



مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری  
سال هشتم، شماره‌ی 28، بهار 1398  
صفحات 155-138

## بررسی ارتباطات مبتنی بر احساس در بخش هتلداری

محمد حسین ایمانی خوشخو<sup>1</sup>

تیمور مرجانی<sup>2</sup>

محمد علی شفیعی<sup>3</sup>

تاریخ پذیرش: 1397/07/23

تاریخ دریافت: 1396/12/06

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، سنجش مهارت‌های همدلی فرهنگی کارکنان صف پنج هتل 4 و 5 ستاره از گروه هتل‌های پارسیان به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت و در گام بعدی، ارائه راهکارهای لازم برای بهبود نقاط ضعف است. در این راستا، با استفاده از ابزار پرسشنامه و شاخص همدلی قومی-فرهنگی وانگ و همکاران (2003) اقدام به گردآوری داده‌های مد نظر شد. یافته‌های اولیه حاکی از آن بود که حداقل میانگین سنجه‌های این شاخص (4/11) از حد وسط طیف لیکرت هفت‌تایی (3/5) بیشتر است. بنابراین، می‌توان بیان کرد که مهارت‌ها و تمایلات همدلی قومی-فرهنگی کارکنان این گروه هتل‌ها، ضعیف نیست. به لحاظ روش-شناسی، نقطه متمایز پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های دیگر مرتبط با شاخص همدلی وانگ یا دیگر شاخص‌های همدلی آن است که در این پژوهش، اقدام به رتبه‌بندی ابعاد مختلف همدلی با استفاده از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره شد. در این راستا، به منظور تحلیل داده‌ها، از روش تصمیم‌گیری چند معیاره تاپسیس و روش وزن‌گذاری انتروپی شانون استفاده شد. نتایج نهایی بیانگر آن است که کارکنان صف هتل‌های فوق، به ترتیب در ابعاد اتخاذ دیدگاه همدلی، احساس و بیان همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و آگاهی همدلی دارای مهارت می‌باشند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا مدیران گروه هتل‌های پارسیان، دو بعد پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و آگاهی همدلی را مورد توجه قرار دهند و کارکنان صف خود را در رابطه با آنها توانمندتر کنند.

**واژگان کلیدی:** هتلداری، رتبه‌بندی مهارت‌های همدلی، تاپسیس.

<sup>1</sup> دانشیار گروه مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران (imanikhoshkhoo@usc.ac.ir)

<sup>2</sup> استادیار گروه مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

<sup>3</sup> دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

## مقدمه

در صنعت گردشگری و بخش‌های مختلف آن مانند هتلداری، به دلیل رویارویی فرهنگ‌های مختلف، لازم است تا کارکنان و به‌خصوص کارکنان صف از مهارت‌های ارتباطی کافی برخوردار باشند. در واقع، محیط پویای این صنعت می‌تواند به یک چالش برای آموزش مهارت‌های ارتباطی کارکنان تبدیل شود (ویلسون<sup>۱</sup>، 2004). اگرچه در بخش هتلداری، تفاوت در ارزش‌ها، زبان‌ها، روابط غیر کلامی، و مذهب‌ها به‌عنوان جاذبه‌های گردشگری مطرح می‌باشد اما در صورت عدم برخورداری از مهارت‌های ارتباطی، این تفاوت‌ها منجر به تعارض‌های مختلف فرهنگی خواهد شد (ارنی<sup>۲</sup>، 2016). به‌طور مثال، احساس تبعیض، عدم رضایت، سوء تفاهم، کیفیت پایین ادراک شده از خدمات و به‌طور کلی، تجربه منفی م صرف خدمات از جانب مهمانان، برخی از پیامدهایی است که در اثر مهارت‌های ضعیف ارتباطی کارکنان ایجاد می‌شود (لی<sup>۳</sup> و اکی<sup>۴</sup>، 2014). اهمیت این موضوع به قدری است که تعامل‌ها و برخوردهای خدماتی<sup>۵</sup>، خود به‌عنوان یک محصول قابل ارائه به مشتریان قلمداد می‌شود (مین<sup>۶</sup> و دیگران، 2001).

از جمله موضوعات حایز اهمیت در مهارت‌های ارتباطی، احساسات و نحوه بروز آنها توسط کارکنان صف در هنگام تعامل با مشتریان متعلق به فرهنگ‌های متنوع است. فرهنگ‌های مختلف ممکن است شرایطی را ایجاد کند که افراد به شیوه‌ها و شدت‌های مختلف، احساسات خود را در مقابل یک موضوع یکسان بروز دهند (محبوب و دیگران، 1394؛ هسنای<sup>۷</sup>، 2012). این موضوع باعث می‌شود تا برخی اوقات در صنعت گردشگری، کارکنان و گردشگران به سختی قادر به درک انتظارات احساسی یکدیگر باشند و احتمالاً، طرفین را به‌طور ضمنی یا صریح، متهم به رفتار ارتباطی نامناسب کنند. این چالش به‌ویژه با در نظر گرفتن عامل مذهب و گردشگران و میزبان‌های برخوردار از ارزش‌های دینی متفاوت، پر رنگ‌تر می‌شود (جعفری و اسکات<sup>۸</sup>، 2014).

مفهوم خردتر پس از روابط بین فردی و احساسات، مفهوم همدلی فرهنگی است که مهارت‌های افراد برای درک ارزش‌ها، احساسات، تفکرات و حالت‌های رفتاری افراد متعلق به فرهنگ‌های متنوع را مد نظر قرار می‌دهد (ویلسون، 2004). فردی که دارای سطح بالای همدلی فرهنگی است، از رفتار مثبت در برابر گروه‌های قومی مختلف برخوردار است، توانایی درک احساسات آنها را دارد، به سنت‌ها/

<sup>1</sup> Wilson

<sup>2</sup> Erini

<sup>3</sup> Lee

<sup>4</sup> Ok

<sup>5</sup> Service encounters

<sup>6</sup> Min

<sup>7</sup> Hosany

<sup>8</sup> Scott

زبان‌های آنها احترام می‌گذارد و از آنها در برابر تبعیض‌های قومیتی حمایت می‌کند (ازدیکمنلی-دمیر<sup>۱</sup> و دمیر<sup>۲</sup>، 2014). در این راستا، نقش کارکنان صف حایز اهمیت است چراکه بایستی از مهارت‌های همدلی فرهنگی مناسب به‌منظور ایجاد ارتباط با مشتریان مختلف با پیش زمینه‌های متفاوت فرهنگی برخوردار باشند. کارکنان صف بایستی رفتارهایی با استانداردهای جهانی و سازگار با کدهای فرهنگی محلی از خود بروز دهند (هو<sup>۳</sup> و لی<sup>۴</sup>، 2007). با استفاده از تجزیه و تحلیل مهارت‌های ارتباطی-همدلی و اولویت‌بندی آنها بر اساس منابع فعلی سازمان، می‌توان مهم‌ترین نیازهای آموزشی مرتبط با این حوزه را شناسایی و اقدام به توسعه آنها کرد.

هدف اصلی پژوهش حاضر، سنجش مهارت‌های همدلی قومی-فرهنگی کارکنان صف هتل‌های 4 و 5 ستاره گروه هتل پارسیان به‌منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت و در گام بعدی، ارائه راهکارهای لازم برای بهبود نقاط ضعف این مهارت‌ها است. همچنین هدف فرعی این پژوهش، رتبه‌بندی ابعاد مختلف مهارت‌های همدلی قومی-فرهنگی کارکنان صف هتل‌ها به‌منظور انجام محک‌زنی و مقایسه این مهارت‌ها در هتل‌های فوق است.

## ادبیات موضوع

### الف) پیشینه تحقیق

تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی راهنمایان تور، که به‌عنوان کارکنان صف در تعاملات بین فرهنگی مطرح می‌باشند، موضوعی است که توسط کروی و دیگران (1396) مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق نشان داده شد که بین دو متغیر هوش فرهنگی و عملکرد شغلی راهنمایان تور ارتباط مثبت با ضریب قوی 0/690 وجود دارد. کروی و دیگران (1394) در یک تحقیق دیگر با استفاده از روش مشابه با تحقیق فوق، نشان دادند که هوش فرهنگی دارای تاثیر مثبت بر هوش عاطفی راهنمایان تور است.

شاخص همدلی وانگ<sup>۵</sup> و همکاران از جمله شاخص‌های پراستناد در مقایسه با دیگر شاخص‌های همدلی است. اوزدیکمنلی-دمیر و دمیر (2014) این شاخص را با جامعه آماری دانشجویان کشور ترکیه مورد اعتبار سنجی قرار دادند. نتایج آنها با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که برخلاف دسته‌بندی چهارگانه اولیه، این شاخص در سه بعد سازمان‌دهی می‌شود چراکه ابعاد اتخاذ دیدگاه همدلی و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی در یک بعد قرار می‌گیرد. نتایج آنها همچنین نشان داد که بر خلاف انتظارات، مردان در هر سه بعد، از سطح همدلی بیشتری در مقایسه با زنان برخوردارند.

<sup>1</sup> Özdikmenli-Demir

<sup>2</sup> Demir

<sup>3</sup> Ho

<sup>4</sup> Lee

<sup>5</sup> Wang

مرور مقالات مختلف داخلی و خارجی بیانگر آن است که مفهوم همدلی، اغلب به‌عنوان یکی از ابعاد کیفیت خدمات (پاراسورامان<sup>۱</sup> و دیگران، 1994) مورد بررسی سطحی قرار گرفته است و پژوهش‌های معدودی، شاخص‌های کل‌نگر یا روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره<sup>۲</sup> را در این حوزه مورد استفاده قرار داده‌اند. به‌طور مثال، پژوهش علیپوربایی (1393) را می‌توان به‌عنوان معدود منابع فارسی در زمینه هتلداری معرفی کرد که روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره را در مورد مفهوم همدلی استفاده کرده است. ایشان برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب هتل، از روش ای‌اچ‌پی و شاخص سروکوال با جامعه آماری گردشگران استان مازندران استفاده کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که از میان عوامل مختلف تحت بررسی، به‌ترتیب ضعیف‌ترین و قوی‌ترین عوامل تاثیرگذار بر انتخاب هتل توسط گردشگران مربوط به همدلی و موقعیت جغرافیایی است.

از جمله روش‌های پراستناد در حوزه تصمیم‌گیری چندمعیاره، تاپسیس<sup>۳</sup> است که مخفف کلمات «روش‌های ترجیح بر اساس مشابهت به راه‌حل ایده‌آل»<sup>۴</sup> است. این روش که توسط هوانگ<sup>۵</sup> و یون<sup>۶</sup> در سال 1981 معرفی شد گزینه‌های مختلف را بر اساس معیارهای مد نظر رتبه‌بندی می‌کند. به‌طور مثال، مین<sup>۷</sup> و پنگ<sup>۸</sup> (2012) در تحقیق خود در مورد جامعه آماری تورگردانان تایوان، در ابتدا با استفاده از روش دلفی، مهم‌ترین ابعاد مفهوم هوش احساسی را انتخاب کردند. در مرحله بعدی، با استفاده از روش‌های انتروپی شانون و تاپسیس با ابزار پرسشنامه اقدام به رتبه‌بندی این ابعاد کردند. نتایج آنها بیانگر آن بود که راهنمایان تور به‌ترتیب زیر دارای کمترین تا بیشترین مهارت در ابعاد شش‌گانه هوش احساسی می‌باشند: تغییرگرایی، مدیریت استرس، اظهار مثبت، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و مسئولیت فردی<sup>۹</sup>.

در یک تحقیق جدیدتر، کارکاس<sup>۱۰</sup> و دیگران (2016) اقدام به ارزیابی عملکرد کاری 76 کارمند دانشگاه بارتین<sup>۱۱</sup> (از کل 180 کارمند این دانشگاه) در کشور ترکیه با استفاده از روش تاپسیس انتروپی کردند. بدین منظور، ابعاد رفتار احساسی، رفتار کاری، کارزدگی<sup>۱۲</sup>، تمایل به ترک سازمان، و رضایت شغلی برای عملکرد کاری در نظر گرفته شد و با ابزار پرسشنامه اقدام به گردآوری داده شد. نویسندگان

<sup>1</sup> Parasuraman, Zeithaml, and Berry

<sup>2</sup> Multiple criteria decision making

<sup>3</sup> TOPSIS

<sup>4</sup> Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

<sup>5</sup> Hwang

<sup>6</sup> Yoon

<sup>7</sup> Min

<sup>8</sup> Peng

<sup>9</sup> Change orientation, stress management, assertion, decision making, drive strengths (goal setting), Commitment Ethic (personal responsibility).

<sup>10</sup> Karakas

<sup>11</sup> Bartin

<sup>12</sup> Burnout

فوق در ابتدا اوزان انتروپی شانون را محاسبه و سپس، بر اساس مراحل تاپسیس و ابعاد پنجگانه فوق، عملکرد 76 کارمند را رتبه‌بندی کردند.

به‌طور کلی مرور پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی بیانگر آن است که موضوع هوش عاطفی و کیفیت خدمات به‌عنوان دو مفهوم کلی‌تر در مقایسه با همدلی، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. به بیان دقیق‌تر، به‌نظر می‌رسد که اولاً، تاکنون پژوهشی، شاخص همدلی قومی-فرهنگی وانگ و همکاران را با توجه به ویژگی‌های فرهنگی یک کشور اسلامی و به‌طور خاص، ایران پیاده‌سازی نکرده است. دوماً، تاکنون پژوهشی ابعاد مختلف یک شاخص همدلی را بر مبنای مهارت‌های همدلی کارکنان صف هتل‌ها رتبه‌بندی نکرده است (اگرچه این مهم در مورد ابعاد هوش احساسی انجام شده است). سوماً، به‌لحاظ روش‌شناسی نیز به‌نظر می‌رسد تاکنون موضوع رتبه‌بندی ابعاد یک شاخص همدلی مورد توجه قرار نگرفته است (با استفاده از روش تاپسیس یا دیگر روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره). در این راستا، پژوهش حاضر قصد دارد تا شکاف‌های علمی فوق را بر طرف کند.

### مبانی نظری

امروزه با وجود توسعه روز افزون تجارت الکترونیکی، ارتباطات حضوری، همچنان به‌عنوان کاربردی‌ترین ابزار ارتباطی مشتریان در سازمان‌های خدماتی و مهمترین عامل در توسعه انتظارات و رفتار آتی آنها قلمداد می‌شود (مکلین<sup>1</sup>، 2014). در این رابطه، افراد دارای هوش عاطفی (هوش هیجانی)<sup>2</sup> بالا از توانایی‌های قابل توجهی در ارتباطات حضوری برخوردارند. هوش عاطفی نشان می‌دهد که افراد به چه اندازه قادر می‌باشند تا رفتار دیگران را درک کنند و نسبت به آنها ابراز احساسات کنند (دولویکز<sup>3</sup> و هیگز<sup>4</sup>، 2000). نتایج مقالات مختلف حاکی از آن است که بین هوش عاطفی و عملکرد فردی و سازمانی و به‌طور کلی‌تر، بین هوش عاطفی و موفقیت افراد در زندگی فردی، یک ارتباط مثبت وجود دارد (نیومن<sup>5</sup> و دیگران 2014).

هوش عاطفی دارای ابعاد مختلفی است که از جمله آنها همدلی<sup>6</sup> است. منظور از همدلی، رفتارها و واکنش‌های عاطفی است که باعث ایجاد روابط احساسی بین افراد و احساس نگرانی برای رفاه یکدیگر می‌شود (مادرا<sup>7</sup> و دیگران، 2011). واژه کامل‌تری که دو مفهوم همدلی و فرهنگ را به یکدیگر پیوند می‌دهد همدلی قومی فرهنگی<sup>8</sup> است که منظور از آن، ظرفیت و توانایی شناخت احساسات، افکار و رفتار افراد متعلق به زمینه‌های فرهنگی متفاوت است (ارنی، 2016). به‌لحاظ عملیاتی، منظور از

<sup>1</sup> McLean

<sup>2</sup> Emotional intelligence

<sup>3</sup> Dulewicz

<sup>4</sup> Higgs

<sup>5</sup> Newman

<sup>6</sup> Empathy

<sup>7</sup> Madera

<sup>8</sup> Ethnocultural empathy

همدلی قومی-فرهنگی در این پژوهش، توانایی کارکنان صف هتل‌های تحت مطالعه در ایجاد و مدیریت روابط با مهمانان برخوردار از فرهنگ‌های مختلف بر اساس ابعاد چهارگانه احساس و بیان همدلی، اتخاذ دیدگاه همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، و آگاهی همدلی<sup>۱</sup> است. ابعاد چهارگانه فوق بر گرفته از شاخص همدلی قومی فرهنگی<sup>۲</sup> است که توسط وانگ و همکاران (2003) معرفی شده است. منظور از بعد اول، درک احساس ناامیدی و تجربه‌های تبعیض نژادی گروه‌های قومی متفاوت، ابراز واکنش به موقعیت‌های غیرعادلانه و بیان احساس در مورد این بی‌عدالتی‌ها است. منظور از بعد دوم، توانایی درک احساسات و تجربه‌های ناخوشایند گروه‌های قومی متفاوت به دلیل اصل و نصب (نژاد) آنها و تصور خود در موقعیت آنها است. بعد سوم، بر پذیرش و احترام به زبان‌ها، سنت‌ها و طرز پوشش گروه‌های متفاوت قومی تاکید دارد. در نهایت، بعد چهارم، توانایی تشخیص و درک شرایط و مشکلات تبعیض‌آمیز گروه‌های قومی در جوامع را مد نظر قرار می‌دهد.

### روش‌شناسی تحقیق

#### الف) جامعه آماری و پرسشنامه

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان صف هتل‌های آزادی (5 ستاره)، استقلال (5 ستاره)، اوین (4 ستاره)، کوثر (4 ستاره) و انقلاب (4 ستاره) است. این هتل‌ها متعلق به گروه هتل‌های پارسیان و بنابراین دارای مدیریت کلان تقریباً یکسان در زمینه برنامه‌های آموزشی کارکنان می‌باشد. شرکت هتل‌های بین‌المللی پارسیان دارای 22 هتل پنج، چهار و سه ستاره در سطح کشور ایران است و بنابراین، در زمره بزرگ‌ترین گروه‌های هتل ایران قلمداد می‌شود. پنج هتل مورد انتخاب فوق در این پژوهش، از جمله هتل‌های داخل کشور قلمداد می‌شود که مهمانان خارجی، بخش اعظمی از مشتریان آنها را تشکیل می‌دهد (اگرچه آمار دقیقی در مورد سهم مشتریان داخلی و خارجی آنها وجود دارد). از این رو، می‌توان کارکنان صف آنها را جامعه آماری مناسبی برای بررسی مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی قلمداد کرد.

منظور از کارکنان صف، کارکنانی است که به صورت مستمر در ارتباط مستقیم با مهمانان هتل می‌باشند. به طور مثال، می‌توان به کارکنان قسمت‌های پذیرش، نظافت (کارکنانی که در محل‌های عمومی مانند لابی و نه اتاق‌ها اقدام به نظامت می‌کنند)، روابط عمومی، درب اصلی، رستوران و کافی شاپ (سندوق، و راهنمایان رستوران و گارسن) اشاره کرد. محدودیت قابل تامل در این مرحله، تعداد اندک کارکنان صف هتل‌ها است که باعث شد در این پژوهش بدون انجام نمونه‌گیری، از همه کارکنان صف شیفت‌های مختلف کاری هر یک از هتل‌های فوق با هماهنگی مدیریت، درخواست شود تا پرسشنامه‌های این پژوهش را تکمیل کنند. در نهایت، تعداد 29 (هتل آزادی)، 45 (استقلال)، 12 (هتل

<sup>1</sup> Empathic feeling and expression, empathic perspective taking, acceptance of cultural differences, empathic awareness

<sup>2</sup> Ethnocultural empathy scale

اوین)، 34 (کوثر)، و 42 (هتل انقلاب) پرسشنامه تکمیل شده (در مجموع 162) در بازه زمانی مرداد و شهریور 1396 در مدت 10 روز گردآوری شد.

پرسشنامه جامعه آماری کارکنان شامل شاخص تعدیل شده همدلی وانگ و همکاران و ویژگی‌های جمعیت شناختی است. شاخص اصلی وانگ شامل چهار بعد (که در بخش ادبیات پژوهش تشریح شد) و 31 سنجه است که از طریق آنها سطوح مهارت‌های همدلی افراد مورد سنجش قرار می‌گیرد. با این وجود، در این پژوهش شاخص تعدیل شده وانگ شامل 23 سنجه استفاده شد (در ادامه این قسمت، جزئیات آن تشریح می‌شود). سنجه‌های متغیر همدلی در این پرسشنامه دارای طیف لیکرت هفت‌تایی با دامنه «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» است. از کارکنان درخواست شد تا میزان سازگاری هر یک از عبارات این شاخص با روحیات خود را با انتخاب یکی از گزینه‌های «کاملاً مخالفم» با امتیاز 1 تا «کاملاً موافقم» با امتیاز 7 مشخص کنند.

بر اساس روش این پژوهش، پیش از نمونه‌گیری از گروه کارکنان، ابتدا شاخص همدلی وانگ و همکاران در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته فردی با ده نفر از خبرگان علمی و عملی هتلداری مورد بحث گذاشته شد. هدف از این مرحله، انجام تعدیل‌های لازم به منظور تطبیق این شاخص با شرایط گردشگری ایران و سنجش مهارت‌های همدلی نمونه آماری کارکنان هتل‌ها است. به بیان دقیق‌تر، در این مرحله، جملات سنجه‌های مربوط به شاخص وانگ برای کارکنان صف هتل‌ها تعدیل و تعداد هشت سنجه غیر مرتبط، حذف و سپس این شاخص تعدیل شده، در پرسشنامه گروه کارکنان استفاده شد.

#### (ب) روش تحلیل داده‌ها

اغلب تحقیق‌های کمی مرتبط با حوزه همدلی و همدلی فرهنگی، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری اقدام به تحلیل داده‌ها می‌کنند. ضعف این روش آن است که به‌طور کامل قادر به مقایسه ابعاد مفهوم همدلی با یکدیگر و رتبه‌بندی آن‌ها نیست بلکه صرفاً نشان می‌دهد که پاسخگویان از چه سطح همدلی در برابر افراد دیگر برخوردار می‌باشند و همچنین، قادر است تا قدرت برازندگی آماری شاخص‌های مربوطه را ارزیابی کند. از این رو، روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره<sup>1</sup> مورد استفاده قرار گرفته است که از طرق متنوع وزن‌گذاری، اقدام به رتبه‌بندی معیارهای مختلف مد نظر می‌کند. در این میان، تاپسیس از جمله روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره محسوب می‌شود (مومنی، 1394) که در این پژوهش انتخاب شد.

فلسفه کلی روش تاپسیس به این صورت است که با استفاده از گزینه‌های در دسترس، دو راه حل تعریف می‌شود. یک راه‌حل مجموعه‌ای است از بهترین مقادیر مشاهده شده در ماتریس تصمیم‌گیری. این راه‌حل را اصطلاحاً ایده‌آل مثبت (بهترین حالت ممکن) می‌نامند. راه حل دیگر شامل بدترین حالت‌های ممکن است. این راه‌حل را ایده‌آل منفی می‌نامند. گزینه بهینه، گزینه‌ای است که کمترین

<sup>1</sup> Multiple criteria decision making

فاصله از راه‌حل ایده‌آل و در عین حال، بیشترین فاصله از راه‌حل ایده‌آل منفی دارد. به عبارت دیگر، در رتبه‌بندی گزینه‌ها به روش تاپسیس، گزینه‌هایی که بیشترین تشابه را با راه‌حل ایده‌آل داشته باشند، رتبه بالاتری کسب می‌کنند. از جمله روش‌های وزن‌گذاری که در فرایند روش تاپسیس معمولاً مورد استفاده واقع می‌شود روش انتروپی شانون<sup>1</sup> است که در این پژوهش استفاده خواهد شد (مومنی، 1394).

### تجزیه و تحلیل

به لحاظ سنی، بیشترین درصد نمونه آماری (52/47 درصد) کارکنان صف در بازه سنی 28 تا 37 سال قرار دارد. به طور دقیق‌تر، در بازه سنی، 28 تا 32 سال، 48 نفر (29/63 درصد نمونه آماری) و در بازه سنی 33 تا 37 سال، 37 نفر (22/84 درصد نمونه آماری) قرار دارد. همچنین، کمترین تعداد نمونه مربوط به رده سنی 48 تا 57 با 15 نفر است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اغلب کارکنان صف هتل‌های تحت مطالعه دارای رده سنی جوان می‌باشند.

به لحاظ جنسیت، در صد مردان (51/86) با کمی اختلاف بیشتر از در صد زنان (48/14) است. از سوی دیگر به لحاظ تحصیلات، کارکنانی که دارای مدرک کارشناسی یا دانشجوی این مقطع تحصیلی می‌باشند بیشترین درصد نمونه آماری (48/15) را تشکیل می‌دهند. همچنین، مجموع در صد افراد دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد یا دانشجوی این مقاطع، 67/29 است که بیانگر کارکنان صف تحصیل کرده در هتل‌های تحت مطالعه است. در انتها، بیشترین درصد (54/94) این کارکنان صف دارای تجربه کاری کمتر از 1 سال تا 5 سال می‌باشند. همچنین، با فاصله زیاد نسبت به گروه اول، 22/22 درصد کارکنان، دارای تجربه کاری 6 تا 11 سال می‌باشند. این یافته‌ها با در نظر گرفتن جمعیت جوان کارکنان صف قابل توجیه است.

در انتهای قسمت آمار توصیفی، امتیاز میانگین 23 سنجه باقی‌مانده از شاخص همدلی مورد بررسی قرار گرفت. در این میان، به ترتیب سنجه‌های 11 (احترام به زبان مادری مهمانان) و 14 (عدم ابراز مخالفت با هنجارهای اسلامی) بیشترین امتیازها را کسب کرد (به ترتیب با امتیازهای 6/53 و 6/48). در واقع، کارکنان هتل‌ها به میزان زیادی موافق می‌باشند که «صحبت کردن مهمانان متعلق به قومیت‌ها یا مذهب‌های متفاوت در اطراف من به زبان خودشان من را ناراحت نمی‌کند و به زبان آنها احترام می‌گذارم». همچنین، کارکنان به میزان زیادی موافق این موضوع می‌باشند که «دلیل عدم رعایت یا رعایت ضعیف برخی از هنجارهای ایرانی-اسلامی توسط برخی از مهمانان خارجی هتل، ابراز مخالفت آنها با این هنجارها نیست.»

از سوی دیگر، کارکنان هتل‌های تحت مطالعه کمترین نرخ موافقت خود را در مورد سنجه 7 (تذکر دادن به مهمانان) با امتیاز 4/14 ابراز داشتند. این سنجه بیان می‌کند که «در صورتی که مهمان یا فرد دیگری در هتل ما در حضور دیگر مهمانان، جک‌های قومیتی بگوید، حتی اگر آن

<sup>1</sup> Shannon's entropy



جک‌ها به قومیت من ارتباط نداشته باشد به آنها تذکر می‌دهم که ادامه ندهند.» این یافته می‌تواند به دلیل عدم سازگاری دو موضوع «تذکر دادن به مهمانان» و «احترام گذاشتن به آنها» با یکدیگر باشد. در واقع، تذکر دادن به یک مهمان (در مورد هر موضوعی) می‌تواند باعث نارضایتی ایشان شود حتی اگر در واقع، آن مهمان مرتکب رفتار نامناسب شده باشد.

#### الف) تحلیل عاملی اکتشافی شاخص همدلی

در این قسمت، ابتدا ضریب پایایی ابعاد چهارگانه به صورت مجزا با آماره آلفای کرونباخ بررسی می‌شود. نتایج اولیه نشان داد که با حذف چهار سنجه از ابعاد مختلف (به غیر از بعد آگاهی همدلی) می‌توان ضرایب آلفای کرونباخ را به میزان قابل توجهی افزایش داد. از این رو، به منظور دستیابی به پایایی بالاتر، تصمیم به حذف این سنجه‌ها از ادامه تحلیل‌های آماری گرفته شد. در نهایت، نتایج آلفای کرونباخ ابعاد چهارگانه (با 19 سنجه باقی مانده) در دامنه 0/720 تا 0/886 قرار گرفت که بیانگر پایایی ایده‌آل این ابعاد است.

به دلیل انجام برخی تعدیلات در شاخص همدلی وانگ لازم است تا با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، این شاخص به صورت کمی بررسی شود. در راستای انجام تحلیل عاملی اکتشافی، با استفاده از نرم افزار اسپاس، چرخش واریمکس<sup>1</sup> و روش مولفه‌های اصلی<sup>2</sup> بر 19 سنجه شاخص همدلی اجرا شد (هشت سنجه در مرحله مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و چهار سنجه در مرحله بررسی پایایی حذف شده بود). نتایج دو آزمون کایزر-میر-اولکین (کی‌ام‌او)<sup>3</sup> و بارتلت<sup>4</sup> به ترتیب 0/824 و 1224 (معنادار در سطح 0/01) حاصل شد. ضریب ایده‌آل کی‌ام‌او بیانگر آن است که داده‌های مربوط به 19 سنجه شاخص همدلی را می‌توان در مولفه‌های (ابعاد) مختلف دسته‌بندی کرد. علاوه بر این، معنادار بودن ضریب آزمون بارتلت نشان می‌دهد که ارتباط‌های معناداری بین 19 سنجه وجود دارد. به عبارت دیگر، ماتریس همبستگی میان این سنجه‌ها همانی نیست (ضرایب همبستگی روی قطر ماتریس همبستگی، 1 نیست).

پس از دو آزمون کی‌ام‌او و بارتلت، آزمون اشتراکات<sup>5</sup> مورد بررسی قرار گرفت. این آزمون نشان می‌دهد که هر یک از سنجه‌ها به چه مقدار واریانس شاخص همدلی را توضیح می‌دهد. حداقل آستانه در نظر گرفته شده برای این آزمون 0/5 است. بر این اساس، از مجموع 19 سنجه پژوهش، سنجه‌های 2، 3، و 13 به ترتیب با عناوین «صحبت کردن با مهمانان»، «عدم احساس بی‌حوصلگی»، و «توجه به تبعیض مذهبی» با ضرایب اشتراک 0/308، 0/463 و 0/426 از تحلیل‌های بعدی حذف شد.

<sup>1</sup> Varimax rotation

<sup>2</sup> Principle components

<sup>3</sup> Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

<sup>4</sup> Bartlett

<sup>5</sup> Communalities

جدول (1): نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد شاخص همدلی

آلفای کرونباخ	واریانس تبیین شده (%)	ارزش ویژه	بار عاملی	اشتراکات	سنجه ها و ابعاد متغیر کیفیت
0/720	30/660	4/599	0/814 0/798 0/718 0/806	0/699 0/642 0/630 0/655	پذیرش تفاوت های فرهنگی 1 هنجارهای فرهنگی مهمانان 11 احترام به زبان مادری مهمانان 15 پایبندی به سنت های فرهنگی 19 احترام به ذائقه مهمانان
0/886	15/327	2/299	0/783 0/796 0/758 0/818	0/640 0/692 0/647 0/691	آگاهی همدلی 4 تبعیض میان گروه های قومی یا مذهبی 10 ظلم به گروه های قومی یا مذهبی 14 عدم ابراز مخالفت با هنجارهای اسلامی 5 عدم تبعیض مذهبی در ایران
0/771	11/232	1/685	0/647 0/821 0/833 0/709	0/589 0/699 0/700 0/589	اتخاذ دیدگاه همدلی 9 درک احساس تنها بودن 18 درک احساس ناامیدی 17 گوش دادن به صورت فعال 16 درک ناراضی تری از خدمات هتل
0/825	8/960	1/344	0/829 0/878 0/521	0/697 0/792 0/563	احساس و بیان همدلی 7 حمایت از مهمانان مورد تبعیض 8 شریک شدن با عصبانیت مهمانان 12 توجه به تبعیض مذهبی

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

گام بعدی در تحلیل عاملی اکتشافی، بررسی ضرایب بار عاملی چرخش یافته و ابعاد تشکیل یافته است. در این پژوهش بر اساس پیشنهاد هر<sup>1</sup> و همکاران (1998، به نقل از هو و لی 2007)، آستانه 0/5 برای بار عاملی در نظر گرفته شد. شایان ذکر است که در برنامه اسپاس، دو نوع چرخش متعامد و غیر متعامد<sup>2</sup> وجود دارد که در این پژوهش، از روش متعامد استفاده شد. بر این اساس، چهار بعد با مقادیر ویژه<sup>3</sup> بیشتر از امتیاز 1 ایجاد شد. نتایج بارعاملی نشان می دهد که تنها یک سنجه از بعد احساس و بیان همدلی از بارعاملی کمتر از 0/5 برخوردار است که اقدام به حذف آن شد. در نهایت، همگی 15 سنجه باقی مانده در بعد اولیه خود (چهار بعد اولیه شاخص همدلی وانگ) قرار گرفت.

<sup>1</sup> Hair

<sup>2</sup> Orthogonal and quartimax

<sup>3</sup> Eigenvalues

## ب) انتروپی و تاپسیس

در این مرحله از پژوهش، اوزان مربوط به ابعاد چهارگانه شاخص همدلی به روش انتروپی محاسبه می‌شود. بدین منظور ابتدا لازم است تا ماتریس تصمیم‌گیری مربوط به این ابعاد چهارگانه محاسبه شود. در این پژوهش، سازگار با روش مین و همکاران (2011)، ابعاد متغیر همدلی در ستون و امتیازات حاصل از کارمندان صف هتل‌ها برای هر بعد در ردیف این ماتریس قرار گرفت. بنابراین، ماتریس تصمیم‌گیری کارکنان صف هتل‌های تحت پژوهش شامل چهار ستون (ابعاد شاخص همدلی) و 162 ردیف (تعداد نمونه) است.

جدول (2): ماتریس تصمیم‌گیری روش تاپسیس

کارکنان صف	احساس و بیان همدلی	انخاذ دیدگاه همدلی	پذیرش تفاوت-های فرهنگی	آگاهی همدلی
1	18	30	27	22
2	25	31	28	27
3	21	29	28	22
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
161	25	31	23	25
162	19	26	23	23

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

در ماتریس جدول 2، جمع امتیاز<sup>1</sup> هر یک از کارکنان برای هر یک از ابعاد، نمایش داده می‌شود. لازم به ذکر است که در این ماتریس، سنجه‌هایی که در مراحل قبلی آماری حذف شده بود، در نظر گرفته نشد. در جدول فوق، امتیازهای حاصل از این مرحله برای سه نفر اول و دو نفر آخر از نمونه آماری کارکنان ارائه شده است. در گام دوم از روش انتروپی، مقدار  $p_{ij}$  برای امتیازهای ماتریس تصمیم‌گیری از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود (نتایج ارائه نشده است).

$$p_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^m a_{ij}} \quad \text{فرمول (1)}$$

در گام سوم، مقدار اطمینان از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$E_i = -k \sum [p_{ij} \times \ln p_{ij}] \quad \text{فرمول (2)}$$

در فرمول فوق، مقدار  $K$  برابر است با:

$$K = \frac{1}{\ln 162} = \frac{1}{5.088} = 0.196 \quad \text{فرمول (3)}$$

<sup>1</sup> Summated score

بنابراین،

$$E_1 = -0.196 [(0.0051 \times \ln 0.0051) + (0.0070 \times \ln 0.0070) + \dots + (0.0053 \times \ln 0.0053)] = 0.7818$$

$$E_2 = -0.196 [(0.0066 \times \ln 0.0066) + (0.0069 \times \ln 0.0069) + \dots + (0.0056 \times \ln 0.0056)] = 0.9482$$

$$E_3 = -0.196 [(0.0066 \times \ln 0.0066) + (0.0068 \times \ln 0.0068) + \dots + (0.0057 \times \ln 0.0057)] = 0.8482$$

$$E_4 = -0.196 [(0.0058 \times \ln 0.0058) + (0.0072 \times \ln 0.0072) + \dots + (0.0061 \times \ln 0.0061)] = 0.9515$$

در گام چهارم، مقدار عدم اطمینان محاسبه می‌شود (مقدار اطمینان منهای 1):

$D_j$	$d_1$	$d_2$	$d_3$	$d_4$	$\sum d_j$
$1-E_j$	0/2182	0/0518	0/1518	0/0485	0/4703

در گام آخر از روش انترویی، اوزان ابعاد چهارگانه فوق محاسبه می‌شود. این اوزان از طریق تقسیم هر یک از امتیازهای مرحله قبل بر مجموع این امتیازها (0/4703) حاصل می‌شود. بنابراین:

$w_1$	$w_2$	$w_3$	$w_4$
0/4640	0/1101	0/3228	0/1031

بر اساس نتایج فوق، بیشترین تا کمترین اوزان به ترتیب به ابعاد احساس و بیان همدلی (0/4640)، اتخاذ دیدگاه همدلی (0/3228)، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی (0/1101)، و آگاهی همدلی (0/1031) اختصاص یافت. در ادامه، روش تاپسیس استفاده می‌شود. در این راستا، ماتریس تصمیم‌گیری حاصل از مرحله اول در روش انترویی، به روش نورم با استفاده از فرمول زیر بی‌مقیاس (نرمال) می‌شود (نتایج این قسمت ارائه نشده است).

$$n_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}} \quad \text{فرمول (4)}$$

محاسبه ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس موزون (نتایج این قسمت ارائه نشده است) و ایده‌آل‌های مثبت و منفی برای ابعاد چهارگانه، مراحل بعدی محاسبات روش تاپسیس است. از آن جایی که هر چهار بعد شاخص همدلی از نوع مثبت می‌باشند (هر چقدر امتیاز مثبت به معنای همدلی بالاتر است)، ایده‌آل مثبت برای هر بعد، بزرگ‌ترین امتیاز آن بعد و ایده‌آل منفی، کوچک‌ترین امتیاز آن بعد است. بنابراین:

جدول(3): ایده آل‌های مثبت و منفی ابعاد چهارگانه

آگاهی همدلی	پذیرش تفاوت- های فرهنگی	اتخاذ دیدگاه همدلی	احساس و بیان همدلی	
0/0101	0/0083	0/0327	0/0481	ایده آل مثبت
0/0031	0/0031	0/0109	0/0191	ایده آل منفی

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

در گام بعدی، محاسبه میزان فاصله هر گزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی: فاصله اقلیدسی<sup>1</sup> هر گزینه از ایده‌آل مثبت ( $d_j^+$ ) و فاصله هر گزینه تا ایده‌آل منفی ( $d_j^-$ ) بر اساس فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود. به طور کلی نتایج این قسمت در جدول 4 ارائه شده است.

$$d_j^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad \text{فرمول (5)}$$

$$d_j^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad \text{فرمول (6)}$$

جدول(4): فاصله هر بعد از ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی

آگاهی همدلی	پذیرش تفاوت- های فرهنگی	اتخاذ دیدگاه همدلی	احساس و بیان همدلی	
0/0021	0/0064	0/0028	0/0048	فاصله از ایده‌آل مثبت
0/0014	0/0102	0/0151	0/0133	فاصله از ایده‌آل منفی

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

تعیین نزدیکی نسبی<sup>2</sup> ( $cl$ ) هر بعد به راه حل ایده‌آل از طریق فرمول زیر، مرحله بعدی روش تاپسیس است.

$$cl_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \quad \text{فرمول (7)}$$

جدول(5): رتبه نهایی ابعاد شاخص همدلی

آگاهی همدلی	پذیرش تفاوت- های فرهنگی	اتخاذ دیدگاه همدلی	احساس و بیان همدلی
0/400	0/614	0/843	0/735

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

<sup>1</sup> Euclidean distance<sup>2</sup> Relative approachability

جدول فوق نتیجه نهایی روش تاپسیس است که نشان می‌دهد با در نظر گرفتن اوزان حاصل از روش انترپوی، کارکنان صف هتل‌های تحت مطالعه، به ترتیب، از قوی به ضعیف، در ابعاد اتخاذ دیدگاه همدلی، احساس و بیان همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، و آگاهی همدلی دارای مهارت می‌باشند.

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش مهارت‌های همدلی کارکنان صف پنج هتل آزادی (5 ستاره)، استقلال (5 ستاره)، اوین (4 ستاره)، کوثر (4 ستاره) و انقلاب (4 ستاره) از مجموعه گروه هتل‌های پارسیان مورد سنجش و رتبه‌بندی قرار گرفت. در این راستا، شاخص همدلی وانگ و همکاران انتخاب و از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان برای بخش هتلداری تعدیل شد. بنابراین، یکی از یافته‌های اصلی این پژوهش، ارائه یک شاخص جدید بر مبنای مبانی نظری برای اندازه‌گیری مهارت‌های همدلی کارکنان صف هتل‌ها با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی کشور ایران است. مدیران هتل‌ها می‌توانند با استفاده از این شاخص، با نقاط قوت و ضعف مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی کارکنان صف خود آشنا شوند و نسبت به تقویت نقاط ضعف گام بردارند. این یک موضوع مهم است که قبل از اتخاذ روش‌های آموزشی، در گام اول با نقاط ضعف با استفاده از یک روش علمی آشنایی کامل به‌دست آید. به‌خصوص به مدیران هتل‌هایی که مشتریان آنها از فرهنگ‌های مختلف است و تضادهای فرهنگی بیشتر در آنها غالب است (مانند هتل‌های 5 ستاره) پیشنهاد می‌شود که با استفاده از شاخص معرفی شده در این پژوهش، در مورد مهارت‌های کارکنان صف خود اطلاعات کامل به‌دست آورند.

از نمونه پژوهش‌هایی که اقدام به تعدیل شاخص وانگ کرده است می‌توان به پژوهش مالینکروت<sup>1</sup> و دیگران (2014) اشاره کرد. آنها در مقاله خود بیان کردند که شاخص وانگ از طریق آزمون در دانشکده‌ای با دانشجویان سفیدپوست طراحی شده است و بنابراین نمی‌توان آن را برای دیگر گروه‌های قومی استفاده کرد. این نویسندگان با استفاده از برخی از سنجش‌های شاخص وانگ، یک شاخص جدید با عنوان مهارت‌های چند فرهنگی روزانه<sup>2</sup> برای بررسی برنامه‌های آموزشی بین فرهنگی دانشگاه‌ها ارائه کردند.

یافته‌های اولیه نشان داد که حداقل میانگین سنجش‌های این شاخص (4/11) از حد وسط طیف لیکرت هفت‌تایی (3/5) بیشتر است. بنابراین، می‌توان بیان کرد که مهارت‌ها یا تمایلات همدلی قومی فرهنگی کارکنان این گروه هتل، ضعیف نیست. این یافته قابل مقایسه با نتایج حاصل از این شاخص در پژوهش‌های اوزدیکمنلی - دمیر و دمیر (2014) و وانگ و همکاران (2003) با جامعه آماری

<sup>1</sup>. Mallinckrodt

<sup>2</sup>. Everyday multicultural competencies

دانشجویان است. به‌طور مثال در پژوهش‌های فوق، به‌ترتیب تعداد دو و یک سنجه امتیاز میانگین کمتر از حد وسط را کسب کرد.

نقطه متمایز پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های دیگر مرتبط با شاخص همدلی وانگ یا دیگر شاخص‌های همدلی آن است که در این پژوهش، اقدام به رتبه‌بندی ابعاد مختلف همدلی با استفاده از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره بر اساس مهارت‌ها/تمایلات نمونه آماری شد. در این راستا، از روش رتبه‌بندی تاپسیس و روش وزن‌گذاری انترویی شانون استفاده شد. نتایج نهایی بیانگر آن بود که کارکنان صف هتل‌های فوق به‌ترتیب در ابعاد اتخاذ دیدگاه همدلی، احساس و بیان همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، و آگاهی همدلی دارای مهارت می‌باشند. در واقع، آنها به‌ترتیب تمایل دارند تا با تصور خود در موقعیت گروه‌های قومی متفاوت، احساسات و تفاوت‌های فرهنگی آنها را درک کنند (بعد اتخاذ دیدگاه همدلی)، به موقعیت‌های غیر عادلانه این گروه‌ها واکنش و ابراز احساس نشان دهند و از آنها حمایت کنند (بعد احساس و بیان همدلی). همچنین، زبان‌ها، سنت‌ها و آداب مختلف پوشش گروه‌های قومی را مورد پذیرش قرار دهند (بعد پذیرش تفاوت‌های فرهنگی) و در نهایت، نسبت به مشکلات تبعیض‌آمیز گروه‌های قومی آگاهی داشته باشند. فاصله این ابعاد طوری است که کارکنان مورد مطالعه، بیش از دو برابر بعد آگاهی همدلی، در بعد اتخاذ دیدگاه همدلی دارای مهارت/تمایل می‌باشند.

نتایج فوق تا حدی قابل مقایسه با نتایج حاصل از تحقیق البیرو<sup>1</sup> و ماتریکاردی<sup>2</sup> (2013) است. آنها در تحقیق خود با جامعه آماری دانشجویان اهل ایتالیا نشان دادند که بیشترین امتیاز حاصل از ابعاد شاخص همدلی وانگ به‌ترتیب در مورد ابعاد احساس و بیان همدلی، اتخاذ دیدگاه همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و آگاهی همدلی است. در واقع، در هر دو تحقیق، ابعاد سوم و چهارم، رتبه‌های مشابه سوم و چهارم را کسب کرده است. با این وجود، در تحقیق البیرو و ماتریکاردی، یک روش ساده استفاده شده است به‌طوری‌که رتبه‌بندی ابعاد مد نظر نیست و یافته‌های فوق، صرفاً بر اساس امتیاز میانگین ابعاد ارائه شده است.

نکته شایان توجه آن است که همدلی به‌طور خاص و هوش احساسی به‌طور کلی قابل یادگیری و توسعه است در حالی‌که بهره‌هوشی افراد<sup>3</sup>، بعد از سن 19 سالگی به مقدار اندکی قابل توسعه است (مین و پنگ، 2012). قابلیت توسعه مهارت‌های همدلی، نویسندگان حاضر را ترغیب کرد تا مهارت‌های فوق در میان کارکنان صف هتل‌ها را به صورت عینی اندازه‌گیری کنند. با شناخت نقاط ضعف این مهارت‌ها در کارکنان صف می‌توان نیازهای آموزشی را مشخص و نسبت به توسعه و تقویت آنها گام برداشت. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا مدیران گروه هتل پارسیان، دو بعد پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و آگاهی همدلی را مورد توجه قرار دهند و کارکنان صف خود را در رابطه با آنها

<sup>1</sup> Albiero

<sup>2</sup> Matricardi

<sup>3</sup> Intelligence quotient

توانمندتر کنند. به‌طور مثال، آگاهی از تبعیض‌های قومیتی و مذهبی در جوامع در سطوح ملی و بین‌المللی، پذیرش سنت‌های فرهنگی مهمانان، و توجه به ذائقه‌های غذایی مهمانان از جمله موارد مهم در این ابعاد است که مدیران هتل‌ها می‌توانند مد نظر قرار دهند. کارگاه‌های آموزشی و آموزش ضمن خدمت دو روش عمده‌ای است که مدیران می‌توانند از طریق آنها نسبت به بهبود مهارت‌های مرتبط با دو بعد فوق اقدام کنند. از سوی دیگر، به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود تا با فراهم آوردن شرایط شغلی مناسب، تمایل و انگیزه بروز مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی در کارکنان را افزایش دهند.

### تحقیقات آتی

ابعاد چهارگانه شاخص همدلی در این پژوهش از طریق نمونه آماری کارکنان مورد رتبه‌بندی قرار گرفت. نکته شایان توجه در این رابطه آن است که اهمیت و وزن هر یک از این ابعاد از دیدگاه کارشناسان نیز می‌تواند مد نظر قرار گیرد. به‌طور مثال، اگرچه بعد آگاهی همدلی امتیاز کمی را کسب کرده است اما ممکن است که اهمیت آن از دیدگاه کارشناسان در مقایسه با سه بعد دیگر نیز اندک باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، با استفاده از روش‌های وزن‌گذاری، اهمیت این ابعاد از دیدگاه جامعه آماری کارشناسان نیز محاسبه شود. به‌عنوان مثال، روش تاپسیس را می‌توان برای جامعه آماری کارشناسان به‌منظور محاسبه اوزان نیز مورد استفاده قرار داد.

نکته حایز اهمیت دیگر آن است که امتیاز پایین کارکنان به سنجه‌های مربوط به شاخص‌های همدلی به‌طور کلی یا شاخص همدلی وانگ به‌طور خاص، نمی‌تواند الزاماً به معنای مهارت‌های اندک همدلی آنها تفسیر شود. به‌طور مثال، حقوق پایین و منزلت شغلی پایین می‌تواند باعث شود تا انگیزه و تمایل کارکنان برای برخورد‌های خدماتی ایده‌آل با مشتریان و به‌طور کلی، تعهد شغلی آنها کاهش یابد (نیکسون<sup>1</sup>، 2010). بنابراین، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی، متغیرهایی همچون رضایت شغلی و رفتار شهروندی را نیز در کنار شاخص همدلی مد نظر قرار دهند.

<sup>1</sup> Nickson



## منابع

1. علییوربایی، الهام(1393). اولولیت‌بندی شاخص‌های تاثیرگذار بر رضایت گردشگران با استفاده از مدل تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها(مورد مطالعه: هتل‌های استان مازندران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
2. کروی، مهدی، امیری، زینب، و محمودزاده، سید مجتبی(1395). تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی،(مطالعه موردی: راهنمایان تور ورودی شهر تهران)، فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال پنجم، شماره ، صص: 119-136.
3. کروی، مهدی، هادی نژاد، ارغوان، تقویان نوغان، سید احمد(1394). بررسی رابطه هوش فرهنگی و هوش عاطفی راهنمایان تورهای خارجی شهر تهران، فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال چهارم، شماره 15، صص: 24-41.
4. محبوب، مروارید، رنجبریان، بهرام، و زاهدی، محمد(1394). تحلیل مولفه‌های حسی بر رضایت و نیت رفتاری گردشگران خارجی(مورد مطالعه: هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر اصفهان)، فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال چهارم، شماره 15 صص: 61-42.
5. مومنی، منصور(1394). مباحث نوین تحقیق در عملیات، تهران: نشر مولف.
6. Albiero, P. & Matricardi, G.(2013). Empathy towards people of different race and ethnicity: Further empirical evidence for the scale of ethnocultural empathy, **International Journal of Intercultural Relations**, 37(2013): 648-655.
7. Dulewicz, V., & Higgs, M.(2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study, **Journal of Managerial Psychology**, 15(4): 341-372.
8. 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 PhD Thesis, University of Glasgow.
9. Ho, C.L., & Lee, Y.(2007). The development of an e-travel service quality scale, **Tourism Management**, 28(2007): 1434-1449.
10. Hosany, S.(2012). Appraisal determinants of tourist emotional responses, **Journal of Travel Research**, 51(3): 303-314.
11. Jafari, J. & Scott, N.(2014). Muslim world and its tourisms, **Annals of Tourism Research**, 44(2014): 1-19.
12. Karkas, A., Kingir, S., & Öztel, A.(2016). Evaluation of university employees' work behaviors performance via entropy based TOPSIS methods, **Electronic Journal of Social Sciences**, 58(2016): 1046-1058.
13. Lee, J. & Ok, C.M.(2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory, **International Journal of Hospitality Management**, 36(2014): 176-187.
14. Mallinckrodt, B., Miles, J. R., Bhaskar, T., Chery, N., Choi, G., & Sung, M.-R.(2014). Developing a comprehensive scale to assess college multicultural programming, **Journal of Counseling Psychology**, 61(2014): 133-145.
15. McLean, F.(2003). **Marketing the Museums**, London: Routledge.
16. Min, J. C.H., Tang, H.-W.V., & Yin, M-S.(2011). Prioritising the emotional intelligence(EI) needs of undergraduates in Taiwan, **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, 10(2): 14-29.
17. Madera, J. M., Neal, J. A., & Dawson, M.(2011). A strategy for diversity training: Focusing on empathy in the workplace, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 35(4): 469-487.

18. Min, J. & Peng, K.-H.(2012). Ranking emotional intelligence training needs in tour leaders: An entropy-based TOPSIS approach, **Current Issues in Tourism**, 15(6): 563-576.
19. Newman, D., Moncarz, E. S., & Kay, C. L.(2014). Factors affecting lodging career success: An analysis of management philosophies, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 15(1): 1-18.
20. Nickson, D.(2014). **Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries**, Oxford: Butterworth-Heinemann.
21. Özdikmenli-Demir, G., &Demir, S.(2014). Testing the psychometric properties of the scale of ethnocultural empathy in Turkey, **Measurement and Evaluation in Counseling and Development**, 47(1): 27-42.
22. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.(1994). Alternatives for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, **Journal of Retailing**, 70(3): 201-230.
23. Wang, Y., Davidson, M. M., Yakushko, O. F., Bielstein Savoy, H., Tan, J. A., & Bleier, J. K.(2003). The scale of ethno cultural empathy: Development, validation and reliability, **Journal of Counseling Psychology**, Vol.50: , PP:221-234.
24. Wilson, J. P.(2004). **Human resource development: learning for individuals and organizations**, 2<sup>nd</sup> edition, London: Kogan Page.