی)» با روشی توصیفی - تحلیلی طرح مسئله نموده و پس از تعریف گردشگری و گونه‌های آن، با نگاهی به روانشناسی و استانداردهای رفتار کارکنان هتل‌ها بیان می‌دارند که گردشگران علاوه بر نیازهای زیستی و رفع آن‌ها در محل اقامت خود، نیاز به آرامش روانی و آسایش دارند. یافته اصلی تحقیق آنان این است که میان روانشناسی گردشگری و رفتار کارکنان هتل‌ها با گردشگران جهت جذب و توسعه بیشتر گردشگران رابطه مستقیمی وجود دارد.

در پژوهشی که توسط محمدی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «شایستگی‌های فردی منابع انسانی و وفاداری کُنشی میهمانان در هتل‌های چهار ستاره استان مازندران» صورت پذیرفت مشخص گردید که شایستگی‌های فردی منابع انسانی، هم به طور مستقیم، و هم به واسطه متغیرهای رضایت میهمانان و ارزش ادراک شده می‌تواند بر وفاداری کُنشی میهمانان در هتل‌های چهار ستاره استان مازندران تأثیرگذار باشند. شریفی تهرانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش «محک‌زنی و رتبه‌بندی سه گروه هتل ایران بر مبنای مهارت‌های ارتباطی-احساسی کارکنان» به سنجش مهارت‌های همدلی قومی- فرهنگی کارکنان در سه گروه هتل بزرگ ایران، یعنی اسپیناس، پارسیان و آریا و رتبه‌بندی آن‌ها اقدام کردند. نتایج این پژوهش نشان داد بروز و نمایش احساسات در روابط میان فردی، از جانب کارکنان هتل‌ها به مشتریان، مهم‌ترین معیار در ارزیابی مهارت‌های همدلی کارکنان هتل براساس دیدگاه خبرگان است.

خزایی‌پول و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش «تأثیر رابطه عاطفی با برند بر وفاداری مشتریان در صنعت هتل‌داری» هتل‌های چهار و پنج ستاره استان مازندران را مورد بررسی قرار دادند. تاکید آن‌ها در این پژوهش بر

انواع چهارگانه وفاداری مشتری از جمله وفاداری شناختی، عاطفی، کنشی و رفتاری بود. نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه عاطفی با برند بر انواع چهارگانه وفاداری در صنعت هتل‌داری تأثیر مثبت و معناداری دارد که بیشترین تأثیر بر وفاداری شناختی و کمترین تأثیر بر وفاداری رفتاری بوده است. محمدی و میرتیان (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر محیط فیزیکی و اجتماعی خدمات هتل در دل‌بستگی و رضایت میهمانان» که با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام دادند دریافتند که از دیدگاه میهمانان هتل‌های پارسیان آزادی رامسر، محیط فیزیکی، محیط اجتماعی و رضایت کلی، به ترتیب دارای مطلوبیت هستند و دل‌بستگی میهمانان به هتل نیز بر رضایت آن‌ها مؤثر بوده است.

مودودی ارخودی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با موضوع «بررسی عوامل مؤثر بر وفاداری و ماندگاری گردشگران» در هتل‌های پنج ستاره شهر مشهد انجام دادند. در این تحقیق، میزان وفاداری و ماندگاری گردشگر در این هتل‌ها در ارتباط با عوامل عمومی، اعتبار، اطمینان، پاسخ‌گویی، همدلی، و وفاداری بررسی شد و نتایج تحقیق نشان داد مؤلفه پاسخ‌گویی (رسیدگی فوری به درخواست، رسیدگی با روی گشاده و باز، و پذیرا بودن کارکنان نسبت به اعتراض یا انتقاد با روی گشاده) و مؤلفه همدلی (اجرای درخواست خارج از ضوابط، رفتار کارکنان و ادای احترام به مسافر، و بازگو نمودن تمام مسائل ذهنی مربوط به هتل با توجه به نحوه رفتار کارکنان)، بیشترین تأثیر را بر وفاداری و ماندگاری گردشگر داشته است.

#### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق با رویکرد کیفی انجام شده و براساس نحوه‌ی جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، توصیفی است و از نظر هدف، در دسته‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. برای انجام این پژوهش، ابتدا مهارت‌های ارتباطی

موردنیاز کارکنان هتل در برخورد با گردشگران خارجی در دو بُعد مهارت‌های کلامی و غیرکلامی با استفاده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ی ساختاریافته با خبرگان استخراج شده است. خبرگان در این تحقیق متشکل از صاحب‌نظران حوزه‌ی گردشگری و هتل‌داری بوده‌اند.

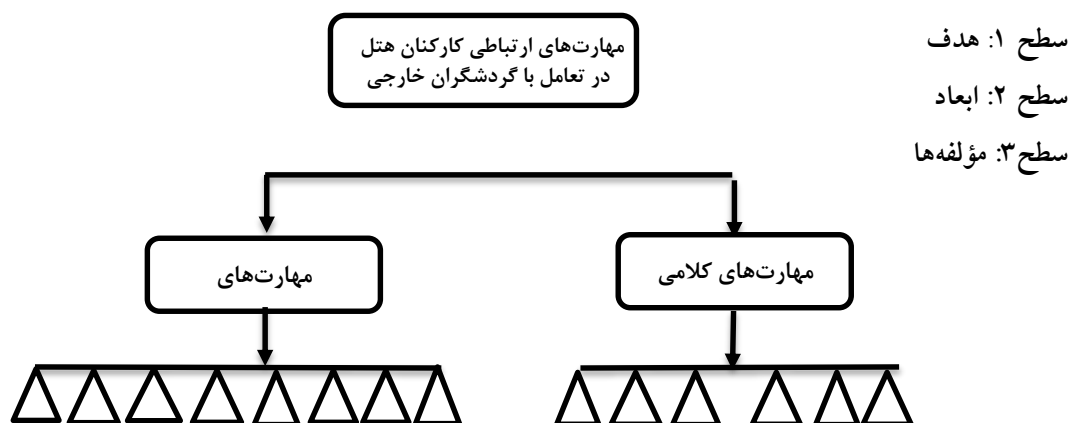
جدول ۲- مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده در فرآیند مدل‌سازی ساختاری (ISM)

تعداد اعضا	تحصیلات دانشگاهی	حوزه فعالیت فرد مشارکت‌کننده
۴ نفر	کارشناسی ارشد و بالاتر	مدیران ارشد حوزه میراث فرهنگی، هتل‌داری و گردشگری
۳ نفر	کارشناسی ارشد و بالاتر	استادان دانشگاه در حوزه هتل‌داری و گردشگری
۵ نفر	کارشناسی و کارشناسی ارشد	مدیران هتل‌ها و مراکز اقامتی پذیرای گردشگران خارجی
۳ نفر	دکتر	

مد نظرات خبرگان استفاده شده است. یعنی اگر در خصوص یک عامل، اکثریت افراد بر اصلی بودن آن اتفاق نظر داشتند آن عامل برای تحلیل انتخاب شده است و در خصوص عواملی که اکثریت آراء بر عدم انتخاب آن بوده، آن عامل کنار گذاشته شده است. با توجه به این‌که تعداد خبرگان تحقیق محدود بوده و روش ISM در دسته‌ی روش‌های کیفی قرار می‌گیرد، استفاده از شاخص‌های مرکزی همچون میانگین برای انتخاب موانع اصلی شاخص مناسبی نمی‌باشد. به همین دلیل از مد نظرات استفاده شده است. این تحقیق بر پایه دو بُعد مهارت‌های کلامی و غیرکلامی استوار است. براساس پیشینه تحقیق، مدل مفهومی این تحقیق مطابق شکل ۱ است. برای سنجش هر یک از ابعاد تعدادی مؤلفه به شرح جدول ۲ مبنای پژوهش قرار گرفته است.

به بیان دیگر ابتدا براساس پیشینه نظری، تعداد ۲۵ مؤلفه مرتبط با مهارت‌های ارتباطی در مواجهه با گردشگران خارجی استخراج گردید. سپس شاخص‌های مختلف شناسایی شده در یک جدول در دو ستون مهارت‌های کلامی و غیرکلامی لیست گردید و مجدد طی مصاحبه‌هایی ساختاریافته از خبرگان پرسیده شد که آیا این مؤلفه‌های کلامی و غیرکلامی جزء مؤلفه‌های ضروری مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل در برخورد با گردشگران خارجی محسوب می‌شود؟

براساس این مصاحبه‌ها، ۱۴ مؤلفه مرتبط با مهارت‌های ارتباطی در مواجهه با گردشگران خارجی در دو بُعد کلامی و غیرکلامی با استفاده از نظرات خبرگان انتخاب شدند. در خصوص انتخاب عوامل به دست آمده از پیشینه تحقیق، از



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

در جدول ۲ مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی انتخاب شده با توجه به پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان نشان داده شده است.

جدول ۲- مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل در تعامل با گردشگران خارجی با توجه به نظرات خبرگان

کد مؤلفه	مؤلفه‌های مهارت ارتباطی	بعد
۱	شیوایی بیان و ادای صحیح کلمات در بیان مطالب با گردشگران خارجی میهمان	مهارت های کلامی
۲	آشنایی با زبان کشور مبدا گردشگران	
۳	سلیس و روان صحبت کردن در زمان ارائه خدمات کلامی گردشگران خارجی میهمان	
۴	اجتناب از اهانت و هتک حرمت به گردشگران خارجی میهمان	
۵	توانایی در خاتمه دادن مناسب مکالمه با در نظر گرفتن عبارت های کلامی مناسب با فرهنگ گردشگران خارجی	
۶	مهارت در شیوه برقراری ارتباط کلامی مناسب در مکالمات تلفنی با گردشگران خارجی هتل	
۷	ابراز احساسات مناسب در واکنش به ابراز احساسات	مهارت های غیر کلامی
۸	آگاهی به روش های مناسب ایستادن و نشستن در زمان برقراری ارتباط مستقیم با گردشگران خارجی هتل	
۹	توانایی در نشان دادن میزان لذت بردن از مصاحبت و گفتگو با میهمانان و گردشگران خارجی هتل	
۱۰	آشنایی با نشانه های مثبت و منفی زبان رفتار مانند حرکات سر و یا تماس های چشمی مختلف و ...	
۱۱	آرام و متین بودن	
۱۲	داشتن برخورد محترمانه با گردشگران خارجی میهمان	
۱۳	داشتن ظاهری آراسته و پوششی مناسب	
۱۴	صبور بودن در شنیدن صحبت های گردشگران خارجی میهمان	

سیستم‌های پیچیده و دارای اجزای متعدد اشاره کرد. در اجرای پژوهش حاضر گام‌های زیر عملیاتی گردید:

#### ۱- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری<sup>۷</sup>

این ماتریس که به ابعاد عوامل بستگی دارد در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر شدند. به عبارتی این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباطات بین عناصر، تشکیل شد و برای نشان دادن ارتباطات بین آن‌ها از چهار نماد V (ارتباط یک‌طرفه از i به j)، A (ارتباط یک‌طرفه از j به i)، X (ارتباط دوجانبه i و j) و O (عدم ارتباط بین دو عنصر i و j) استفاده گردید.

رویکرد ISM، روشی مبتنی بر نظر خبرگان است و تعداد خبرگان پیشنهاد شده برای این روش، بین پنج تا پانزده نفر است که در این پژوهش از نظرات و همراهی ۱۲ خبره بهره گرفتیم. این روش به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک نظام کمک زیادی می‌کند. هم‌چنین ISM می‌تواند عناصر یک نظام را تعیین سطح و اولویت‌بندی کند. این امر به مدیران، برای اجرای هر چه بهتر مدل طراحی شده، کمک شایانی می‌کند. از جمله ویژگی‌های این روش می‌توان به قابل درک بودن آن برای طیف وسیعی از کاربران، یکپارچگی آن در ترکیب نظرات خبرگان و قابلیت کارکرد آن در مطالعه‌ی



جدول ۳- ماتریس خودتعاملی ساختاری

رد	کد مؤلفه	مؤلفه‌های مهارت ارتباطی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
مهارت های کلامی	۱	شیوایی بیان و ادای صحیح کلمات در بیان مطالب با گردشگران خارجی میهمان	V	V	V	V	V	V	V	O	V	O	V	O	V	
	۲	آشنایی با زبان کشور مبدأ گردشگران	X	V	A	X	A	O	V	A	A	V	O	X		
	۳	سلیس و روان صحبت کردن در زمان ارائه خدمات کلامی گردشگران خارجی میهمان			O	O	X	A	O	V	A	A	V	O	V	
	۴	اجتناب از اهانت و هتک حرمت به گردشگران خارجی میهمان			A	A	A	A	O	A	A	X	O	X		
	۵	توانایی در خاتمه دادن مناسب مکالمه با در نظر گرفتن عبارت های کلامی مناسب با فرهنگ گردشگران خارجی				V	A	O	V	O	O	V	O	V		
	۶	مهارت در شیوه برقراری ارتباط کلامی مناسب در مکالمات تلفنی با گردشگران خارجی هتل					O	O	X	A	A	V	O	V		
مهارت های غیر کلامی	۷	ابراز احساسات مناسب در واکنش به ابراز احساسات						O	V	O	O	V	O	V		
	۸	آگاهی به روش های مناسب ایستادن و نشستن در زمان برقراری ارتباط مستقیم با گردشگران خارجی هتل						V	O	O	V	O	V			
	۹	توانایی در نشان دادن میزان لذت بردن از مصاحبت و گفتگو با میهمانان و گردشگران خارجی هتل						A	A	X	O	V				
	۱۰	آشنایی با نشانه های مثبت و منفی زبان رفتار مانند حرکات سر و یا تماس های چشمی مختلف و ...							X	X	O	V				
	۱۱	آرام و متین بودن									V	O	V			
	۱۲	داشتن برخورد محترمانه با گردشگران خارجی میهمان									A	A				
	۱۳	داشتن ظاهری آراسته و پوششی مناسب										O				
	۱۴	صبور بودن در شنیدن صحبت های گردشگران خارجی میهمان														

۲- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه<sup>۸</sup> اعداد صفر و یک، ماتریس RM شکل داده شد.

در این مرحله با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به

جدول ۴- ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه های مهارت ارتباطی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱
۲	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱
۴	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۵	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱
۶	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱
۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱
۸	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱
۹	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱
۱۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱
۱۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
۱۲	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱

۳- تشکیل ماتریس دستیابی نهایی پس از این که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، تلاش شد سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر عامل ۱ منجر به عامل ۲ شده و عامل ۲ هم

منجر به عامل ۳ شده است، باید عامل ۱ نیز منجر به عامل ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، ماتریس اصلاح شد و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شدند.

جدول ۵ - ماتریس دستیابی نهایی

مؤلفه های مهارت ارتباطی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	قدرت نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
۲	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۳	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۴	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۶
۵	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۶	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۷	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۸	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۹	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۱۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۱۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۱۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶
۱۴	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
میزان وابستگی	۱	۱۳	۱۱	۱۴	۳	۱۲	۲	۲	۱۴	۱۴	۴	۱۴	۱	۱۴	

۴- تعیین سطح و اولویت متغیرها

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌ی دستیابی و مجموعه‌ی مقدم برای هر شاخص تعیین گردید. بعد از تعیین ماتریس دستیابی و مقدم برای هر شاخص، عناصر مشترک در مجموعه‌ی دستیابی و مقدم برای هر

شاخص شناسایی شدند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح شاخص‌ها رسید. یعنی جایی که شاخص‌ها بر سایر شاخص‌ها تأثیر گذارده یا از سایر شاخص‌ها تأثیر می‌پذیرفتند. شاخص‌هایی که در بالاترین سطح (۱) قرار گرفتند، تحت تأثیر سایر شاخص‌ها بوده و شاخص دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دادند.

جدول ۶- تعیین سطوح متغیرها (تکرار ۱)

ردیف	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۲،۱۴	۱	۱	۱
۲	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۳	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۳،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۴	۲،۴،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۴،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۵	۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۵،۷	۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۵
۶	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۳،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۷	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۷	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۷
۸	۲،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۸	۲،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۸
۹	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۱۰	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱
۱۱	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱۰،۱۱،۱۲
۱۲	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱
۱۳	۴،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴	۱۳	۴،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴	۱۳
۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱

جدول ۷- تعیین سطوح متغیرها (تکرار ۲)

ردیف	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱،۳،۵،۶،۷،۸	۱	۱	۱
۳	۳،۶	۱،۳،۵،۶،۷،۸،۱۱	۳،۶	۲
۵	۳،۵،۶	۱،۵،۷	۵	۲
۶	۳،۶	۱،۳،۵،۶،۷،۸،۱۱	۳،۶	۲
۷	۳،۵،۶،۷	۱،۷	۷	۲
۸	۶،۸	۱،۸	۸	۲
۱۱	۳،۶،۱۱	۱،۱۱	۱۱	۲
۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	۲

جدول ۸- تعیین سطوح متغیرها (تکرار ۳)

ردیف	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱،۵،۷،۸	۱	۱	۱
۵	۵	۱،۵،۷	۵	۳
۷	۵،۷	۱،۷	۷	۳
۸	۸	۱،۸	۸	۳
۱۱	۱۱	۱،۱۱	۱۱	۳

جدول ۹- تعیین سطوح متغیرها (تکرار ۴)

ردیف	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱،۷	۱	۱	۱
۷	۷	۱،۷	۷	۴

جدول ۱۰- تعیین سطوح متغیرها (تکرار ۵)

ردیف	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱	۱	۱	۵

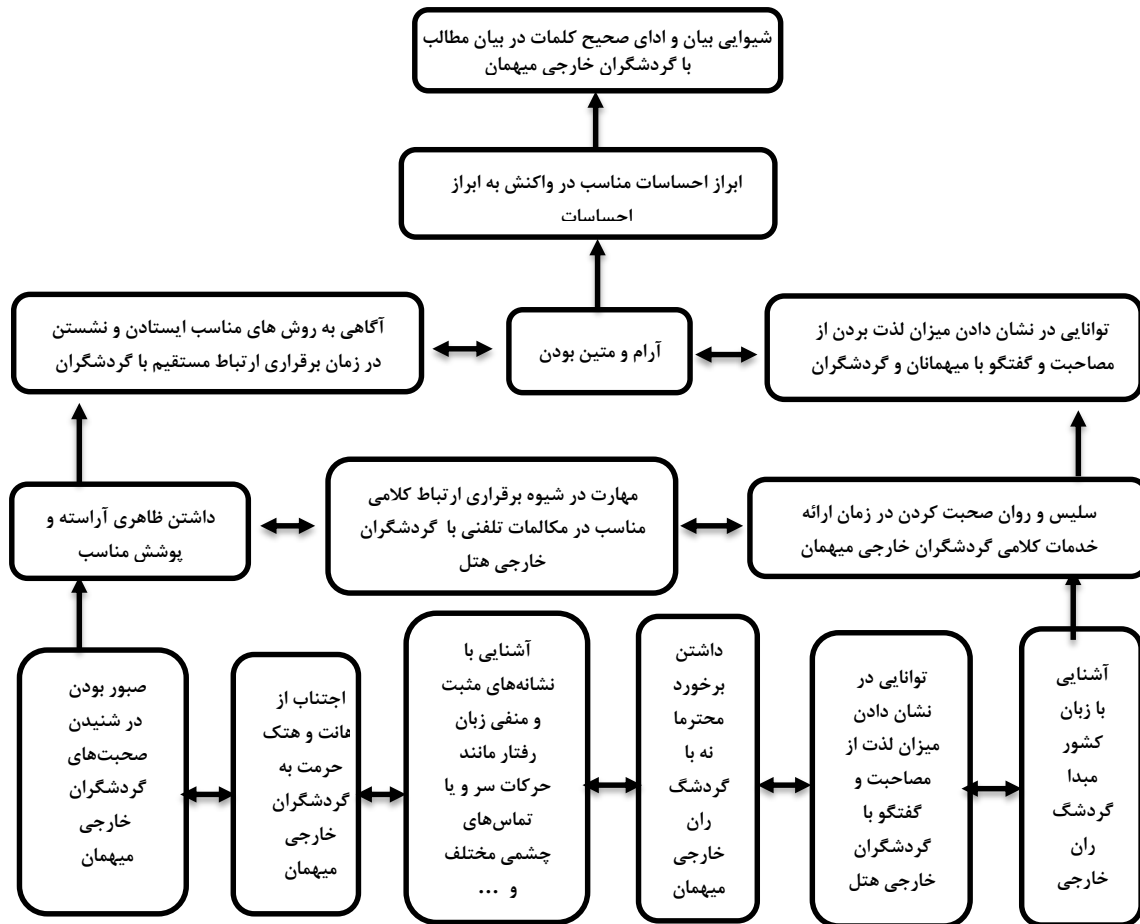
جدول ۱۱- سطوح مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل در تعامل با گردشگران خارجی

تکرار	مهارت‌های ارتباطی	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۲	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۴	۲،۴،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۲،۴،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۴،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۹	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۱۰	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱
۱۲	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱
۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۴	۱
۳	۳،۶	۳،۶	۱،۳،۵،۶،۷،۸،۱۱	۳،۶	۲
۶	۳،۶	۳،۶	۱،۳،۵،۶،۷،۸،۱۱	۳،۶	۲
۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	۲
۵	۵	۵	۱،۵،۷	۵	۳
۸	۸	۸	۱،۸	۸	۳
۱۱	۱۱	۱۱	۱،۱۱	۱۱	۳
۷	۷	۷	۱،۷	۷	۴
۱	۱	۱	۱	۱	۵

۵- ترسیم مدل ساختاری تفسیری

دستیابی نهایی، مدل نهایی این پژوهش مطابق شکل ۲

در این مرحله براساس سطوح تعیین شده و ماتریس ترسیم شد:



شکل ۲- مدل شاخص های مهارت های ارتباطی کارکنان هتل در تعامل با گردشگران خارجی

۶- تجزیه تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی

به سایر شاخص ها دارد؛ شاخص های «آشنایی با زبان کشور مبدأ گردشگران»، «سلیس و روان صحبت کردن در زمان ارائه خدمات کلامی به گردشگران»، «مهارت در شیوه برقراری ارتباط کلامی مناسب در مکالمات تلفنی با گردشگران»، «آگاهی به روش های مناسب ایستادن و نشستن در زمان برقراری ارتباط مستقیم با گردشگران»، «توانایی در نشان دادن میزان لذت بردن از مصاحبت و گفتگو با میهمانان و گردشگران خارجی» و «صبور بودن در شنیدن صحبت های گردشگران خارجی» از لحاظ قدرت نفوذ و میزان وابستگی در حالتی خنثی قرار دارند. از سوی دیگر، چهار شاخص دیگر یعنی «شیوایی بیان و ادای صحیح کلمات در بیان

می دانیم که جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر «میزان نفوذ» و جمع ستونی نشانگر «میزان وابستگی» است. براساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر قابل شناسایی هستند که عبارتند از: خودمختار، وابسته، متصل (پیوندی) و مستقل. این چهار گروه در شکل شماره ۳ به نمایش درآمده اند. با توجه به شکل ۳ به جز شاخص «داشتن ظاهری آراسته و پوششی مناسب» که از قدرت نفوذ و میزان وابستگی کمی برخوردار است و شاخص «اجتناب از اهانت و هتک حرمت به گردشگران» که قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالایی نسبت

بودن میزان وابستگی، از قدرت نفوذ بالایی بهره‌مند هستند. هم‌چنین دو شاخص «آشنایی با نشانه‌های مثبت و منفی زبان رفتار مانند حرکات سر و یا تماس‌های چشمی مختلف» و «داشتن برخورد محترمانه با گردشگران خارجی» از قدرت نفوذ و وابستگی زیادی برخوردار هستند.

مطالب با گردشگران خارجی»، «توانایی در خاتمه دادن مناسب مکالمه با در نظر گرفتن عبارات‌های کلامی مناسب با فرهنگ گردشگران خارجی»، «ابراز احساسات مناسب در واکنش به ابراز احساسات گردشگران» و «آرام و متین بودن» در مقایسه با دیگر شاخص‌های مورد بررسی با توجه به پایین



شکل ۳- نمودار قدرت نفوذ-وابستگی

خارجی، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته است.

با توجه به پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان، چهارده مؤلفه کلامی و غیرکلامی اساسی و مؤثر در برخورد و تعامل کارکنان هتل‌ها با گردشگران خارجی شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که شاخص‌های آشنایی با زبان کشور مبدأ گردشگران، توانایی در نشان دادن میزان لذت از مصاحبت و گفتگو با گردشگران، داشتن برخورد محترمانه با گردشگران، آشنایی با نشانه‌های مثبت و منفی زبان بدن مانند حرکات سر و یا تماس‌های چشمی مختلف، اجتناب از اهانت و هتک حرمت به گردشگران، و صبور بودن در شنیدن صحبت‌های گردشگران به ترتیب از بالاترین درجه اهمیت برخوردار بودند. نتایج حاصل از مدل‌سازی نشان

### یافته‌های پژوهش

توسعه صنعت گردشگری نیازمند تقویت زیرساخت‌هایی است که کسب رضایت گردشگران در همه‌ی آن‌ها -از حمل و نقل گرفته تا مراکز اقامتی- محوریت داشته و حصول آن هم به عوامل مختلفی بستگی دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مهارت‌های ارتباطی کارکنان این صنعت در ایجاد ارتباط کلامی و غیرکلامی در تعامل با گردشگران خارجی اشاره کرد. تحقیق حاضر به بررسی رابطه‌ی میان مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی کارکنان هتل در برخورد با گردشگران خارجی با توجه به پیشینه نظری و تجربی مرتبط و نظرات خبرگان پرداخته و برای رتبه‌بندی و تعیین اهمیت مؤلفه‌های مهارت ارتباطی کارکنان هتل در تعامل با گردشگران و میهمانان

داد که مؤلفه «شیوایی بیان و ادای صحیح کلمات در بیان مطالب با گردشگران خارجی» در بالاترین سطح و کمترین میزان تاثیر و مؤلفه «اجتناب از اهانت و هتک حرمت به گردشگران» دارای کمترین میزان تاثیر و بیشترین میزان وابستگی به دیگر مؤلفه‌ها قرار دارند.

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که جلب رضایت گردشگر (مشتری) در هتل‌داری، اصلی به شدت ضروری و غیرقابل انکار است؛ و ادب و رفتار کارکنان می‌تواند موفقیت یک هتل را تضمین کند. الگوی رفتار در صنعت هتل‌داری نقش غالب را دارد؛ زیرا بسیاری از مهارت‌های تکنیکی، نکات فنی و تخصصی هتل‌داری را گردشگر یا نمی‌داند و یا آن‌ها را به طور مستقیم درک نمی‌کند؛ بنابراین باید مهارت‌های ارتباطی و رابطه‌مدار با احساسات میهمان‌نوازی، مردم‌دوستی و خوشرویی توأم و قرین باشد تا با هم‌فکری، همکاری و هماهنگی، رضایت کامل گردشگران خارجی هتل‌ها تأمین و تضمین گردد. رفتار کارکنان هتل در تمامی سطوح با گردشگران همیشه باید مورد توجه قرار گیرد زیرا یک گردشگر به محض ورود به هتل با رفتار کارکنان در ابعاد مختلف روبه‌رو خواهد بود و پس از آن است که به نظافت، امنیت، خوراک و ... توجه می‌کند. به همین دلیل رفتار صحیح و مؤدبانه کارکنان می‌تواند بسیاری از کمبودها را در هتل بپوشاند.

یافته‌های این پژوهش در زمینه ضرورت آموزش مهارت‌های ارتباطی برای منابع انسانی هتل‌ها و در تعامل با گردشگران با نتایج به دست آمده از پژوهش سوزانا و فارینا (۲۰۱۱) و علاءالدینی و چینی (۱۳۹۱) مطابقت دارد و تحقیقات یادشده نیز بر این موضوع تأکید داشتند که چگونگی برخورد خدمات‌دهندگان، مهمتر از ساختمان هتل و تجهیزات آن، و نیز خوراک و نوشیدنی‌ها است و این مواجهه و رفتار با گردشگران می‌تواند با ایجاد یک تجربه دلپذیر در ارزیابی هتل‌ها توسط گردشگران تأثیر مثبتی بگذارد. نتیجه‌ای که پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۵) نیز با تأیید آن و تأکید بر نقش شایستگی‌های فردی

منابع انسانی بر وفاداری کُنشی میهمانان هتل‌ها به آن دست یافتند. از جهت نقش مهم میزان آگاهی و دانش کارکنان هتل به زبان‌های میهمانان هتل در برقراری ارتباط مؤثر با گردشگران، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش ذوالحمري و آنتونی (۲۰۱۲) و دیسیلوا و آرون (۲۰۱۷) تطابق دارد.

نتایج تحقیق داروخاناوالا (۲۰۲۰) و عدالتیان و همکاران (۱۳۹۳) نیز همانند یافته‌های پژوهش حاضر بر این نکته تأکید دارد که توجه به نقش ارتباطات در صنعت هتل‌داری یک مهارت کلیدی است و عواملی مانند همدلی بین کارکنان و مشتریان، و شایستگی و توانایی کارکنان هتل در ایجاد حس اطمینان و اعتماد در مشتریان حائز اهمیت بسیار است. مشابه چنین تأکیدی را می‌توان در تحقیق آنیادا و سینگانات (۲۰۲۰) و صدیق و همکاران (۱۳۹۴) هم مشاهده نمود که معتقدند برنامه‌های آموزشی هتل‌ها باید کارکنان و کارآموزان را با مهارت در زبان‌ها و فرهنگ‌های خارجی، مهارت حل مسئله و تفاهم میان‌فرهنگی و میان‌فردی برای برقراری ارتباطی مؤثرتر و کارآمدتر با گردشگران خارجی آماده نمایند. در تحقیقات داخلی نیز یافته‌های پژوهش مودودی و همکاران (۱۳۹۸) مشابه یافته‌های تحقیق حاضر نشان دادند که مؤلفه پاسخگویی (رسیدگی فوری به درخواست، رسیدگی با روی گشاده و باز، و پذیرا بودن کارکنان نسبت به اعتراض یا انتقاد با روی گشاده)، و مؤلفه همدلی (اجرای درخواست خارج از ضوابط، رفتار کارکنان و ادای احترام به مسافر، و بازگو نمودن تمام مسائل ذهنی مربوط به هتل با توجه به نحوه رفتار کارکنان)، بیشترین تاثیر را بر وفاداری و ماندگاری گردشگران داشته است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مبتنی بر یافته‌های این پژوهش به هتل‌ها و مراکز اقامتی پیشنهاد می‌شود مهارت‌های ارتباطی ساده ولی مهم زیر را در شاخص‌های اصلی جذب نیرو و در برنامه‌های دائم

کارشناسی ارشد، دانشگاه مازیار نور، به راهنمایی داود کیاکجوری.

خزایی‌پول، امیر؛ حنیفی، فرهاد؛ میرابی، وحیدرضا و تقی پوریان، محمد جواد (۱۳۹۷). تأثیر رابطه عاطفی با برند بر وفاداری مشتریان در صنعت هتل‌داری (مورد مطالعه: هتل‌های چهار و پنج ستاره مازندران). مطالعات اجتماعی گردشگری.

زند، ابتهال (۱۳۹۳). بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هتل (مطالعه موری: گروه هتل‌های آریا)، نشریه گردشگری.

شریفی تهرانی، محمد؛ صنایعی، علی؛ رضایی دولت‌آبادی، حسین و کاظمی، علی (۱۳۹۷). محک‌زنی و رتبه‌بندی سه گروه هتل ایران بر مبنای مهارت‌های ارتباطی - احساسی کارکنان. گردشگری و توسعه.

شریفی، عنایت‌الله (۱۳۹۵). مهارت‌های ارتباطی در قرآن، پژوهشنامه معارف قرآنی.

شفیعی، مرتضی؛ فخر، میلاد (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد هتل‌های وابسته به شهرداری شیراز در راستای ارتقای صنعت گردشگری، مطالعات مدیریت گردشگری.

صدیق، مرتضی؛ صفدری تمرین، سبحان؛ شیرچی، فریا و یوسفی پیربستی، مرتضی (۱۳۹۴). بررسی رابطه روانشناسی گردشگری با رفتار کارکنان هتل‌ها (طراحی هتل در منطقه آزاد بندرانزلی)، کنفرانس سالانه عمران، معماری و شهرسازی، مؤسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی، شیراز، ایران.

عابدین‌نژاد، آزاده و میرزایی، علی‌اکبر (۱۳۹۸). نقش هتل‌ها در پیشبرد توسعه صنعت جهانگردی؛ مطالعه موردی هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران، جغرافیایی فضای گردشگری.

عدالتیان، فرزانه؛ پورسلیمی، مجتبی و سلطانی، زهره (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عملکرد کارکنان فرانت‌آفیس بر جلب رضایت مشتریان، کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

آموزش کارکنان خود بگنجاندند: ارتباطات غیرکلامی از جمله زبان بدن (حرکات سر و صورت یا تماس‌های چشمی)، آهنگ و لحن کلام؛ ارتباطات کلامی از جمله آشنایی با زبان کشور مبدأ گردشگران، زبان و گفتار صحیح، دانستن زبان تخصصی هتل‌داری (برای درک بهتر کلمات، طرز بیان و به کارگیری واژه‌های مناسب و عبارات رایج در گفتگوهای روزمره گردشگری به زبان گردشگران میهمان)؛ احوال‌پرسی و راهنمایی مؤدبانه و محترمانه، اجتناب از خوردن و آشامیدن در هنگام گفتگو؛ توانایی در بازخود و پس‌فرست ارتباطی درباره لذت از مصاحبت و گفتگو با گردشگران؛ و گوش‌دادن مؤثر به صحبت‌های گردشگر (اعم از انتقاد یا عدم درک معانی موردنظر)، و راهنمایی دقیق و مؤدبانه وی.

## منابع

ابراهیمی، مهدی؛ تاج‌زاده نمین، ابوالفضل و محمدیان محمودجیق، نسیم (۱۳۹۴). گونه‌شناسی خدمات هتل‌ها برای آژانس‌های مسافرتی (مطالعه موردی: هتل‌های پنج ستاره مشهد)، گردشگری شهری.

ایمانی خوشنخو، محمدحسین؛ شفیع، محمدعلی و مرجانی، تیمور (۱۳۹۶). بررسی مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی کارکنان هتل‌ها با مشتریان (مورد مطالعه: گروه هتل‌های پارسیان)، گردشگری و توسعه.

بخارایی، احمد و شربتیان، محمدحسن (۱۳۹۵). نقش ارتباطات انسانی در صنعت هتل‌داری (نمونه موردی: کارکنان هتل‌های سه تا پنج ستاره مشهد). مطالعات هتل‌داری و میزبانی.

پناه‌غلامی، علی (۱۳۹۶). ابعاد ارتباطات اثربخش بر روابط کارکنان سازمان، پنجمین همایش یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران.

توده‌روستا، فاطمه (۱۳۹۴). بررسی نقش شایستگی کارکنان بر قابلیت سودآوری هتل‌ها (مطالعه موردی: هتل‌های چهار و پنج ستاره مازندران). پایان‌نامه

- مازندران، مطالعات مدیریت گردشگری. منفرد، فاطمه و قرخلو، مهدی (۱۳۹۳). اقامتگاه و نقش آن گردشگری شهری با تاکید بر درجه بندی هتل ها، دومین همایش ملی گردشگری، جغرافیا و محیط زیست پایدار.
- مودودی ارخودی، مهدی؛ فردوسی، سجاد و نجفی ارخودی، عصمت (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر وفاداری و ماندگاری گردشگران (مطالعه موردی: هتل های پنج ستاره شهر مشهد)، جغرافیا و توسعه فضای شهری.
- یعقوبی، نورمحمد؛ ابراهیم پور، حبیب و نعمتی، ولی (۱۳۹۴). نوع شناسی مشتری و نقش آن در نوآوری هتل ها (مورد مطالعه: هتل های اردبیل)، برنامه ریزی و توسعه گردشگری.
- Anyada, J & Singhanat, N (2020). Intercultural Communication Challenges and Strategies for the Thai Undergraduate Hotel Interns, PASAA.
- Association of South East Asian Nations (ASEAN) (2012). Guide to ASEAN Mutual Recognition.
- Darukhanawalla, Persis (2020). Investigating the Role of Communication in Hotel Human Resource Management, M.A. thesis in International Hospitality Management at the Faculty of Culture & Society, School of Hospitality at Auckland University of Technology
- Dembovska, I & Silicka, I (2015). Competencies that Shape Service Quality at Hospitality Enterprises, Innovative (Eco) Technology, Entrepreneurship and Regional Development, Conference proceedings.
- Disilva, X, Arun, A (2017). Communication Barrier Encountered by Employees Working in Hotel Industry. Advances in Social Sciences Research Journal.
- Erini, D (2016). Communication across cultures? An intercultural approach to customer service in the hotel industry: a study with globally branded hotels in the United Kingdom. Unpublished Ph.D. Dissertations: University of Glasgow.
- Kamau, S. W & Waudu, J. W (2012). Hospitality industry employer's expectation of
- علاءالدینی، پویا و چینی، سیدعارف (۱۳۹۱). کیفیت خدمات و رضایت مندی گردشگران (مطالعه موردی مشتریان خارجی هتل های لوکس ایران)، راهبرد اجتماعی و فرهنگی.
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۵) ارتباطات انسانی، تهران: رسا، چاپ بیست و ششم.
- فیض، داوود؛ طاهریان، حسین و زارعی، عظیم (۱۳۹۰). کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در صنعت هتل داری (مورد مطالعه: هتل های شهر مشهد)، کاوش های مدیریت بازرگانی.
- قلی پور سلیمانی، علی (۱۳۸۷). اولویت بندی عوامل مؤثر در آمیخته بازاریابی صنعت هتل داری، بررسی های بازرگانی.
- کروبی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی نقش ارتباطات انسانی در توسعه صنعت جهانگردی، علوم مدیریت ایران.
- محسنیان راد، مهدی (۱۳۹۴) بازسازی مدل ارتباطی منبع معنی، علوم اجتماعی.
- محسنیان راد، مهدی (۱۳۹۷). ارتباطات انسانی، تهران: سمت، چاپ پنجم.
- محسنیان راد، مهدی (۱۳۹۸). ارتباط شناسی؛ ارتباطات انسانی (میان فردی، گروهی و جمعی)، تهران: سروش، چاپ نوزدهم.
- محمدی، اسفندیار و رضایی، زهرا (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین مدیریت با مشتری با کیفیت رابطه و ارزش طول عمر مشتری در صنعت هتل داری (مورد مطالعه: شهر ایلام)، برنامه ریزی و توسعه گردشگری.
- محمدی، مصطفی و میرتقیان رودسری، سیدمحمد (۱۳۹۷). تأثیر محیط فیزیکی و اجتماعی خدمات هتل در دلبستگی و رضایت میهمانان (مطالعه موردی: هتل های پارسیان آزادی رامسر)، گردشگری و توسعه.
- محمدی، مصطفی؛ میرتقیان رودسری، سید مهدی و صالحی، صادق (۱۳۹۵). شایستگی های فردی منابع انسانی و وفاداری کُنشی میهمانان در هتل های چهار ستاره استان



Suzana Ab, R, Farina T (2011). Analysing the Training and Internship Needs Assessment of Verbal Communication Skills amongst Hotel Practitioners, Journal of English Language Teaching.

World Tourism Barometer (2020). Available at: [www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020](http://www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020)

Zulhamri, A, Antony, S.A (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia, JOURNAL OF Asian Social Science.

یادداشت

---

<sup>1</sup>Erini

<sup>2</sup>Kim et.al

<sup>3</sup>Association of SouthEast Asian Nations(ASEAN)

<sup>4</sup>Kamau & Waudo

employees' competences in Nairobi Hotels, Journal of Hospitality Management and Tourism.

Kim, Y, Kim, S. S, Seo, J & Hyun, J (2011). Hotel Employees' Competencies and Qualifications Required According to Hotel Divisions, Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts.

Liaman, A (2014). Competencies and Qualifications of Staff and Management in Hospitality Establishments, Bachelor dissertation, Institute of Hospitality Management in Prague.

<sup>o</sup>Liaman

<sup>v</sup>Dembovska

<sup>v</sup>Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

<sup>^</sup>Reachability Matrix (RM)