

چگونه راهنمایان گردشگری پیشکسوت مسیر رشد راهنمایان تازه کار را روشن می‌کنند.

مرکز تربیت مربی فنی و حرفه‌ای



پاییز ۱۴۰۴

چگونه راهنمایان گردشگری پیشکسوت مسیر رشد راهنمایان تازه کار را روشن می‌کنند.

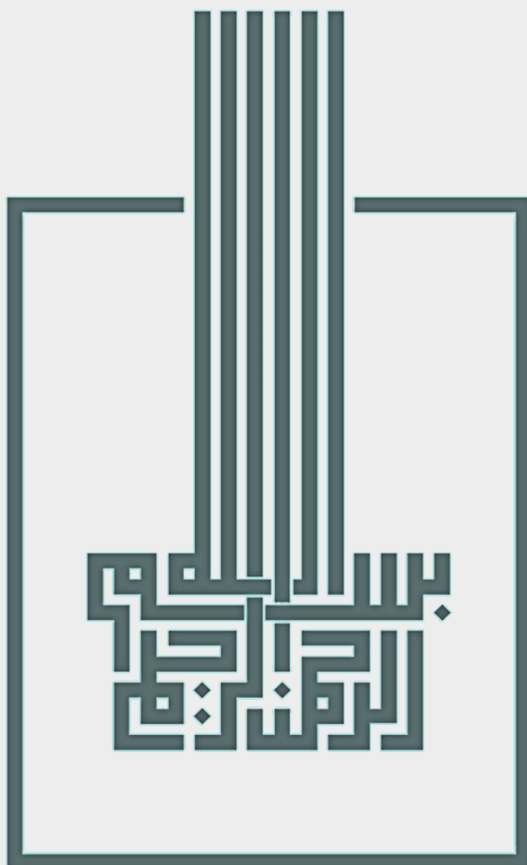
مولفان :

سید جلال الدین حسینی
دپارتمان هتلداری و گردشگری

مرکز تربیت مربی فنی و حرفه‌ای
سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

رعایت اصول اخلاقی و مسئولیت صحت و دقت محتوا بر عهده نویسنده / نویسندگان می‌باشد.

پاییز ۱۴۰۴



در این متن سعی شده است از شیوه منتورینگ (رابطه منتور و منتهی) استفاده شود. منتور فردی است که به عنوان مشاور یا مربی برای یک فرد کم تجربه و یا حتی فرد حرفه‌ای عمل می‌کند و تخصص و دانش او به واسطه تجربه‌ی بسیار بالایی است که در زمینه‌های خاص و پیشرفت شغلی دارد. منتور کار مشاوره، پشتیبانی و پاسخ به سوالات فرد رهجو یا منتهی (Mentee) را انجام می‌دهد.

ضرورت روش منتورینگ در پرورش راهنمایان تازه‌کار

در زمینه راهنمایی و اجرای تور، انتقال مهارت‌ها و دانش به شکل سنتی - از طریق آموزش‌های نظری یا مشاهده سطحی - نمی‌تواند به تنهایی کیفیت و آمادگی یک راهنمای تازه‌کار را تضمین کند. تجربه واقعی، تصمیم‌گیری در لحظه، مدیریت گروه، برخورد با مشکلات و بحران‌ها، و ایجاد تجربه‌ای لذت‌بخش برای مسافران، مهارت‌هایی هستند که تنها از طریق یادگیری عملی و همراهی مستقیم با پیشکسوتان به دست می‌آیند. روش منتورینگ در اینجا نقش کلیدی دارد.

منتورینگ، فرآیندی است که در آن راهنمای پیشکسوت به عنوان منتور، تجربه‌ها و دانش عملی خود را به راهنمای تازه‌کار منتقل می‌کند. این انتقال، نه صرفاً آموزش محتوای نظری، بلکه شامل نحوه برخورد با شرایط واقعی، مدیریت روابط انسانی و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده است. تازه‌کار از طریق مشاهده، انجام مسئولیت‌های کوچک، و سپس مدیریت بخش‌های مهم تور، مهارت‌های خود را پله‌به‌پله پرورش می‌دهد و اعتماد به نفس لازم برای فعالیت مستقل را کسب می‌کند.

یکی از مهم‌ترین مزایای منتورینگ، ایجاد فضای یادگیری امن و حمایتی است. تازه‌کار می‌تواند اشتباه کند، سؤال بپرسد و بازخورد بگیرد، بدون آنکه نگران قضاوت یا سرزنش باشد. این روش باعث می‌شود که یادگیری نه تنها سریع‌تر، بلکه عمیق‌تر و پایدارتر

باشد. همچنین، منتور با ارائه بازخورد سازنده، مثال‌های عملی و معرفی فرصت‌ها و منابع جدید، مسیر رشد تازه‌کار را هموار می‌کند و باعث می‌شود او مستقل و توانمند شود.

روش منتورینگ همچنین برای پیشکسوتان نیز ارزشمند است. آن‌ها با انتقال تجربه و دیدن رشد نسل جدید، انگیزه و رضایت شغلی بیشتری پیدا می‌کنند و فرصت بازنگری و به‌روزرسانی مهارت‌های خود را نیز دارند. به این ترتیب، منتورینگ یک فرآیند دوطرفه است که هم کیفیت راهنمایی تور را حفظ می‌کند و هم نسل جدید را برای مواجهه با چالش‌های واقعی آماده می‌سازد.

✚ منتور (Mentor) – راهنمای پیشکسوت : کسی است که سال‌ها تجربه‌ی عملی در کار راهنمای تور دارد. اشتباهات ، موفقیت‌ها و موقعیت‌های سخت را از نزدیک لمس کرده ، وظیفه‌اش انتقال تجربه ، حمایت و الهام‌بخشی است. بیشتر نقش چراغ راه دارد تا دستوردهنده. نشان می‌دهد چه مسیری را باید رفت، چه دام‌هایی وجود دارد، و چه عادت‌هایی برای موفقیت ضروری هستند.

✚ منتهی (Mentee) – راهنمای تازه‌کار : فردی است که تازه وارد این مسیر شده و می‌خواهد از تجربه‌های پیشکسوت بهره بگیرد. مسئولیت دارد فعالانه یاد بگیرد، سؤال بپرسد و بازخورد بگیرد. باید اشتیاق، تواضع و تعهد برای رشد داشته باشد. نقش او فقط دریافت دانش نیست؛ بلکه باید آنچه یاد می‌گیرد را تمرین و به عمل تبدیل کند.

این دو نفر در کنار هم یک رابطه‌ی یادگیری دوطرفه می‌سازند: تازه‌کار سریع‌تر رشد می‌کند و پیشکسوت هم با انتقال تجربه و دیدن رشد نسل جدید، انگیزه و رضایت بیشتری پیدا می‌کند.

جدول مقایسه‌ای منتور (راهنمای پیشگسوت) و منتی (راهنمای تازه‌کار) :

نقش	منتور (راهنمای پیشگسوت)	منتی (راهنمای تازه‌کار)
تجربه	سال‌ها تجربه و مواجهه با موقعیت‌های مختلف	تازه وارد مسیر، نیازمند یادگیری و تجربه عملی
وظیفه اصلی	انتقال تجربه، راهنمایی، حمایت و الهام‌بخشی	یادگیری فعال، پرسشگری و به‌کارگیری آموزش‌ها
نقش در رابطه	چراغ راه، الگویی برای رفتار حرفه‌ای	رهجو، کسی که در حال کشف مسیر خودش است
مهارت کلیدی	گوش دادن، بازخورد دادن، قصه‌گویی از تجربه‌های واقعی	کنجکاوی، پذیرش بازخورد، عمل‌گرایی
مسئولیت‌ها	فراهم کردن بینش، معرفی فرصت‌ها، جلوگیری از خطاهای رایج	اجرای آموخته‌ها، تلاش برای رشد فردی و حرفه‌ای
هدف	پرورش نسل جدید و تداوم کیفیت راهنمایی	رشد سریع‌تر، اعتمادبه‌نفس و استقلال در کار
نگاه به آینده	انتقال ارزش‌ها و فرهنگ حرفه‌ای	تبدیل شدن به یک راهنمای توانمند در آینده

یک راهنمای پیشکسوت چگونه می‌تواند منتور باشد یک راهنمای تازه کار چگونه می‌توند منتی باشد :

۱. شرایط لازم

برای راهنمای پیشکسوت (منتور):

- تجربه‌ی عملی و واقعی در کار راهنمایی (نه فقط دانش تئوری).
- حوصله و علاقه به انتقال تجربه بدون خودخواهی یا تحمیل.
- توانایی شنیدن و نه فقط دستور دادن.
- رفتار الگویی (وقت‌شناسی، اخلاق حرفه‌ای، شیوه‌ی ارتباط با مراجعه‌کننده).

برای راهنمای تازه‌کار (منتی):

- انگیزه یادگیری و پذیرش بازخورد.
- تواضع و صبوری برای شنیدن تجربه‌های پیشکسوت.
- پرسشگری فعال (فقط شنونده‌ی منفعل نباشه).
- مسئولیت‌پذیری در اجرای توصیه‌ها و اقدام عملی.

۲. هدف منتورینگ

- ✓ انتقال تجربه‌های میدانی از پیشکسوت به تازه‌کار.
- ✓ کاهش خطاهای رایج و کوتاه‌تر کردن مسیر یادگیری.
- ✓ پرورش توانایی‌های فردی تازه‌کار (نه فقط مهارت فنی، بلکه مدیریت شرایط، ارتباط مؤثر و رفتار حرفه‌ای).
- ✓ ایجاد اعتماد به نفس در تازه‌کار برای حضور مستقل در میدان.
- ✓ حفظ و تداوم کیفیت کار راهنمایی با انتقال ارزش‌ها و فرهنگ حرفه‌ای.

۳. چگونه انجام می‌شود؟ (گام‌های منتورینگ میان پیشکسوت و تازه‌کار)

۱. آغاز رابطه

- آشنایی اولیه، گفت‌وگو درباره‌ی اهداف.
- تعیین نقش‌ها: «من تجربه‌هامو در اختیارت می‌ذارم، تو هم مسئول رشد و یادگیری خودتی».

۲. همراهی در میدان عمل

- تازه‌کار در کنار پیشکسوت حضور پیدا می‌کند.
- پیشکسوت توضیح می‌دهد، تجربه‌ی زنده رو منتقل می‌کند و اجازه می‌دهد تازه‌کار هم بخشی از کار رو تمرین کند.

۳. باز خورد و اصلاح

- بعد از هر موقعیت، پیشکسوت نقاط قوت و ضعف تازه‌کار رو باز خورد می‌دهد.
- این باز خورد باید سازنده و تشویقی باشه، نه فقط انتقاد.

۴. استقلال تدریجی

- کم‌کم تازه‌کار وظایف بیشتری رو به تنهایی انجام می‌دهد.
- پیشکسوت بیشتر نقش ناظر و پشتیبان رو داره، نه مجری.

۵. پایان یا بلوغ رابطه

- وقتی تازه‌کار توانایی مستقل پیدا می‌کند، نقش منتور بیشتر به «مشاور» یا «همکار حرفه‌ای» تغییر می‌کند.

به زبان ساده ارتباط راهنمای پیشکسوت و تازه‌کار نوعی منتورینگ سنتی است که در آن، پیشکسوت با انتقال تجربه و حمایت، مسیر یادگیری تازه‌کار را کوتاه‌تر و اثربخش‌تر می‌کند. این رابطه باید با اعتماد، احترام متقابل و عمل‌گرایی پیش برود.

حد و مرزهای ارتباط منتور و منتهی

۱. مرزهای نقشی

- ✚ منتور مشاور و راهنماست، نه تصمیم‌گیرنده.
- ✚ او مسیرها را نشان می‌دهد، ولی انتخاب نهایی با منتهی است.
- ✚ منتور معلم یا رئیس مستقیم منتهی نیست.
- ✚ پس قرار نیست تکلیف بدهد یا دستور صادر کند.

۲. مرزهای زمانی

- ✚ جلسات باید زمان بندی مشخصی داشته باشند (مثلاً ماهی یک بار یا هفتگی یک ساعت).
- ✚ ارتباط بیش از حد (هر روز تماس یا پیام برای مسائل جزئی) می تواند به رابطه آسیب بزند.

۳. مرزهای احساسی و شخصی

- ✚ رابطه باید حرفه‌ای و محترمانه بماند.
- ✚ منتور قرار نیست نقش «دوست صمیمی» یا «درمانگر» را بگیرد.
- ✚ بیان مشکلات شخصی منتهی در حدی که به یادگیری و رشد شغلی مرتبط باشد، پذیرفتنی است؛ اما نباید به دخالت در زندگی شخصی برسد.

۴. مرزهای انتظارات

- ✚ از منتور انتظار معجزه نیست. او تجربه را می دهد، اما مسئول موفقیت نهایی منتهی نیست.
- ✚ از منتهی انتظار بیگیری و عمل است. فقط شنیدن کافی نیست.

۵. مرزهای اخلاقی

- ✚ حفظ رازداری: منتور نباید مسائل شخصی یا حرفه‌ای منتهی را فاش کند.
- ✚ عدم سوءاستفاده: هیچ کدام نباید از دیگری برای منافع شخصی سوءاستفاده کنند (مثلاً منتهی صرفاً به دنبال موقعیت شغلی باشد، یا منتور از منتهی برای کارهای شخصی استفاده کند).

کدهای اخلاقی منتورینگ

◆ تعهدات منتور (راهنمای پیشکسوت)

۱. رازداری: هر آنچه منتهی در جلسات می گوید محرمانه باقی می ماند.
۲. حرفه‌ای گری: رابطه را در چهارچوب حرفه‌ای نگه می دارم، نه شخصی یا احساسی.
۳. حمایت و هدایت: تجربه‌ها و بینش‌ها را بدون تحمیل در اختیار منتهی قرار می دهم.
۴. مرزبندی نقش: منتهی مسئول تصمیم‌های خودش است؛ من فقط مسیرها و انتخاب‌ها را روشن می کنم.
۵. احترام متقابل: به ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و شرایط منتهی احترام می گذارم.

◆ تعهدات منتهی (راهنمای تازه‌کار)

۱. فعال بودن: مسئول یادگیری خودم هستم، نه صرفاً دریافت‌کننده منفعل.
۲. پذیرش بازخورد: بازخوردهای منتور را با ذهن باز می‌پذیرم و روی آن عمل می‌کنم.
۳. حفظ زمان و انرژی: قرارها و زمان‌های منتور را محترم می‌شمارم.
۴. مرزبندی نقش: می‌دانم منتور مسئول موفقیت من نیست، بلکه راهنماست.
۵. احترام متقابل: به تجربه، زمان و مرزهای شخصی و حرفه‌ای منتور احترام می‌گذارم.

منتورینگ در اجرای تور

الف: چرا در عمل مهم است؟

- ❖ کار راهنمای تور ترکیبی از دانش، مهارت و رفتار در موقعیت‌های زنده است.
- ❖ خیلی از موقعیت‌ها (مثل مدیریت گروه، برخورد با بحران، یا ایجاد تجربه خوب برای مسافر) فقط در عمل یاد گرفته می‌شوند.
- ❖ منتور (راهنمای پیشکسوت) در میدان می‌تونه الگو باشد و بلافاصله بازخورد زنده بده.

ب) نقش‌ها در میدان عمل

منتور (راهنمای پیشکسوت):

- ❖ هدایت کلی تور و نشان دادن سبک حرفه‌ای کار.
- ❖ توضیح دادن دلیل تصمیم‌ها (مثلاً چرا این مسیر انتخاب شد یا چرا در این لحظه گروه متوقف شد).
- ❖ اجازه دادن به تازه‌کار برای مدیریت بخش‌هایی از تور.
- ❖ ارائه بازخورد بعد از هر بخش («اینجا عالی بود، این قسمت رو می‌تونم بهتر انجام بدم»).

منتهی (راهنمای تازه‌کار):

- ❖ مشاهده‌ی فعال رفتار منتور در موقعیت‌های واقعی.
- ❖ پذیرش مسئولیت‌های کوچک‌تر در ابتدا (مثلاً معرفی یک بخش از مسیر یا هماهنگی با راننده).
- ❖ پیش رفتن به سمت مسئولیت‌های بزرگ‌تر (مدیریت کل گروه در بخشی از تور).
- ❖ دریافت بازخورد و اعمال آن در اجرای بعدی.

ج) مراحل منتورینگ در اجرای تور

۱. مشاهده : منتی همراه منتور است و فقط تماشا می‌کند.
۲. کمک جزئی : منتی وظایف کوچک را اجرا می‌کند (مثل اعلام زمان حرکت).
۳. اجرا با نظارت : منتی یک بخش مهم (مثلاً توضیح یک جاذبه) را اجرا می‌کند و منتور نظارت دارد.
۴. مدیریت مستقل : منتی تقریباً کل تور را اجرا می‌کند، منتور فقط در صورت نیاز وارد عمل می‌شود.
۵. بازخورد و جمع‌بندی : در پایان تور، نقاط قوت و نکات بهبود مرور می‌شوند.

د) شرایط موفقیت در میدان عمل

- ❖ برنامه‌ریزی قبلی: مشخص باشد در هر تور چه بخش‌هایی را منتی اجرا کند.
- ❖ اعتماد دوطرفه: مسافران باید حس کنند منتی بخشی از تیم است، نه «آزمون در حال اجرا».
- ❖ صبر و حمایت منتور: اجازه بدهد منتی اشتباه کند و یاد بگیرد، اما در بحران‌ها خودش وارد شود.
- ❖ بازخورد سریع: بهترین زمان یادگیری درست بعد از موقعیت واقعی است.

مدل «چارچوب آموزشی» برای راهنمایان پیشکسوت و تازه‌کار :

سناریوی منتورینگ در اجرای تور

مرحله ۱: پیش از تور (آماده‌سازی)

منتور (پیشکسوت):

- ✓ توضیح کلی درباره برنامه تور، مسیر، اهداف و مخاطرات احتمالی.
- ✓ تعیین نقش‌ها: چه بخش‌هایی را خودش اجرا می‌کند و کدام را منتی به‌عهده خواهد داشت.

منتی (تازه‌کار):

- ✓ مطالعه مقدماتی درباره مقصد و جاذبه‌ها.
- ✓ آماده کردن متن معرفی یا فعالیتی که باید اجرا کند.

هدف: ایجاد وضوح نقش‌ها و کاهش اضطراب منتی پیش از ورود به میدان.

مرحله ۲: آغاز تور (ایجاد فضا و اعتماد)

- ✓ منتور: مدیریت معرفی اولیه تور (خوشامدگویی، قوانین، برنامه کلی).
- ✓ منتی: در این مرحله بیشتر ناظر است و به روند کار دقت می‌کند.

هدف: الگوگیری منتی از سبک برقراری ارتباط منتور با مسافران.

مرحله ۳: اجرای بخش‌های کوچک توسط منتی

- ✓ منتور: فرصت کوتاه (مثلاً معرفی یک بخش مسیر یا توضیح یک جاذبه کوچک) را به منتی می‌سپارد.
- ✓ منتی: با اعتماد به نفس وارد عمل می‌شود؛ پس از پایان کار، بازخورد فوری می‌گیرد.

هدف: یادگیری تدریجی از طریق تجربه‌های کم‌ریسک.

مرحله ۴: اجرای بخش اصلی با نظارت منتور

- ✓ منتور: در کنار منتی حضور دارد اما به او اجازه می‌دهد یک بخش اصلی تور (مثلاً مدیریت گروه در بازدید یک جاذبه مهم) را انجام دهد.
- ✓ منتی: مسئولیت کامل را می‌پذیرد و تلاش می‌کند سبک شخصی خود را پیدا کند.

هدف: افزایش استقلال منتی در شرایط واقعی، با وجود پشتیبان.

مرحله ۵: مدیریت شرایط غیرمنتظره

- ✓ منتور: در صورت بروز مشکل (مثل تأخیر، اعتراض مسافر یا حادثه جزئی)، ابتدا منتی را تشویق به اقدام می‌کند، سپس در صورت نیاز مداخله می‌کند.
- ✓ منتی: فرصت پیدا می‌کند توانایی‌های حل مسئله و مدیریت بحران را نشان دهد.

هدف: آماده‌سازی منتی برای شرایط واقعی و پرچالش تور.

مرحله ۶: جمع‌بندی در پایان تور

- ✓ منتور: بازخورد جامع می‌دهد (نقاط قوت + فرصت‌های بهبود).
- ✓ منتهی: تجربه خود را مرور می‌کند و از منتور می‌پرسد چطور می‌تواند در تور بعدی بهتر باشد.

هدف: یادگیری از تجربه زنده و تثبیت نکات کلیدی.

مرحله ۷: بعد از تور (پیگیری و توسعه)

- ✓ منتور: منابعی برای مطالعه یا تمرین بیشتر پیشنهاد می‌دهد (مثلاً کتاب، مقاله، کارگاه).
- ✓ منتهی: گزارش کوتاه از تجربه خود می‌نویسد و برای جلسه بعد آماده می‌شود.

هدف: تداوم یادگیری و برنامه‌ریزی برای رشد بلندمدت.

این سناریو باعث می‌شود منتهی پله‌پله از ناظر منفعل به راهنمای مستقل تبدیل شود. منتور همراهی حرفه‌ای ارائه کند، نه فقط آموزش تئوری. مسافران هم تجربه‌ای باکیفیت داشته باشند، چون آموزش در دل اجرا انجام می‌شود.

❑ چطور یک راهنمای پیشکسوت می‌تواند اثرگذارتر باشد؟

۱. الگو بودن، نه فقط آموزش دادن

- مسافران و منتهی‌ها بیشتر از رفتار یاد می‌گیرند تا گفتار.
- وقت‌شناسی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت بحران و حتی نحوه‌ی تعامل انسانی، بیش از هر کلاس آموزشی تأثیرگذار است.

۲. انتقال تجربه از دل داستان‌ها

- روایت تجربه‌های واقعی (موفقیت‌ها و حتی شکست‌ها) به یادماندنی‌تر از توصیه‌های خشک است.
- قصه‌گویی یکی از ابزارهای قوی منتورینگ است چون هم آموزش می‌دهد، هم الهام‌بخش است.

۳. ایجاد فضای امن یادگیری

- منتهی باید احساس کند می‌تواند اشتباه کند و باز خورد بگیرد بدون اینکه قضاوت یا سرزنش شود.
- یک محیط حمایتی باعث می‌شود یادگیری سریع‌تر و عمیق‌تر اتفاق بیفتد.

۴. توانمندسازی به‌جای وابسته‌سازی

- هدف منتور این نیست که همیشه "ناجی" باشد؛ بلکه باید کمک کند منتهی مستقل شود.
- پرسیدن سؤال‌های راهبردی (به‌جای فقط جواب دادن) باعث می‌شود منتهی خودش مسیرش را کشف کند.

۵. باز خورد حرفه‌ای و سازنده

- باز خورد باید شفاف، محترمانه و متعادل باشد (هم نکات مثبت، هم فرصت‌های بهبود).
- گفتن «چه چیزی خوب بود و چرا»، به‌اندازه‌ی «چه چیزی نیاز به تغییر دارد» اهمیت دارد.

۶. اشتراک شبکه و فرصت‌ها

- یک پیشکسوت می‌تواند منتهی را به افراد، نهادها یا پروژه‌های ارزشمند وصل کند.
- همین معرفی‌ها و فرصت‌ها گاهی از هر آموزش مستقیم ارزشمندتر هستند.

۷. یادگیری مداوم حتی به‌عنوان پیشکسوت

- یک منتور تأثیرگذار نشان می‌دهد که خودش هم در حال یادگیری است.
- وقتی منتهی ببیند که پیشکسوت هنوز کنجکاو و اهل رشد است، انگیزه‌اش چند برابر می‌شود.

چک لیست راهنمای پیشکسوت برای منتورینگ مؤثر

◆ قبل از شروع کار

- + هدفم از همراهی با منتی روشن است (انتقال تجربه، پرورش مهارت، یا ایجاد اعتماد به نفس).
- + درباره سطح دانش و نیازهای منتی پرس و جو کرده‌ام.
- + آماده‌ام تجربه‌های واقعی (موفقیت + شکست) را به اشتراک بگذارم.

◆ حین اجرا (در تور یا میدان عمل)

- + با رفتار حرفه‌ای (وقت‌شناسی، آرامش، ارتباط با مسافران) الگو هستم.
- + منتی را در بخش‌های کوچک درگیر می‌کنم تا اعتماد به نفس پیدا کند.
- + اجازه می‌دهم خودش تصمیم بگیرد، حتی اگر احتمال اشتباه وجود داشته باشد.
- + در شرایط بحرانی ابتدا منتی را تشویق می‌کنم به اقدام، سپس در صورت لزوم مداخله می‌کنم.
- + توضیح می‌دهم چرا یک تصمیم یا اقدام خاص انجام شد (یادگیری در لحظه).

◆ بعد از اجرا

- + بازخورد سازنده می‌دهم (نقاط قوت + پیشنهاد برای بهبود).
- + از منتی می‌پرسم خودش چطور تجربه‌اش را ارزیابی می‌کند.
- + منابع یا فرصت‌های جدید برای یادگیری معرفی می‌کنم (کتاب، کارگاه، شبکه افراد حرفه‌ای).

◆ نگرش کلی

- + رابطه‌ام را حرفه‌ای و محترمانه نگه می‌دارم.
- + فقط دانش نمی‌دهم؛ الهام و انگیزه هم منتقل می‌کنم.
- + به منتی کمک می‌کنم مستقل شود، نه وابسته.
- + خودم هم در مسیر یادگیری و به‌روزرسانی باقی می‌مانم.

ITC

مرکز تربیت مربی فنی و حرفه‌ای