

محک زنی و رتبه‌بندی سه گروه هتل ایران بر مبنای مهارت‌های ارتباطی - احساسی کارکنان

محمد شریفی تهرانی^۱، علی صنایعی^۲، حسین رضایی دولت آبادی^۳، علی کاظمی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۰۸

چکیده

شناسایی، مقایسه و رتبه‌بندی نقاط قوت و ضعف احتمالی مهارت‌های ارتباطی - احساسی کارکنان هتل‌ها یک روش هوش رقابتی محسوب می‌شود که باعث هموارکردن مسیر توسعه این مهارت‌ها به‌طور مؤثر خواهد شد. در پژوهش حاضر تلاش شده تا سه گروه از هتل‌های ایران، بر مبنای مهارت‌های قومی - فرهنگی کارکنان آن‌ها در رابطه با میهمانان، رتبه‌بندی شود. بدین‌منظور، سه گروه هتل اسپیناس (دو هتل)، پارسین (سه هتل) و آریا (سه هتل) انتخاب شده و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. به‌منظور تحلیل داده‌ها و رتبه‌بندی سه گروه هتل فوق، ترکیب سه روش فازی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج بیانگر آن است که نمونه آماری خبرگان به‌ترتیب اهمیت بیشتری برای ابعاد احساس و بیان همدلی، اتخاذ دیدگاه همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و آگاهی همدلی قائل‌اند. همچنین، مهارت‌های قومی - فرهنگی کارکنان متعلق به گروه هتل‌های تحت بررسی به‌ترتیب از اسپیناس به آریا و پارسین رتبه‌بندی می‌شود. به بیان دقیق‌تر، ضرایب نهایی نسبی هر یک از سه گروه فوق به‌ترتیب ۰/۳۲۸۵ و ۰/۳۲۶۰ به‌دست آمده است. این ضرایب نشان می‌دهد که اختلاف کمی بین این سه گروه هتل، از نظر عملکرد مهارت‌های قومی - فرهنگی کارکنان آن‌ها، وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های ارتباطی - احساسی، فازی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، هتل.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان

۲. نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان (drsanayei@gmail.com)

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان

مقدمه

امروزه به‌عللی همچون افزایش روندهای گردشگری، مهاجرت‌های بین‌المللی و به‌طورکلی تسریع در فرایند جهانی‌شدن تعداد و اهمیت تعاملات خدماتی بین‌فرهنگی^۱ میان افراد در حال افزایش است (ارینی^۲، ۲۰۱۶، ص ۱۳). برای مثال، آمارهای سازمان جهانی گردشگری نشان می‌دهد که تعداد گردشگران بین‌المللی از ۲۵ میلیون نفر در سال ۱۹۵۰ و ۲۷۸ میلیون نفر در سال ۱۹۸۰ به یک میلیارد و ۳۲۲ میلیون نفر در سال ۲۰۱۷ رسیده است. همچنین، این سازمان پیش‌بینی کرده است که تا سال ۲۰۳۰ نرخ رشد گردشگران ورودی به مقاصد کم‌تر توسعه‌یافته و نوظهور دو برابر مقاصد توسعه‌یافته خواهد بود (سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۱۸). این آمارها، در کنار بعد اقتصادی، بر اهمیت تعاملات قومی میان مردم جهان تأکید می‌کند.

بنابراین، لازم است مقاصد گردشگری، بر اساس دیدگاه مشتری‌محوری، نیازهای اجتماعی و فرهنگی مشتریان را بررسی و تا حد امکان تأمین کنند، زیرا این موضوع یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر بقا و قدرت رقابت آن‌ها در بازار قلمداد می‌شود (هو و لی^۳، ۲۰۰۷، ص ۱۴۳۴). همچنین، کیفیت تعاملات و روابط انسانی یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر کیفیت نهایی ادراک‌شده گردشگران از مقاصد گردشگری است (غفاری، ۱۳۹۶، ص ۱۰۶). گردشگران نه‌تنها به دنبال کسب خدمات حرفه‌ای‌اند، بلکه تجربه‌های منحصربه‌فرد و هیجان‌های جدید، مانند تعاملات و روابط احساسی با جوامع میزبان، حتی در مقاصد سنتی، برایشان اهمیت ویژه‌ای دارد (صنایعی و مولایی، ۱۳۹۳، ص ۴۶). تجربه‌های احساسی رضایت‌بخش در وفاداری گردشگران به مقاصد تأثیری مثبت دارد (عباسی، رستم‌پور شهیدی، بازیار حمزه‌خانی، ۱۳۹۶، ص ۱۸۳).

تأکید می‌شود که روابط عاطفی/ احساسی و همدلی میان فردی تابع فرهنگ است. بنابراین، نباید انتظار داشت که افرادی با فرهنگ‌های متفاوت احساسات خود را به روش و اندازه مشابه بروز دهند (هوسنای^۴، ۲۰۱۲، ص ۳۰۸). این موضوع به‌ویژه در صنعت گردشگری حیاتی است، زیرا افرادی با پیش‌زمینه‌های متنوع اجتماعی - فرهنگی و قومیتی (مانند مذهب، زبان، طرز پوشش و خصوصیات اخلاقی) با یکدیگر تعامل دارند و ممکن است رفتارهای متفاوتی ناشی از دیدگاهشان داشته باشند. اگرچه این شرایط منطقی به‌نظر می‌آید، اما نکته چالش‌برانگیز آن است که میزبان و میهمانی که فرهنگ‌های متفاوتی دارند، ممکن است به‌سختی قادر به تأمین انتظارات طرف مقابل از یک رابطه احساسی ایده‌آل باشند.

مبحث فوق به‌ویژه درباره هتل‌ها مصداق دارد؛ زیرا تنوع فرهنگی و ارتباطات میان‌فرهنگی ویژگی اصلی سازمانی برای آن‌ها قلمداد می‌شود. برای مثال، الزامات فرهنگی در کشوری اسلامی به‌احتمال زیاد بر رفتار کارکنان تأثیرگذار خواهد بود، به‌طوری که آن‌ها را از روابط احساسی صریح

1. Intercultural service encounters
2. Eirini
3. Ho and Lee
4. Hosany

مغایر با هنجارهای اسلامی با میهمانان هتل منع می‌کند (جعفری و اسکات^۱، ۲۰۱۴، ص ۶)؛ درحالی‌که این‌گونه الزامات در کشورهای غربی وجود ندارد. همچنین، هتل‌ها به‌عنوان یکی از اولین و آخرین مراکز اصلی رویارویی گردشگران با افراد جامعه میزبان در هر مقصد مطرح‌اند. بنابراین، مهارت‌های ارتباطی - احساسی کارکنان آن‌ها قابلیت اثرگذاری زیادی بر رضایت کلی میهمانان از سفر دارد.

آموزش مهارت‌های فرهنگی زمانی کارایی (حداقل هزینه صرف آموزش شود) و اثربخشی (بتوان با استفاده از هزینه‌های صرف‌شده به نتایج و اهداف مدنظر آموزش دست یافت) لازم را خواهد داشت که ضعف‌های ارتباطی کارکنان مشخص شود. پس از شناسایی نقاط ضعف، می‌توان در مسیر تقویت آن‌ها گام برداشت. در این زمینه، مفهوم مهارت‌های قومی فرهنگی مطرح است که در پژوهش حاضر سعی شده در بخش هتل‌داری بررسی شود. در پژوهش حاضر به بررسی و تحلیل عینی مهارت‌های قومی فرهنگی کارکنان سه گروه هتل پاریس، اسپیناس و آریا در ارتباط با میهمانان هتل‌ها و رتبه‌بندی عملکرد این سه گروه هتل بر اساس این مهارت‌ها پرداخته شده است. در واقع، علت انجام این پژوهش و، به بیان دقیق‌تر، هدف از این رتبه‌بندی شناسایی نقاط قوت و ضعف نسبی مهارت‌های همدلی کارکنان سه گروه هتل فوق در مقایسه با یکدیگر و، در گام بعدی، هموارکردن مسیر آموزش‌های شغلی و توسعه این‌گونه مهارت‌ها است.

مروری بر ادبیات موضوع

به‌علت روابط و تعاملات فرهنگی گوناگون میان قومیت‌ها و ملل مختلف در هتل‌ها، لازم است کارکنان صف این سازمان‌ها از مهارت‌های ارتباطی بین‌فرهنگی^۲، به‌طورکلی، و هوش احساسی^۳، به‌طور خاص، برخوردار باشند. هوش احساسی مفهومی شناخته‌شده برای توضیح مهارت‌های افراد درزمینه خودآگاهی^۴، خودمدیریتی^۵، آگاهی اجتماعی^۶ و مدیریت اجتماعی^۷ است که باعث افزایش عملکرد و خلاقیت کارکنان صف هتل‌ها می‌شود (دارویش متولی، التینی و ویتا^۸، ۲۰۱۸، ص ۴۵).

یکی از مفهوم‌های اصلی هوش احساسی همدلی^۹ است که موضوع اصلی پژوهش حاضر است. همدلی به واکنش‌های عاطفی مربوط است که سبب ایجاد پیوندهای احساسی بین مردم می‌شود، به‌طوری‌که برای رفاه یکدیگر احساس نگرانی می‌کنند (مادرا، نیل و داوسن^{۱۰}، ۲۰۱۱، ص ۴۷۱). فردی دارای قدرت همدلی بالاست که تمایل دارد نگرش روانی و شرایط مشکل اطرافیان خود را درک

-
1. Jafari and Scott
 2. Intercultural communicative competences
 3. Emotional intelligence
 4. Self-consciousness
 5. Self-management
 6. Social consciousness
 7. Social management
 8. Darvishmotevali, Altinay, and Vita
 9. Empathy
 10. Madera, Neal, and Dawson

کند و در صورت لزوم، به‌طور خودجوش، به آن‌ها کمک کند (نور، کسیم، اسکارلت و محمد^۱، ۲۰۱۲، ص ۶۹).

در یک دیدگاه خردتر، مفهوم همدلی فرهنگی مطرح است که عبارت است از هوش فردی مربوط به مهارت‌های احساسی و شناختی برای درک افرادی با ارزش‌ها، احساسات، تفکرات و حالت‌های رفتاری متفاوت که متعلق به فرهنگ‌های دیگرند. فردی که دارای سطح بالای همدلی فرهنگی است، رفتاری مثبت در برابر گروه‌های قومی مختلف دارد، احساسات آن‌ها را درک می‌کند، به سنت‌ها/زبان‌های آن‌ها احترام می‌گذارد و از آن‌ها در برابر تبعیض‌های قومیتی محافظت می‌کند (اوزدیکمنلی-دمیر و دمیر^۲، ۲۰۱۴، صص ۲۹-۳۰).

درخصوص اندازه‌گیری همدلی، شاخص‌های متفاوتی در پژوهش‌های مختلف معرفی شده است. در این پژوهش، شاخص همدلی قومی فرهنگی^۳ وانگ (وانگ، داویدسون، یاکوشکو، ساوی، تن، بلیر^۴، ۲۰۰۳) مدنظر قرار گرفته، زیرا سازگاری بیشتری با جامعه آماری مدنظر، یعنی هتل‌ها، دارد. این شاخص شامل چهار بعد است: ۱. احساس و بیان همدلی^۵؛ ۲. اتخاذ دیدگاه همدلی^۶؛ ۳. پذیرش تفاوت‌های فرهنگی^۷؛ ۴. آگاهی همدلی^۸. احساس و بیان همدلی مربوط به کلمات، احساسات، تفکرات و اقداماتی است که هر فرد در مواجهه با تبعیض، نژادپرستی و تعصب قومیتی علیه اقلیت‌ها یا افراد متعلق به گروه‌های قومی و نژادی متفاوت بروز می‌دهد. اتخاذ دیدگاه همدلی به معنای توانایی هر فرد برای درک احساسات و تجربه‌های افراد متعلق به قومیت‌ها و نژادهای متفاوت است. گوش‌دادن فعال یکی از سنج‌های مهم این بعد است که سبب ایجاد ارتباطات مؤثر با دیگران می‌شود (سومرویل^۹، ۲۰۱۴، ص ۲۷۶). سومین بعد، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، به معنای توانایی فهم و پذیرش و ارزش‌نهادن به سنت‌ها و آداب افراد متعلق به اقوام و نژادهای متفاوت است. چهارمین بعد، آگاهی همدلی، به معنای آگاهی یا دانش هر فرد از تجربه‌های تبعیض‌آمیز افراد متعلق به قوم یا نژادی متفاوت در محیط‌های مختلف اجتماعی مانند رسانه‌ها و مؤسسات است. شایان ذکر است که پایایی و روایی شاخص همدلی قومی فرهنگی وانگ در مطالعات فرهنگ‌های مختلف تأیید شده است (مانند بروور و بوروس^{۱۰}، ۲۰۱۰؛ رسول، جانگرت، ها و اندرسون^{۱۱}، ۲۰۱۱). اما به‌نظر می‌رسد تاکنون در یک فرهنگ اسلامی آزمایش نشده است.

باید توجه داشت که موضوع مهارت‌های همدلی کارکنان را می‌توان از دیدگاه جامعه آماری

1. Noor, Kasim, Scarlet, and Muhamad
2. Özdikmenli-Demir and Demir
3. Ethnocultural empathy scale
4. Wang, Davidson, Yakushko, Savoy, Tan and Bleier
5. Empathic feeling and expression
6. Empathic perspective taking
7. Acceptance of cultural differences
8. Empathic awareness
9. Sommerville
10. Brouwer and Boros
11. Rasoal, Jungert, Hau and Andersson

مشتریان (بخش تقاضا) نیز بررسی کرد. برای مثال، عمر، ارفین و احمد^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی موضوع تأثیر ابعاد مختلف کیفیت بر رضایت را بررسی کردند. نتایج آن‌ها با استفاده از روش رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد که، از میان ابعاد شاخص سروکوال، همدلی قوی‌ترین اثر مثبت را بر سطح رضایت مشتریان عربی رستوران‌های مالزی می‌گذارد. همچنین، در رتبه‌های بعدی، ابعاد تضمین و موارد ملموس^۲ در سطح رضایت مشتریان تأثیر مثبت می‌گذارد. اما، برخلاف این سه بعد کیفیت، رابطه معناداری بین رضایت و دو بعد قابلیت اطمینان و پاسخ‌گویی^۳ به‌دست نیامد.

هنکس، لاین و کیم^۴ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی موضوع تأثیر ازدحام جمعیت^۵ (نسبت تعداد مشتریان و کارکنان به فضا) و ازدحام مبلمان^۶ (نسبت تعداد مبلمان از جمله صندلی، تزئینات و ابزارهای گوناگون به فضا) در رستوران‌ها بر ادراک مشتریان از سطوح سه بعد پاسخ‌گویی، اطمینان و همدلی از کیفیت خدمات پرداختند. نتیجه جالب آن‌ها، با استفاده از روش تحلیل واریانس^۷، این بود که در رستوران‌های غیررسمی فامیلی^۸، اگر ازدحام مبلمان زیاد و ازدحام جمعیت کم باشد، مشتریان ادراک بهتری از سطوح این سه بعد در کارکنان دارند.

به‌طور کلی، مرور پژوهش‌های متعدد، که فقط برخی از آن‌ها ارائه شده، بیانگر آن است که موضوع همدلی از جوانب مختلفی بررسی شده است. با وجود این، تاکنون موضوع محک‌زنی عملکرد احساسی‌ها، به بیان دقیق‌تر، رتبه‌بندی هتل‌ها یا دیگر مؤسسات/ سازمان‌های گردشگری بر اساس مهارت‌های همدلی کارکنان آن‌ها بررسی نشده است. در پژوهش حاضر، با مدنظر قراردادن این موضوع، این شکاف علمی-کاربردی برطرف می‌شود.

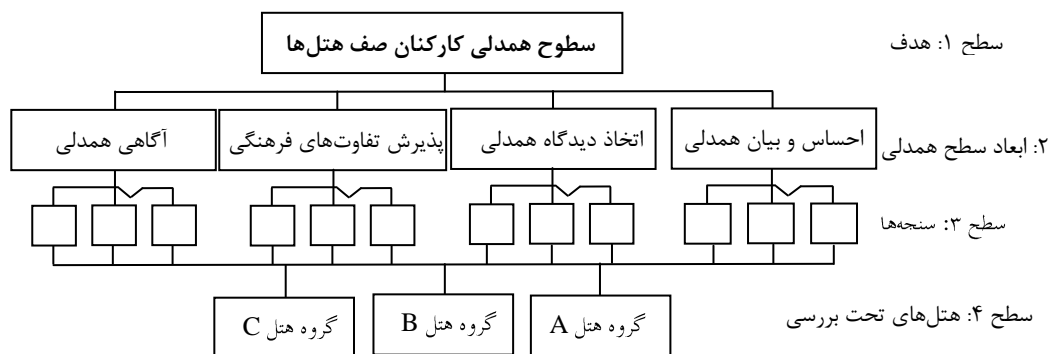
روش‌شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر، به‌منظور سنجش مهارت‌های همدلی فرهنگی کارکنان هتل‌ها، پس از مرور پژوهش‌های مختلف، شاخص وانگ و همکاران انتخاب شد. این شاخص شامل چهار بعد و ۲۱ سنجه است، با طیف لیکرت هفت‌تایی با دامنه «کاملاً مخالفم» (امتیاز ۱) تا «کاملاً موافقم» (امتیاز ۷). پس از انتخاب شاخص همدلی وانگ، جملات برخی از سنجه‌های آن، از طریق مصاحبه با چهار کارشناس گردشگری، به‌منظور تطبیق با شرایط فرهنگی کشور ایران و جامعه آماری هتل‌ها تعدیل شد.

شکل ۱ بیانگر مدل مدنظر با شاخص فوق است. سطح اول هدف (ارزیابی عملکرد مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی کارکنان سه گروه هتل اسپیناس، پارسیان و آریا)، سطح دوم ابعاد چهارگانه شاخص همدلی وانگ و سطح سوم سنجه‌های مربوط به هر یک از ابعاد شاخص همدلی فوق است. در نهایت، در سطح چهارم این مدل، مهارت‌های همدلی کارکنان سه گروه هتل فوق مدنظر قرار

1. Omar, Ariffin and Ahmad
2. Assurance and tangibility
3. Reliability and responsiveness
4. Hanks, Line and Kim
5. Human density
6. Built density
7. ANOVA
8. Family casual restaurant

می‌گیرد. بدین منظور، از هر کدام از دو گروه هتل پارسیان و آریا، سه هتل و از گروه هتل اسپیناس، دو هتل بررسی و رتبه‌بندی خواهند شد (در مجموع، هشت هتل).



شکل ۱: مدل سلسله‌مراتبی پژوهش

این پژوهش شامل دو جامعه آماری متفاوت است: ۱. خبرگان و کارشناسان، شامل استادان دانشگاهی، کارکنان ارشد و مدیران هتل‌های مختلف اصفهان و تهران، دانشجویان و فارغ التحصیلان مقطع دکتری رشته‌های مرتبط با گردشگری؛ این جامعه با هدف وزن‌گذاری ابعاد و سنجه‌های شاخص همدلی وانگ انتخاب شده است. ۲. کارکنان هتل‌ها؛ این گروه با هدف سنجش مهارت‌های همدلی کارکنان انتخاب شده است. برای انتخاب گروه‌های مختلف جامعه آماری خبرگان، از چهار روش مختلف گلوله برفی، قضاوتی، تصادفی ساده و در دسترس استفاده شده و پرسش‌نامه‌ها (شامل متغیر همدلی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) از طریق گروه‌های تلگرام، ایمیل، و همچنین به صورت حضوری توزیع شد. به‌طور کلی، تعداد ۱۶۰ پرسش‌نامه مفید از این جامعه آماری، در بازه زمانی اردیبهشت تا خرداد ۱۳۹۵، جمع‌آوری شد. کلیه سنجه‌های شاخص همدلی در این مرحله دارای دامنه «کاملاً بی‌اهمیت» تا «کاملاً بااهمیت» است. از خبرگان پرسیده شد که «اهمیت هر یک از عبارات زیر در سنجش مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی کارکنان صف هتل‌های ایران چقدر است؟»

از سوی دیگر، برای جامعه آماری کارکنان، سه گروه هتل پارسیان (هتل‌های آزادی، اوین و انقلاب، هر سه در تهران)، اسپیناس (هتل‌های اسپیناس پالاس و اسپیناس خلیج فارس، هر دو در تهران) و آریا (هتل‌های آسمان، شایگان و پارس، به ترتیب در اصفهان، کیش و شیراز) انتخاب شد. کارکنان این هتل‌ها از قسمت‌های پذیرش، نظافت (کارکنانی که در محل‌های عمومی مانند لابی و نه اتاق‌ها نظافت می‌کنند)، روابط عمومی، درب اصلی، بل بوی، و رستوران (صندوق، راهنمایان رستوران و گارسن) انتخاب شد که همگی آن‌ها مستمراً در ارتباط مستقیم با میهمانان بودند.

به‌علت تعداد محدود کارکنان صف هتل‌ها، بدون نمونه‌گیری، از همه کارکنان در هر هشت هتل، با اخذ موافقت از مدیریت هتل‌ها، درخواست شد تا پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کنند. پرسش‌نامه این مرحله شامل متغیرهای همدلی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است. کلیه سنجه‌های شاخص همدلی

در این مرحله دارای طیف لیکرت «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» است. از نمونه آماری کارکنان هتل‌ها پرسیده شد که «هریک از عبارات زیر چقدر روحیات و تمایلات شما را توصیف می‌کند؟» نمونه‌گیری این مرحله نیز، هم‌زمان با مرحله قبل، در اردیبهشت و خرداد ۱۳۹۵ انجام شد. درنهایت، پس از حذف پرسش‌نامه‌های ناقص، به ترتیب ۹۵، ۹۲ و ۹۰ پرسش‌نامه مفید (در مجموع، ۲۷۷ پرسش‌نامه) از سه گروه هتل پارسین، اسپیناس و آریا به دست آمد.

روش رایج در مبنای نظری، برای تحلیل مدل‌های مشابه با مدل این پژوهش، تحلیل سلسله‌مراتبی (ای‌اچ‌پی) است. در این روش، برای تعیین وزن ابعاد و سنجه‌ها، از مقایسات زوجی فراوان استفاده می‌شود که مستلزم اختصاص وقت زیاد برای پاسخ‌گویی است. این مسئله درنهایت باعث کاهش دقت پاسخ‌گویان به پرسش‌نامه می‌شود. از این رو در این پژوهش، با کسب ایده از پژوهش‌های جاخر (۲۰۱۴)، جاخر و باروا^۱ (۲۰۱۴)، پانیامورثی، ماتیاالگان و پارتیبان^۲ (۲۰۱۱) و یو و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، مرحله مقایسات زوجی ای‌اچ‌پی حذف شد و برای وزن‌گذاری روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (اس‌ای‌ام) انتخاب شد. علاوه بر این، به منظور دخیل کردن موضوع ابهام و عدم قطعیت در فرایند تصمیم‌گیری، روش ای‌اچ‌پی با تئوری فازی بر اساس رویکرد مثلثی ترکیب شد. بنابراین، در پژوهش حاضر، برای رتبه‌بندی سه گروه هتل بر مبنای مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی کارکنان آن‌ها، ترکیب سه روش فازی، ای‌اچ‌پی و اس‌ای‌ام مدنظر قرار گرفت.

یافته‌ها

جامعه آماری خیرگان شامل ۹۱ مرد و ۶۹ زن است. از نظر سن، بیش‌ترین و کم‌ترین تعداد نمونه آماری به ترتیب در بازه‌های ۳۱ تا ۴۰ سال (۶۷ نفر) و ۵۱ تا ۶۰ سال (۲۲ نفر) قرار دارد. از نظر تحصیلات، بیش‌ترین نمونه آماری مربوط به دو سطح کارشناسی‌ارشد (۷۳ نفر) و دکتری (۳۳ نفر) است. از نظر تجربه کاری، بازه ۶ تا ۱۱ سال بیش‌ترین نمونه آماری (۵۹ نفر) را دارد؛ پس از آن، در جایگاه دوم، بازه کم‌تر از ۱ سال تا ۵ سال (۴۱ نفر) قرار دارد.

ویژگی‌های ۲۷۷ نمونه آماری کارکنان بیانگر آن است که بیش‌ترین تعداد آن‌ها از نظر سن، جنسیت، تحصیلات و تجربه کاری به ترتیب متعلق به گروه‌های ۳۱-۴۰ سال (۱۲۰ نفر)، مرد (۱۴۵ نفر)، کارشناسی یا دانشجوی کارشناسی (۱۱۳ نفر) و ۱ تا ۵ سال (۱۳۳ نفر) است. این نتایج به‌خصوص درباره تجربه کاری حائز اهمیت است که نشان می‌دهد بیش‌ترین درصد کارکنان سه گروه هتل فوق (۴۸/۰۲ درصد، معادل ۱۳۳ نفر) تجربه کاری ۱ تا ۵ سال دارند. همچنین، ۶۵/۸ درصد از کل کارکنان (۱۸۲ نفر)، حداکثر ۴۰ سال دارند. در واقع می‌توان اظهار کرد که اکثریت کارکنان این سه گروه هتل نسبتاً جوان و با تجربه کاری اندک‌اند

برای تعیین اوزان ابعاد مختلف شاخص همدلی، مدلی ساختاری شامل متغیرهای مستقل ابعاد

1. Jakhar and Barua

2. Punniyamoorthy, Mathiyalagan and Parthiban

3. Yu, Guo, Guo, and Huang

چهارگانه همدلی و متغیر مرتبه دوم وابسته همدلی قومی فرهنگی، با استفاده از نرم افزار پی ال اس، با نمونه آماری کارشناسان آزمایش شد. بررسی مدل اندازه گیری نتایج نشان داد که هر چهار بعد ضریب حداقل ۰/۸ برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی دارند. همچنین، برای بررسی روایی همگرا از آماره VIF استفاده شد که در واقع نشان می دهد که خطای هم خطی (هم بستگی قوی) بین ۲۱ سنجه شاخص همدلی وجود دارد یا خیر. اندازه این آماره برای سنجه ها کم تر از ضریب ۳ به دست آمد که، چون کم تر از آستانه ۵ است، نشان دهنده عدم وجود خطای هم خطی است.

در گام بعدی، بارهای عاملی سنجه ها از طریق فرایند تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد که نشان داد سنجه های ۲ و ۳، به علت داشتن ضرایب بار عاملی کم تر از ۰/۴ و سنجه ۶، به علت داشتن بار عاملی غیر معنادار (ضریب t-value کم تر از آستانه ۱/۹۶)، باید از تحلیل های بعدی حذف شود. پس از حذف این سه سنجه و آزمون مجدد مدل، مشخص شد که ۱۹ سنجه دیگر از سطوح ایده آل بار عاملی (حداقل ۰/۵) و ضرایب t (حداقل ۱/۹۶) برخوردارند. از نظر روایی همگرا، نتایج آماره AVE برای چهار بعد همدلی از آستانه ۰/۵ بیش تر است، بنابراین می توان اظهار کرد که مدل پژوهش حاضر از روایی همگرای ایده آلی برخوردار است (هر، هالت، رینگل، و سارستد^۱، ۲۰۱۷، ص ۱۲۵).

در آخرین مرحله از بررسی مدل اندازه گیری، روایی تمیز به روش فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) مدنظر قرار گرفت. بر اساس نتایج، جذر AVE هر یک از ابعاد چهارگانه بیش تر از مقدار هم بستگی میان این ابعاد است. برای مثال، مقدار AVE برای بعد احساس و بیان همدلی برابر ۰/۵۸۱ است که جذر آن، یعنی ۰/۷۶۲، بیش تر از مقدار هم بستگی این بعد با سه بعد دیگر است.

در مرحله مدل ساختاری، آماره های VIF، ضریب تعیین، قدرت پیش بینی و ضریب مسیرها بررسی شد. نتایج آماره VIF برای ابعاد چهارگانه کم تر از آستانه ۵ به دست آمد. بنابراین، خطای اندازه گیری برای این ابعاد نیز، همانند سنجه ها، وجود ندارد. از نظر ضریب تعیین، چهار بعد در مجموع ۶۷/۶ درصد واریانس متغیر همدلی را تبیین کردند که درصد قابل ملاحظه ای محسوب می شود. در واقع، صرفاً ۳۲/۴ درصد واریانس متغیر مهارت های همدلی توسط سنجه هایی تبیین می شود که در مدل این پژوهش بررسی نشده است. جدول ۱ نتایج مربوط به فرایند مدل سازی معادلات ساختاری را نشان می دهد.

پس از ضریب تعیین، آماره قدرت برازندگی مدل حائز اهمیت است که مقدار آن ۰/۶۴۹ به دست آمد. با در نظر گرفتن سطوح ۰/۱ (کوچک)، ۰/۲۵ (متوسط)، و ۰/۳۶ (بزرگ) برای آماره GoF، که در مبانی نظری تعیین شده است، می توان بیان کرد که مدل پژوهش حاضر از سطح بالای برازندگی برخوردار است.

1. Hair, Hult, Ringle and Sarstedt

2. Fornell and Larcker

جدول ۱: نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری شاخص همدلی

AVE	VIF	پایایی	بار عاملی	شاخص همدلی	
۰/۶۴۹	۱/۲۳۲ ۱/۴۳۱ ۲/۰۹۷ ۲/۷۶۷ ۱/۸۱۹	۰/۸۸۱	*۰/۷۸۱ *۰/۸۵۰ *۰/۸۰۷ *۰/۷۸۳	آگاهی همدلی	
				موانع نهادی در برخی از جوامع	۴
				ظلم به گروه‌های قومی یا مذهبی	۱۱
				عدم ابراز مخالفت با هنجارهای اسلامی	۱۵
				تبعیض با اقلیت‌های مذهبی	۵
۰/۶۰۸	۱/۳۱۵ ۲/۴۴۰ ۱/۶۶۵ ۱/۶۰۳ ۱/۴۰۸ ۲/۵۵۳	۰/۸۸۶	*۰/۷۵۸ *۰/۷۸۳ *۰/۷۹۹ *۰/۷۸۰ *۰/۷۷۸	اتخاذ دیدگاه همدلی	
				تنه‌پودن یک میهمان هتل	۱۰
				فرصت‌های کم‌تر پیشرفت	۱۹
				گوش‌دادن به صورت فعال	۱۸
				ناراحتی میهمان‌های خارجی	۱۷
احساس رضایت یا عدم رضایت میهمانان	۲۱				
۰/۶۴۸	۱/۲۱۷ ۲/۴۸۹ ۱/۲۲۱ ۲/۹۸۰ ۱/۷۹۷	۰/۸۸۰	*۰/۸۴۸ *۰/۷۶۲ *۰/۸۰۸ *۰/۷۹۹	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	
				احترام به هنجارهای فرهنگی	۱
				احترام گذاشتن به زبان میهمانان	۱۲
				حفظ سنت‌های فرهنگی	۱۶
				غذاهای مربوط به کشورهای مختلف	۲۰
۰/۵۸۱	۱/۲۰۳ ۲/۳۲۱ ۱/۱۵۹ ۲/۵۷۳ ۱/۳۰۳ ۱/۶۶۷	۰/۸۷۳	*۰/۷۸۹ *۰/۸۰۹ *۰/۸۶۷ *۰/۶۵۷ *۰/۶۶۹	احساس و بیان همدلی	
				رفتار تبعیض‌آمیز	۹
				رفتار نامناسب با میهمانان هتل	۱۳
				بروز احساسات	۸
				جملات علیه مذهب یک میهمان	۱۴
جک‌های قومیتی	۷				

* در سطح خطای ۵ درصد معنادار است.

در انتها، ضرایب مسیر بین ابعاد چهارگانه و متغیر وابسته مدلی مدنظر قرار گرفت. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، نتایج بیانگر آن است که به ترتیب ابعاد احساس و بیان همدلی (۰/۳۲۲)، اتخاذ دیدگاه همدلی (۰/۳۱۲)، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی (۰/۲۵۸) و آگاهی همدلی (۰/۲۴۳) بیش‌ترین تا کم‌ترین ضرایب مسیر استاندارد و معنادار را دارند.

به منظور تبدیل ضرایب فوق به اوزان نسبی مدنظر در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، از فرمول زیر استفاده شد. در این فرمول، Y_j ضریب مسیر متغیر مکنون Z_j و $\sum \gamma_j$ مجموع ضرایب مسیر همه متغیرهای مکنون است. ضرایب به ترتیب ۰/۲۸۴، ۰/۲۷۴، ۰/۲۲۷ و ۰/۲۱۵ به دست آمد. جدول ۲ خلاصه نتایج مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

$$A_j = \frac{Y_j}{\sum \gamma_j}$$

جدول ۲: نتایج فرایند مدل سازی معادلات ساختاری

متغیر وابسته	ابعاد چهارگانه همدلی	ضریب مسیر	ضریب تی	ضریب تعیین	GoF	وزن نسبی
مهارت‌های قومی - فرهنگی	آگاهی همدلی	۰/۲۴۳	۵/۸۵۷			۰/۲۱۵
	احساس و بیان همدلی	۰/۳۲۲	۹/۰۰۳			۰/۲۸۴
	اتخاذ دیدگاه همدلی	۰/۳۱۲	۶/۹۵۸	۰/۶۷۶	۰/۶۴۹	۰/۲۷۴
	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	۰/۲۵۸	۷/۰۰۷			۰/۲۲۷

فرایند فازی ای‌اچ‌پی^۱ مدنظر در این پژوهش، بر اساس مبانی نظری (که قبلاً به آن‌ها اشاره شد)، شامل هفت مرحله است. در ادامه، هریک از مراحل هفت‌گانه و نتایج آن‌ها برای بعد «احساس و بیان همدلی» از شاخص همدلی برای سه گروه هتل تحت بررسی ارائه می‌شود.

۱. در نظر گرفتن میانگین پاسخ‌های حاصل از طیف لیکرت برای بعد احساس و بیان همدلی، به عنوان عدد مثلی دوم (مودال)، در سه گروه هتل اسپیناس، پارسیان و آریا (به ترتیب ۵/۷۷، ۴/۹۱ و ۴/۱۵۸).

۲. محاسبه حد پایین و بالا، به عنوان اعداد مثلی اول و سوم، از طریق فرمول زیر:

$$[l^{\alpha}, u^{\alpha}] = \left[a + \frac{1}{(m-a)\sqrt{1-\alpha}}, b - \frac{1}{(b-m)\sqrt{(1-\alpha)}} \right] \quad \text{رابطه ۱:}$$

در فرمول فوق، l و u به ترتیب حد پایین و بالا، α مقدار برش تابع مثلی، m ، a و b به ترتیب عدد میانگین، حداقل امتیاز و حداکثر امتیاز پاسخ‌های افراد بر اساس طیف لیکرت است. در این پژوهش، نقطه برش ۰/۵ در نظر گرفته شد. حداقل و حداکثر امتیاز حاصل از طیف لیکرت برای پنج سؤال مربوط به احساس و بیان همدلی برای سه گروه هتل اسپیناس، پارسیان و آریا به ترتیب عبارت است از: ۲، ۱ و ۱ (حداقل‌ها) و ۷، ۷ و ۷ (حداکثرها). همچنین، میانگین امتیازات طیف لیکرت برای این بعد در سه گروه هتل فوق به ترتیب ۵/۷۷، ۴/۹۱ و ۴/۱۵۸ به دست آمد. بنابراین عدد مثلی (حد پایین، میانگین و حد بالا) این بعد با در نظر گرفتن نقطه برش ۰/۵ و فرمول ۱ برای هر گروه هتل عبارت است از:

هتل اسپیناس:

$$[l^{.5}, u^{.5}] = \left[2 + \frac{1}{(5.77-2)\sqrt{1-.5}}, 7 - \frac{1}{(7-5.77)\sqrt{(1-.5)}} \right] = [2.38, 5.77, 5.85]$$

هتل پارسیان:

$$[l^{.5}, u^{.5}] = \left[1 + \frac{1}{(4.91-1)\sqrt{1-.5}}, 7 - \frac{1}{(7-4.91)\sqrt{(1-.5)}} \right] = [1.37, 4.91, 6.32]$$

هتل آریا:

$$[l^{.5}, u^{.5}] = \left[1 + \frac{1}{(4.158-1)\sqrt{1-.5}}, 7 - \frac{1}{(7-4.158)\sqrt{(1-.5)}} \right] = [1.45, 4.16, 6.51]$$

بازه‌های فوق در واقع بازه‌هایی است که شامل اکثر امتیازهای حاصل از طیف لیکرت از هر کدام از

سه گروه کارکنان برای بعد احساس و بیان همدلی است. شایان ذکر است که برخی از پژوهشگران، مانند پانیامورثی و همکاران (۲۰۱۱)، بیان می‌کنند که امتیازات حاصل از این مرحله را باید به سمت نزدیک‌ترین اعداد صحیح گرد کرد. دلیل آن‌ها این است که روش ای‌اچ‌پی بر اساس اعداد صحیح است، نه اعشاری. با وجود این، به علت حفظ دقت آماری، در این پژوهش از اعداد اعشاری استفاده می‌شود، نه اعداد صحیح.

شایان ذکر است که در بسیاری از پژوهش‌ها (مانند پژوهش قاسمی، اسدزاده، ایمانی، و جبارزاده، ۱۳۹۶) دو مرحله فوق انجام نمی‌شود و برای تبدیل امتیازهای طیف لیکرت به اعداد مثلثی فازی، از روش ساده اعداد از پیش تعیین شده استفاده می‌شود. اصطلاحاً به این روش متغیرهای زبانی و اعداد فازی متناظر گفته می‌شود که ضعف آن در نظر نگرفتن واریانس و دامنه پاسخ‌های نمونه آماری است. در این مرحله، به منظور تشکیل ماتریس ای‌اچ‌پی، اعداد مثلثی حاصل از مرحله قبل، برای سه گروه هتل، به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه می‌شود (جدول ۳). به منظور انجام مقایسات زوجی بایستی از تقسیم اعداد فازی بر یکدیگر استفاده کرد که مشمول فرمول زیر است. اگر $\vec{M} = (m_1, m_2, m_3)$ و $\vec{N} = (n_1, n_2, n_3)$ در نتیجه:

$$\frac{\vec{M}}{\vec{N}} = \left(\frac{m_1}{n_3}, \frac{m_2}{n_2}, \frac{m_3}{n_1} \right) \quad \text{رابطه ۲:}$$

جدول ۳: مقایسات زوجی سه گروه هتل بر اساس بعد احساس و بیان همدلی

آریا	پارسیان	اسپیناس	احساس و بیان همدلی
(۰/۳۷، ۱/۳۹، ۴/۰۴)	(۰/۳۸، ۱/۱۸، ۴/۲۷)	(۱، ۱، ۱)	اسپیناس
(۰/۲۱، ۱/۱۸، ۴/۳۶)	(۱، ۱، ۱)	(۰/۲۴، ۰/۸۵، ۲/۶۶)	پارسیان
(۱، ۱، ۱)	(۰/۲۳، ۰/۸۵، ۴/۷۶)	(۰/۲۵، ۰/۷۲، ۲/۷۴)	آریا

در مرحله چهارم، مقدار عبارت زیر (فرمول ۳) محاسبه می‌شود:

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \times \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} \quad \text{رابطه ۳:}$$

در فرمول فوق، عبارات اول و دوم به ترتیب به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left(\sum_{j=1}^m l_{ij}, \sum_{j=1}^m m_{ij}, \sum_{j=1}^m u_{ij} \right) \quad \text{رابطه ۴:}$$

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} = \left(\frac{1}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m u_{ij}}, \frac{1}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m m_{ij}}, \frac{1}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m l_{ij}} \right) \quad \text{رابطه ۵:}$$

در فرمول‌های بالا، $M_{gi}^j (j = 1, 2, 3, \dots, m)$ اعداد فازی مثلثی است. به بیان ساده، در فرمول ۵،

جمع اعداد مثلثی کل جدول ۳ محاسبه می‌شود. بنابراین:

جمع مقادیر m_i ها:

$$(1 + 0.38 + 0.37 + 0.24 + 1 + 0.21 + 0.25 + 0.23 + 1) = 4.68$$

جمع مقادیر m_2 ها:

$$(1+1.18+1.39+0.85+1+1.18+0.72+0.85+1)=9.17$$

جمع مقادیر m_3 ها:

$$(1+4.27+4.04+2.66+1+4.36+2.74+4.76+1)=25.83$$

بنابراین:

$$\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = (4.68, 9.17, 25.83)$$

برای محاسبه رابطه ۵:

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} = \left(\frac{1}{25.83}, \frac{1}{9.17}, \frac{1}{4.68} \right) = (0.039, 0.109, 0.214)$$

برای محاسبه فرمول ۴، جمع اعداد مثلثی هر سطر (گروه هتل) از جدول ۳ به صورت مجزا

محاسبه می شود:

هتل اسپیناس:

$$(1, 1, 1) + (0.38, 1.18, 4.27) + (0.37, 1.39, 4.04) = (1.75, 3.57, 9.31)$$

هتل پارسیان:

$$(0.24, 0.85, 2.66) + (1, 1, 1) + (0.21, 1.18, 4.36) = (1.45, 3.03, 8.02)$$

هتل آریا:

$$(0.25, 0.72, 2.74) + (0.23, 0.85, 4.76) + (1, 1, 1) = (1.48, 2.57, 8.5)$$

در نهایت، رابطه ۳ برای هر یک از گروه های هتل فوق به صورت زیر محاسبه می شود:

هتل اسپیناس:

$$S_1 = (0.039, 0.109, 0.214) \times (1.75, 3.57, 9.31) = (0.068, 0.389, 1.992)$$

هتل پارسیان:

$$S_2 = (0.039, 0.109, 0.214) \times (1.45, 3.03, 8.02) = (0.057, 0.330, 1.715)$$

هتل آریا:

$$S_3 = (0.039, 0.109, 0.214) \times (1.48, 2.57, 8.5) = (0.058, 0.280, 1.819)$$

در این مرحله، احتمال برتری ارزش های حاصل از S ها، که در مرحله قبل به دست آمد، نسبت بهیکدیگر محاسبه می شود. احتمال $S_2 = (l_2, m_2, u_2) \geq S_1 = (l_1, m_1, u_1)$ به صورت زیر تعریف می شود.

$$V(S_2 \geq S_1) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \frac{u_2 - l_1}{(u_2 - l_1) + (m_1 - m_2)} = \mu_s, & \text{otherwise} \end{cases} \quad \text{رابطه ۶}$$

با در نظر گرفتن رابطه ۶:

$$V(S_2 \geq S_1) = \frac{1.715 - 0.068}{(1.715 - 0.068) + (0.389 - 0.330)} = .965$$

$$V(S_3 \geq S_1) = \frac{1.819 - 0.068}{(1.819 - 0.068) + (0.389 - 0.280)} = .941$$

$$V(S_3 \geq S_2) = \frac{1.819 - 0.057}{(1.819 - 0.057) + (.330 - .280)} = .973$$

$$V(S_1 \geq S_2) = 1$$

$$V(S_2 \geq S_3) = 1$$

$$V(S_1 \geq S_3) = 1$$

همچنین، بر اساس رابطه ۷ از مرحله ۵:

$$V(S_2 \geq S_1, S_2, \dots, S_n) = \min V(S_1 \geq S_i), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه ۷}$$

بنابراین:

$$V(S_1 \geq S_2, S_3) = \min(1, 1) = 1$$

$$V(S_2 \geq S_1, S_3) = \min(.965, 1) = .965$$

$$V(S_3 \geq S_1, S_2) = \min(.941, .973) = .941$$

سه عدد مرحله قبل (۱، ۰/۹۶۵، و ۰/۹۴۱) بیانگر اوزان غیرنرمال بعد احساس و بیان همدلی به ترتیب برای سه گروه هتل اسپیناس، پارسیان و آریا است.

برای نرمال‌سازی اوزان فوق، از رابطه زیر استفاده می‌شود که در آن مجموع ضرایب و γ_j هر یک از ضرایب فوق است. بنابراین اوزان نهایی نرمال بعد احساس و بیان همدلی در سه گروه هتل اسپیناس، پارسیان و آریا به ترتیب عبارت است از: ۰/۳۴۴، ۰/۳۳۲، و ۰/۳۲۴.

$$A_j = \frac{\gamma_j}{\sum \gamma_j}$$

در گام بعدی، لازم است تا مراحل هفت‌گانه تشریح‌شده قبلی درمورد سه بعد دیگر شاخص همدلی اجرا شود. به علت تکرار این فرایند، از بیان آن خودداری و نتایج نهایی برای این سه بعد در جدول ۴ ارائه می‌شود. همان‌طور که نتایج این جدول نشان می‌دهد، در ابعاد اتخاذ دیدگاه همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و آگاهی همدلی به ترتیب گروه هتل‌های اسپیناس، آریا، و اسپیناس رتبه اول را کسب کرده‌اند. بنابراین، گروه هتل اسپیناس توانسته است، در سه بعد از چهار بعد شاخص همدلی، رتبه اول را کسب کند.

در نهایت، اوزان نسبی و ترکیبی دو روش اس‌ای‌ام و فازی ای‌اچ‌پی در جدول ۴ با استفاده از روش زیر محاسبه شده است. بدین ترتیب، بر اساس مراحل انجام‌شده در پژوهش حاضر می‌توان اظهار کرد که عملکرد کارکنان متعلق به گروه هتل‌های تحت بررسی به ترتیب از اسپیناس به آریا و پارسیان رتبه‌بندی می‌شود. به بیان دقیق‌تر، ضرایب نهایی نسبی هر یک از سه گروه فوق به ترتیب ۰/۳۴۵۵، ۰/۳۲۶۰ و ۰/۳۲۸۵ به دست آمد. این ضرایب نشان می‌دهد که اختلاف زیادی بین این سه گروه هتل، از نظر عملکرد همدلی کارکنان آن‌ها، وجود ندارد.

گروه هتل اسپیناس:

$$W_1 = (.284 \times .344) + (.274 \times .341) + (.227 \times .343) + (.215 \times .356) = .3455$$

گروه هتل پارسیان:

$$W_2 = (.332 \times .284) + (.323 \times .274) + (.305 \times .227) + (.344 \times .215) = .326$$

گروه هتل آریا:

$$W_3 = (.324 \times .284) + (.336 \times .274) + (.352 \times .227) + (.3 \times .215) = .3285$$

جدول ۴: رتبه‌بندی سه گروه هتل تحت بررسی از نظر مهارت‌های همدلی

رتبه و رتبه‌نهایی	روش فازی AHP (نمونه آماری نیروهای فروش)			روش SEM (نمونه آماری خبرگان)	بعد	
	آریا	پارسیان	اسپیناس			
۰/۳۲۸۵		۰/۳۲۶	۰/۳۴۵۵	۰/۳۴۴	۰/۲۸۴	احساس و بیان همدلی
				۰/۳۳۲	۰/۲۷۴	اتخاذ دیدگاه همدلی
				۰/۳۳۶	۰/۳۴۱	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی
				۰/۳۵۲	۰/۳۴۳	آگاهی همدلی
			۰/۳۰۰	۰/۳۴۴	۰/۳۵۶	

بحث و نتیجه‌گیری

زمینه‌های فرهنگی متفاوت در روابط میان‌فردی در سازمان‌ها، در صورت عدم توجه کافی، به‌سادگی باعث ایجاد سوءتفاهم، عدم رضایت مشتریان، کارکنان درمانده^۱ و درنهایت، کساد یا برشکستگی کسب‌وکارها می‌شود (ارینی، ۲۰۱۶، ص ۵۸). این موضوع به‌ویژه در هتل‌ها که تعاملات بین‌فرهنگی زیادی در آن‌ها رخ می‌دهد صادق است. از این‌رو، برخورداری از مهارت‌های همدلی قومی-فرهنگی برای کارکنان هتل‌ها را می‌توان یک الزام و نه یک مزیت اختیاری در نظر گرفت. نکته‌ی حائز اهمیت آن است که همدلی و به‌طورکلی هوش احساسی برخلاف بهره‌ی هوشی^۲، مهارتی اکتسابی است. بنابراین، در طول طول زندگی، سطوح آن قابل توسعه است (گوه و لی^۳، ۲۰۱۸، ص ۲۳). از این‌رو، در صورت سنجش مهارت‌های همدلی و شناسایی نقاط ضعف، می‌توان مسیر آموزش این مهارت‌ها و توسعه‌ی نیروی انسانی را تسهیل کرد.

در پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن موضوع فوق، با استفاده از شاخص همدلی وانگ و همکاران (۲۰۰۳)، به سنجش مهارت‌های همدلی قومی فرهنگی کارکنان سه گروه هتل بزرگ ایران، یعنی اسپیناس، پارسیان و آریا، و رتبه‌بندی آن‌ها اقدام شد. این شاخص بر اساس جامعه آماری دانشجویان رشته روان‌شناسی در کشور آمریکا ابداع شده است و به‌نظر می‌رسد پژوهش حاضر اولین پژوهشی است که این شاخص را در بخش هتل‌داری مورد تعدیل و آزمایش کرده است. اولین یافته‌ی حائز اهمیت مربوط به اوزان تعیین‌شده توسط نمونه آماری خبرگان برای ابعاد شاخص همدلی است که نشان داد آن‌ها، به ترتیب، اهمیت بیش‌تری برای ابعاد احساس و بیان همدلی، اتخاذ دیدگاه همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و آگاهی همدلی قائل‌اند. در واقع، بروز و نمایش احساسات در روابط میان‌فردی، از جانب کارکنان هتل‌ها به مشتریان، مهم‌ترین معیار در ارزیابی مهارت‌های همدلی کارکنان بر اساس دیدگاه خبرگان است. این یافته قابل مقایسه با نتایج پژوهش دارویش و همکاران (۲۰۱۸) درباره‌ی

1. Frustrated employees
2. Intelligence quotient
3. Goh and Lee

متغیرهای بهره‌ هوشی، هوش فرهنگی و عملکرد خلاقانه است. آن‌ها نشان دادند که از دیدگاه خبرگان، اگرچه درک سنت‌ها و آداب فرهنگ‌های مختلف بیانگر هوش فرهنگی است، بروز واکنش‌های احساسی مناسب در مقابل فرهنگ‌های مختلف نقش بیش‌تری در تبیین متغیر هوش فرهنگی ایفا می‌کند.

یافته فوق، زمینه علمی اولین پیشنهاد پژوهش حاضر را فراهم می‌آورد که هتل‌ها بایستی ابعاد چهارگانه فوق را به ترتیب مدنظر قرار دهند و نیروی انسانی صف خود را به اولویت‌بندی این ابعاد در تعاملات خود با میهمانان هتل‌ها ترغیب کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که مدیران هتل‌ها در فرایند ارزیابی مهارت‌های بین‌فرهنگی، ترتیب اهمیت این ابعاد را مدنظر قرار دهند. شایان ذکر است که به نظر می‌رسد تاکنون هیچ پژوهشی ابعاد مختلف شاخص وانگ از دیدگاه خبرگان را، در بخش گردشگری یا دیگر بخش‌ها، وزن‌گذاری نکرده است؛ بنابراین، این مهم در پژوهش حاضر نوآوری قلمداد می‌شود.

نتایج وزن‌گذاری فوق، وضعیتی را نشان می‌دهد که در خصوص اولویت‌بندی مهارت‌های همدلی مطلوب قلمداد می‌شود. از سوی دیگر، این پژوهش آنچه درباره مهارت‌های همدلی کارکنان هتل‌ها واقعیت دارد بررسی کرد (مطلوبیت در مقابل حقیقت). نتایج آماره AVE در روش اس‌ای‌ام نشان داد که کارکنان سه گروه تحت بررسی به ترتیب در ابعاد آگاهی همدلی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، اتخاذ دیدگاه همدلی، و احساس و بیان همدلی مهارت دارند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت زیادی بین مطلوبیت از دیدگاه خبرگان و سطوح فعلی مهارت‌های همدلی وجود دارد. برای مثال، اگرچه آگاهی همدلی کم‌اهمیت‌ترین بعد از دیدگاه خبرگان شناسایی شد، کارکنان بیش‌ترین مهارت خود را در این بعد گزارش کردند. علاوه بر این، اگرچه بعد احساس و بیان همدلی بیش‌ترین اهمیت را از دید خبرگان دارد، کارکنان کم‌ترین مهارت خود را در این بعد گزارش کردند. برخلاف این نتایج، ساچر و چونگ^۱ (۲۰۱۵) با بررسی مهارت‌های بین‌فرهنگی کارکنان هتل‌های تایلند نشان دادند که آن‌ها در بعد آگاهی همدلی کم‌ترین مهارت را به نسبت ابعاد دیگر دارند.

بر اساس یافته‌های فوق در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که هتل‌های تحت بررسی با استفاده از ابزارهای آموزشی (مانند کارگاه، کتاب یا روش‌های آموزش ضمن خدمت) کارکنان خود را ترغیب کنند که مهارت‌های رفتاری مربوط به احساس و بیان همدلی و اتخاذ دیدگاه همدلی را در صدر تعاملات خود با میهمانان قرار دهند. برای مثال، مقابله با رفتارهای تبعیض‌آمیز میهمانان با میهمانان یا همکاران خود (کارکنان) با میهمانان، پرهیز از بی‌تفاوت بودن و درواقع نمایش احساسات مثبت (مانند تبسم و خوش‌رویی)، توجه به تعاملات خود با افراد متعلق به ادیان با پیش‌زمینه‌های مذهبی متفاوت، گوش‌دادن فعال به اعتراضات میهمانان، و همچنین درک نارضایتی میهمانان از خدمات، به‌علاوه تطابق خدمات با سنت‌ها و آداب کشورشان، از جمله مهارت‌های دو بعد احساس و بیان همدلی و اتخاذ دیدگاه همدلی است.

نتایج مربوط به کارکنان قابل مقایسه با نتایج پژوهش اوزدیکمنلی-دمیر و دمیر (۲۰۱۴) است که نشان دادند دانشجویان مهارت‌های همدلی بیشتری به نسبت قومیت‌های مختلف در بعد پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و اتخاذ دیدگاه همدلی دارند. در مقاله‌ای دیگر، مین و پنگ^۱ (۲۰۱۲)، از طریق روش تاپسیس و انترویی و از طریق بررسی مهارت‌های هوش احساسی، نشان دادند که راهنمایان گردشگری در ابعاد تغییرگرایی^۲، مدیریت استرس^۳، اظهار مثبت^۴، تصمیم‌گیری^۵، هدف‌گذاری^۶ و مسئولیت فردی^۷، به ترتیب از قوی به ضعیف، مهارت دارند. به‌ویژه، بعد اظهار مثبت قابل مقایسه با بعد احساس و بیان همدلی است که در هر دو بیان احساسات درونی مدنظر قرار می‌گیرد. در واقع، در هر دوی این پژوهش‌ها، همانند پژوهش حاضر، احساس و بیان همدلی در صدر تمایلات یا مهارت‌های نمونه آماری قرار ندارد.

پژوهش حاضر همچنین سه گروه هتل را بر اساس مهارت‌های احساسی کارکنانشان مقایسه و رتبه‌بندی کرد. مقایسه علمی مهارت‌های همدلی کارکنان در هتل‌های مختلف، روش هوش رقابتی قلمداد می‌شود که نشان می‌دهد نیروی انسانی هتل‌ها در چه جایگاهی نسبت به یکدیگر قرار دارند. اگرچه این موضوع حائز اهمیت است، به‌نظر می‌رسد تاکنون مورد توجه محققان قرار نگرفته است و پژوهش حاضر اولین پژوهشی است که به رتبه‌بندی هتل‌های مختلف از نظر مهارت‌های همدلی کارکنان آن‌ها اقدام کرده است. بنابراین، این موضوع یک نوآوری دیگر در پژوهش حاضر است. نتایج حاصل از ترکیب روش‌های فازی، ای‌اچ‌پی و اس‌ای‌ام نشان داد که به ترتیب، کارکنان هتل‌های اسپیناس، آریا و پارسیان از مهارت‌های همدلی بیشتری برخوردارند. باوجوداین، باید توجه داشت که اختلاف میان این سه گروه هتل و به‌خصوص اختلاف بین دو گروه هتل پارسیان و آریا اندک است.

بر اساس نتایج فوق به‌سختی می‌توان پیشنهاد کرد که مثلاً گروه هتل‌های آریا یا پارسیان توجه بیشتری به مهارت‌های همدلی کارکنان خود معطوف کنند، زیرا تفاوت امتیازهای آن‌ها با گروه هتل اسپیناس معنادار و چشمگیر نیست. باوجوداین، این نتایج نشان داد که این سه گروه هتل و به‌خصوص دو گروه هتل اسپیناس و پارسیان، امتیاز نسبی مناسبی درخصوص مهارت‌های همدلی کارکنان صف خود، در مقایسه با یکدیگر، کسب کرده‌اند. در هتل‌های دیگر نیز می‌توان درباره مهارت‌های ارتباطی یا دیگر موضوعات مدنظر (مانند سطح رضایت یا رفتار شهروندی کارکنان) روش پژوهش حاضر را به کار برد. در واقع، در پژوهش حاضر، روش ترکیبی علمی نوآورانه‌ای از هوش رقابتی به عرضه‌کنندگان صنعت گردشگری معرفی شده است.

در انتها درباره محدودیت‌های پژوهش شایان ذکر است که تمایل به رفتارهای همدلی کارکنان و به‌طورکلی کیفیت روابط تابع سه متغیر رضایت شغلی، اعتماد و تعهد است (رضایی، کردنائیج و

-
1. Min and Peng
 2. Change orientation
 3. Stress management
 4. Assertion
 5. Decision making
 6. Drive strengths (goal setting)
 7. Commitment Ethic (personal responsibility)

مشبکی، ۱۳۹۵، ص ۲۸). در واقع، ممکن است علت گزارش تمایلات کم‌تر برخی از کارکنان هتل‌ها درباره رفتارهای همدلی تأثیر سه متغیر فوق باشد، نه مهارت‌های همدلی کم‌تر آن‌ها. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی این متغیرها در کنار شاخص همدلی مدنظر قرار گیرد. از سوی دیگر، گزارش مهارت‌های همدلی بالا توسط کارکنان را الزاماً نمی‌توان به معنای برخورداری آن‌ها از این گونه مهارت‌ها تفسیر کرد. امروزه شعارهای مربوط به حقوق بشر برای اقلیت‌های قومی فرهنگی و پذیرش آن‌ها در جوامع در رسانه‌های جهانی مکرراً بازگو می‌شود. این موضوع باعث می‌شود کارکنان هتل‌ها، به سبب فشار اجتماعی، خود را موافق سؤالات پرسش‌نامه این پژوهش نشان دهند. همچنین، موقعیت شغلی آن‌ها ممکن است باعث شود به داشتن افکار موافق درباره اقلیت‌های اجتماعی و مذهبی تظاهر کنند.

منابع

- رضایی، داود، کردنائیچ، اسدالله، و مشبکی، اصغر (۱۳۹۵). «تحلیل ارزش درک‌شده، کیفیت ارتباط و وفاداری مشتری در صنعت بانک‌داری کشور». *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، دوره ۸، شماره ۱۵، صص ۲۱-۳۸.
- صنایعی، علی و مولایی، احمدرضا (۱۳۹۳). *برندسازی در مقاصد گردشگری*، شیراز: نامه پارسی.
- عباسی، عباس، رستم‌پور شهیدی، نیایش، بازیار حمزه‌خانی، اسماعیل (۱۳۹۶). «شکل‌گیری وفاداری به مقصد با تجربه مقصد، تصویر مقصد و رضایت از مقصد». *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، دوره ۹، شماره ۱۷، صص ۱۷۵-۱۹۶.
- غفاری، محمد (۱۳۹۶). «تدوین چارچوبی برای سنجش کیفیت ادراک‌شده از مقاصد گردشگری». *گردشگری و توسعه*، دوره ۶، شماره ۴، صص ۱۰۶-۱۲۰.
- قاسمی یالقوزآغاج، اکبر، اسدزاده، احمد، ایمانی خوشخو، محمدحسین، جبارزاده، یونس (۱۳۹۶). «ارزیابی عوامل جذب گردشگران درمانی با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره ترکیبی فازی (مطالعه موردی: استان آذربایجان شرقی)». *گردشگری و توسعه*، دوره ۶، شماره ۳، صص ۳۹-۵۷.
- Brouwer, M. A. R., & Boroş, S. (2010). The influence of intergroup contact and ethnocultural empathy on employees' attitudes towards diversity. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 14, 243-260.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Vita, G. D. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Goh, E. & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A premier on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hanks, L., Line, N., & Kim, W.G. (2016). The impact of the social servicescape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 35-44.
- Ho, C.-I. & Lee, Y.-L. (2007). The development of an e-travel service quality scale. *Tourism Management*, 28, 1434-1449.
- Hosany, S. (2012). Appraisal determinants of tourist emotional responses. *Journal of Travel Research*, 51(3), 303-314.
- Jafari, J. & Scott, N. (2014). Muslim world and its tourisms. *Annals of Tourism Research*, 44, 1-19.
- Jakhar, S., K. (2014). Performance evaluation and a flow allocation decision model for a sustainable supply chain of an apparel industry. *Journal of Cleaner Production*, 87(1),

- 391-413.
- Jakhar, S., K., & Barua, M., K. (2014). An integrated model of supply chain performance evaluation and decision-making using structural equation modeling and fuzzy AHP. *Production Planning & Control*, 25(11), 938-957.
- 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.
- 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.
- Noor, N. A. M., Kasim, A., Scarlet, C., & Muhamad, A. (2012). The role of individual differences in promoting front liners to become customer-oriented: A case of the hotel industry in Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(1), 61-79.
- Omar, M. S., Ariffin, H. F., Ahmad, R. (2016). Service quality, customers' satisfaction and the moderating effects of gender: A study of Arabic restaurants. *6th International Research Symposium in Service Management*, Kuching, Malaysia.
- Punniyamorthy, M., Mathiyalagan, P., & Parthiban, P. (2011). A strategic model using structural equation modeling and fuzzy logic in supplier selection. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 458-474.
- Rasoal, C., Jungert, T., Hau, S., & Andersson, G. (2011). Ethnocultural versus basic empathy: Same or different? *Psychology*, 2, 925-930.
- Sommerville, K. L. (2007). *Hospitality employee management: Concepts and practical applications*. New Jersey: John Wiley & Sons publisher.
- Sucher, W. & Cheung, C. (2015). The relationship between hotel employees' cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 93-104.
- 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.
- UNWTO (2018). UNWTO world tourism barometer: Madrid.
- Wang, Y.-W., Davidson, M. M., Yakushko, O. F., Savoy, H. B., Tan, J. A., & Bleier, J. K. (2003). The scale of ethnocultural empathy: Development, validation, and reliability. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 221-234.
- Yu, X., Guo, S., Guo, J., & Huang, X. (2011). Rank B2C e-commerce websites in e-alliance based on AHP and fuzzy TOPSIS. *Expert Systems with Applications*, 38, 3550-3557.