

## کیفیت خدمات و رضایتمندی گردشگران (مطالعه موردی: مشتریان خارجی هتل‌های چهار و پنج ستاره ایران)<sup>۱</sup>

پویا علاء‌الدینی<sup>۲</sup> \* سید عارف چینی<sup>۳</sup>

### چکیده

این مقاله به تحلیل پیوند میان کیفیت خدمات عرضه‌شده در هتل‌های چهار و پنج ستاره ایران و رضایتمندی مشتریان خارجی می‌پردازد. طی پژوهش میدانی، سه بعد خدمات هتل‌ها، مشتمل بر محصول فیزیکی، خدمت تجربه‌شده و خوراک/نوشیدنی، مورد توجه قرار گرفته است. تأیید روابط میان سه بعد یادشده و رضایت گردشگران و نیز رتبه‌بندی آنها به لحاظ اهمیت بر اساس نتایج پیمایش کمی میسر شده است. تحلیل یافته‌های پیمایش، حاکی از وجود همبستگی هر سه بعد محصول فیزیکی، خدمت تجربه‌شده و خوراک/نوشیدنی با رضایتمندی گردشگران است. در این میان، رابطه میان کیفیت بعد خدمت تجربه‌شده و رضایت گردشگران بالاترین رتبه را دارد. صنعت هتلداری کشور در زمینه کیفیت ابعاد مورد مطالعه در این تحقیق با مشکلات اساسی و نارضایتی گردشگران روبه‌روست.

**واژگان کلیدی:** گردشگری، کیفیت خدمات، رضایت گردشگران، رضایتمندی و صنعت هتلداری.

فصلنامه راهبرد اجتماعی و فرهنگی • سال اول • شماره چهارم • پاییز ۱۳۹۱ • صص ۱۰۱-۸۷

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۳/۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۷/۳۰

۱. این مقاله با استفاده از یافته‌های پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی گردشگری تحت عنوان «مطالعه رابطه میان کیفیت خدمات هتل‌های ۴ و ۵ ستاره ایران و رضایتمندی گردشگران خارجی» (دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران، ۱۳۹۰) تنظیم شده است.
۲. استادیار گروه برنامه‌ریزی اجتماعی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران، نویسنده مسئول (palaedini@ut.ac.ir).
۳. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی گردشگری دانشگاه تهران (sarefchini@yahoo.com).

### مقدمه

اکثر گردشگران در طول سفر خود به اقامتگاه شبانه نیاز دارند. هتل‌ها مهم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین اشکال اقامتگاه هستند و صنعت عظیم هتلداری دارای نقشی مهم در تولید ارزش افزوده و اشتغالزایی برای میلیون‌ها نفر در سراسر جهان است (Sharpley, 2005: 15). رقابت بر اساس قیمت در بخش‌های گران این صنعت، مشتمل بر هتل‌های لوکس چهار و پنج ستاره، بسیار شدید و ایجاد مزیت رقابتی از طریق رهبری قیمت‌ها در اکثر موارد غیرممکن است. از این رو، توجه به بخش‌های اجرایی این صنعت با هدف ترغیب مشتریان به ابتیاع مکرر خدمات و بروز رفتار وفادارانه اهمیتی کانونی یافته است (Wilkins et al., 2010: 1).

صنعت هتلداری در ایران، به‌رغم اندکی بهبود وضعیت، همچنان در عرصه بین‌المللی و در رقابت با کشورهای منطقه ناتوان است. بسیاری از تحلیلگران و مسئولان، دلیل اصلی این ناتوانی را عدم تطابق کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط هتل‌های کشور با معیارهای بین‌المللی می‌دانند. لیکن رابطه خدمات عرضه‌شده در هتل‌ها و رضایتمندی مشتریان به‌عنوان مهم‌ترین مولفه رقابت‌پذیری در کنار قیمت، تا کنون کمتر محل توجه نظام‌مند محققان کشور قرار گرفته است. با عنایت به خلأ مذکور، در مقاله حاضر، پیوند میان کیفیت خدمات عرضه‌شده در هتل‌های چهار و پنج ستاره ایران و رضایتمندی مشتریان خارجی با بهره‌گیری از روش‌های کمی و کیفی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. نخست، با کنکاش در سوابق ارزیابی کیفیت خدمات هتل‌ها، سه بعد اصلی برجسته و جهت صورت‌بندی روش مطالعه در نظر گرفته می‌شود. پس از آن، با تحلیل داده‌های کمی گردآوری شده، روابط میان سه بعد مورد نظر از یک سو و رضایت گردشگران از سوی دیگر تأیید و رتبه‌بندی می‌شود. همچنین، از طریق استناد به مصاحبه‌های انجام‌شده با تعدادی از مدیران/کارشناسان هتل و نیز گردشگران خارجی، نحوه اثرگذاری کیفیت ابعاد

مورد نظر بر رضایت گردشگران مورد بحث قرار می‌گیرد. سرانجام، بر پایه یافته‌های پژوهش و از طریق ترسیم ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعیف، فرصت‌ها و تهدیدها، چند پیشنهاد به‌منظور بهره‌گیری از فرصت‌های موجود و تبدیل نقاط ضعف فعلی به نقاط قوت آتی عرضه می‌شود.

### ۱. سابقه ارزیابی کیفیت خدمات هتل‌ها و رویکرد پژوهش حاضر

بیشتر تحقیقات انجام‌شده طی سال‌های اخیر در مورد کیفیت خدمات در صنعت هتلداری از سروکوال<sup>۱</sup> بهره‌گرفته‌اند. این ابزار نخستین بار توسط پاراسورمان، زیتامل و بری<sup>۲</sup> (Parasuraman et al., 1985 & 1988) جهت ارزیابی کیفیت خدمات صنایع گوناگون صورت کامل یافته و متعاقباً مورد استفاده وسیعی قرار گرفته است. از جمله، صالح و رایان<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) با بهره‌گیری از سروکوال (تحت عنوان لاجکوال<sup>۴</sup>) در مطالعه خدمات هتل‌ها رویکردی پنج‌عاملی با ابعادی جدید ارائه کرده‌اند. نخستین عامل آنان تحت عنوان «خوش‌مشربی» دارای بیشترین اهمیت شناخته شده است. همچنین، تحقیق ویلکینز و دیگران (۲۰۰۷) بر اساس سروکوال در مورد تأثیر عملکرد کارکنان بر کیفیت درک شده از سوی مشتریان در صنعت هتلداری ایالات متحده حاکی از اهمیت نسبی بخش ارتباط با مشتریان، مهمان‌داری و پارکینگ است. اکثر جنبه‌های ابتدایی محصول هتل مانند نظافت و پاکیزگی نیز به‌عنوان عوامل بسیار مهم شناسایی شده‌اند. طبق جمع‌بندی مطالعه یادشده، سه نوع کیفیت خدمات اصلی در هتل‌ها حائز اهمیت است. مجموع کیفیت‌های این سه بعد، مشتمل بر محصول فیزیکی<sup>۵</sup>، تجربه خدمت<sup>۶</sup> و خوراک/نوشیدنی که خود دارای مؤلفه‌های جزئی‌تری هستند، درک مشتری را از خدمات عرضه‌شده شکل می‌دهد. محصول فیزیکی به ابعادی مانند راحتی و روزآمد بودن، کیفیت اتاق و امکانات اضافی مانند نگهبان طبقه و پیشخدمت پارکینگ اشاره دارد. مؤلفه تجربه خدمت، ناظر بر گستره چگونگی ارائه خدمات با کیفیت است. مثلاً در هتل‌های چهار و پنج ستاره بسیار مهم است که مشتریان به‌طور مستقیم در

1. SERVQUAL
2. Parasuraman, Zeithmal & Berry
3. Saleh & Ryan
4. LODGQUAL
5. Physical product
6. Service experience

کانون توجه قرار گیرند (شخصی کردن)<sup>۱</sup> و برای دریافت خدمات بیش از یک دقیقه منتظر نشوند (خدمات سریع)<sup>۲</sup>. عرضه غذاهای مطبوع و مجموعه مناسبی از نوشیدنی‌ها اجزای اصلی مولفه خوراک و نوشابه با کیفیت را تشکیل می‌دهند (Ibid).

در ایران نیز، ضرغام (۱۳۸۲) مدلی کمی جهت ارزیابی کیفیت خدمات در صنعت هتلداری کشور صورت‌بندی کرده است که ابزاری نسبتاً دقیق در اختیار مدیران کنترل کیفیت واحدهای اقامتی قرار می‌دهد. علاوه بر این، اکبری (۱۳۸۳) با عنایت به سروکوال رابطه صفات شخصیتی کارکنان هتل با مشتری‌گرایی را مورد تحلیل قرار داده است. طبق نتایج این تحقیق، صفات شخصیتی کارکنان هتل بر جلب رضایت مشتریان و بهبود عملکرد خدماتی آنان مؤثر است. این یافته را می‌توان گواهی بر اهمیت بعد ناملموس کیفیت خدمات هتل (تجربه خدمت) در کشور دانست.

در مطالعه حاضر، با بهره‌گیری از پژوهش‌های بین‌المللی یادشده و در ادامه تلاش‌های صورت گرفته در ایران، سه بعد کلی خدمات هتل‌های کشور در پیوند با رضایتمندی گردشگران خارجی به شرح زیر در نظر گرفته شده است: الف) محصول فیزیکی (مربوط به جنبه‌های ملموس خدمات هتل از جمله زیبایی و روزآمد بودن، کیفیت اتاق و خدمات ممتاز تکمیلی)؛ ب) تجربه خدمت (شامل رفتار حرفه‌ای کارکنان، شخصی‌سازی و خدمات سریع) و ج) خوراک/نوشیدنی (شامل کیفیت، تنوع و نحوه عرضه خوراک و نوشیدنی).

## ۲. رویکرد تحلیلی و روش مطالعه

در تحقیق حاضر، جهت تأیید همبستگی میان هر یک از ابعاد خدمات با رضایتمندی گردشگران و رتبه‌بندی این روابط از پیمایش کمی استفاده شده است. پرسشنامه تهیه شده (در اصل به زبان انگلیسی) شامل ۳۲ گویه است که سه بعد کلی خدمات هتل‌ها شامل محصول فیزیکی، تجربه خدمت و خوراک/نوشیدنی را در پیوند با رضایت گردشگران هدف قرار می‌دهد (جداول ۱ و ۲). تمامی سؤالات به صورت بسته و در مقیاس لیکرت طراحی شده‌اند.

- 
1. Personalization
  2. Quick service

جدول ۱. گویه‌های مربوط به ابعاد کیفیت خدمات

ابعاد کیفیت خدمات	گویه‌ها
کیفیت محصول فیزیکی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فضای هتل زیبا است.</li> <li>• هتل درجه یک به نظر می‌رسد.</li> <li>• لابی هتل بزرگ است.</li> <li>• مصنوعات موجود در هتل بر زیبایی ظاهری آن می‌افزاید.</li> <li>• فضای هتل آرامش‌بخش است.</li> <li>• لوازم آرایشی و بهداشتی متنوع در سرویس‌های بهداشتی در دسترس است.</li> <li>• لوازم آرایش لوکس موجود است.</li> <li>• حوله‌های مرغوب در دسترس است.</li> <li>• لوازم داخلی لوکس است.</li> <li>• سیستم حفاظتی مناسب در طبقات موجود است.</li> <li>• سرویس منظم ایاب و ذهاب به فرودگاه فراهم است.</li> <li>• تسهیلات ورزشی و تفریحی در نظر گرفته شده است.</li> </ul>
کیفیت خدمت تجربه شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کارکنان مؤدب هستند.</li> <li>• کارکنان سریع به درخواست‌ها پاسخ می‌دهند.</li> <li>• کارکنان به خوبی آموزش دیده‌اند و در سطح بالایی حرفه‌ای قرار دارند.</li> <li>• کارکنان با شما هنگام ترک هتل به خوبی برخورد می‌کنند.</li> <li>• کارکنان گستاخ نیستند.</li> <li>• کارکنان با شما مانند یک مهمان خاص رفتار می‌کنند.</li> <li>• کارکنان نام شما را به خاطر دارند.</li> <li>• کارکنان شما را در لابی هتل شناسایی می‌کنند.</li> <li>• کارکنان درخواست‌های شما را به خاطر دارند.</li> <li>• برای بیان درخواست‌های خود بیش از یک دقیقه منتظر نمی‌مانید.</li> <li>• خدمات سریعاً به شما ارائه می‌شود.</li> <li>• برای یافتن اقلام مورد نیاز خود بیش از یک دقیقه وقت صرف نمی‌کنید.</li> <li>• تمام نیازهای شما پیش‌بینی شده است.</li> </ul>
کیفیت خوراک/ نوشیدنی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خوراک بدون نقص عرضه می‌شود.</li> <li>• تنوع خوراک‌ها زیاد است.</li> <li>• صبحانه متنوع و غنی در نظر گرفته شده است.</li> <li>• رستوران‌های متنوع و مناسبی در هتل وجود دارد.</li> </ul>

جدول ۲. گویه‌های مربوط به رضایتمندی گردشگران

گویه‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• از کیفیت خدمات ارائه‌شده در این هتل راضی هستیم.</li> <li>• در سفر بعدی باز هم در این هتل اقامت خواهم کرد.</li> <li>• اقامت در این هتل را به دیگران هم توصیه می‌کنم.</li> </ul>	رضایتمندی گردشگران

آمارهای ارائه‌شده توسط مراجع مختلف در مورد جامعه گردشگران خارجی ورودی به کشور سازگار با یکدیگر و مبتنی بر تعریف درست یا واحدی از گردشگر نیستند. ارقام موجود در باب مشتریان خارجی هتل‌های کشور نیز شامل مسافرانی است که هزینه سفر و اقامتشان توسط میزبانان داخلی پرداخت می‌شود (و لذا شمولشان در پیمایش مشکل‌آفرین است). همچنین، نظر به ماهیت و توزیع زمانی سفرهای گردشگری، نمونه‌گیری تصادفی جهت مطالعاتی از این دست بسیار دشوار است. از این رو، در پیمایش کمی این تحقیق از روش نمونه‌گیری آسان استفاده شده است. مشخصاً، نمونه پیمایش از میان شرکت‌کنندگان در تورهای گردشگری خارجی مقیم در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهرهای تهران، اصفهان، شیراز و یزد (که بیشتر مورد علاقه گردشگران خارجی هستند) طی ماه‌های اسفند ۱۳۸۹ و فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۰ به صورت داوطلبانه استخراج شده و در نهایت تعداد ۱۳۶ پرسشنامه تکمیل شده است. همچنین، از آنجا که مسائل مرتبط با کیفیت خدمات و رضایتمندی گردشگران در ایران ماهیتی ساختاری دارند، جهت به دست دادن درکی عمیق‌تر از مشکلات و نحوه اثرگذاری کیفیت ابعاد مورد نظر بر رضایت گردشگران و ترسیم ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعیف، فرصت‌ها و تهدیدها، با سه نفر از مدیران/کارشناسان خبره هتل‌ها (که به‌طور خاص انتخاب شدند) و ۲۰ نفر از گردشگران خارجی مصاحبه شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی

از ۱۳۶ گردشگر نمونه، ۵۰ نفر (۳۶/۸ درصد) مرد و ۸۶ نفر (۶۳/۲ درصد) زن هستند. اکثر گردشگران در دامنه سنی ۴۰ تا ۵۹ سال و پس از آن ۶۰ تا ۷۹ سال قرار دارند و با هدف

#### 1. Convenience sampling

تفریح و گذران اوقات فراغت و تعطیلات اقدام به سفر به ایران کرده‌اند. کلیه پاسخگویان هزینه‌های اقامت در هتل و همچنین سفر را خود تأمین کرده‌اند. بیشتر گردشگران نمونه (۵۲/۲ درصد) دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر و پس از آن کارشناسی هستند.

### ۳-۲. رابطه میان کیفیت سه بعد خدمات و رضایتمندی گردشگران

با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، رابطه میان سه بعد کیفیت خدمات هتل‌ها و رضایتمندی گردشگران مورد تحلیل قرار گرفت. همان‌طور که جدول ۳ نشان داده شده است، میان هر سه بعد و رضایتمندی گردشگران همبستگی وجود دارد. به سخن دقیق‌تر، فرضیه صفر مبنی بر فقدان ارتباط میان دو متغیر تأیید نمی‌شود و علامت مثبت ضرایب همبستگی حاکی از رابطه مثبت میان متغیرهای کیفیت خدمات و رضایتمندی گردشگران است.

جدول ۳. نتایج آزمون پیرسون جهت نشان دادن رابطه میان کیفیت سه بعد خدمات هتل‌ها و رضایتمندی گردشگران

ابعاد کیفیت	ضریب همبستگی با رضایتمندی	عدد معنی‌داری
محصول فیزیکی	۰/۷۹۵	کمتر از ۰/۰۱
خدمت تجربه‌شده	۰/۷۰۱	کمتر از ۰/۰۱
خوراک/نوشیدنی	۰/۶۹۶	کمتر از ۰/۰۱

### ۳-۳. رتبه‌بندی سه بعد خدمات

پس از تأیید وجود همبستگی بین ابعاد کیفیت خدمات و رضایت گردشگران، جهت رتبه‌بندی این ابعاد از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن مربوط به ابعاد کیفیت خدمات در جدول ۴ عرضه شده است. عدد معنی‌داری مربوط به آزمون تحلیل واریانس فریدمن از سطح خطای  $\alpha=0/05$  کمتر و تفاوت میان میانگین رتبه‌های ابعاد کیفیت خدمات معنی‌دار است. کیفیت خدمت تجربه شده دارای رتبه اول، بعد کیفیت محصول فیزیکی دارای رتبه دوم و بعد کیفیت خوراک/نوشیدنی دارای رتبه سوم است.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی ابعاد کیفیت خدمات

اولویت	متغیر	میانگین رتبه
اول	خدمت تجربه شده	۲/۷۹
دوم	محصول فیزیکی	۲/۲۱
سوم	خوراک/نوشیدنی	۱/۰۰

#### ۴. تحلیل نتایج مصاحبه‌ها

همان‌طور که در بخش پیشین نشان داده شد، بعد کیفیت خدمت تجربه‌شده، ناظر بر کارکنان ماهر، توجه خاص به مشتریان به صورت فردی و ارائه خدمات سریع، دارای بیشترین پیوند با رضایت گردشگران است. مشتریان هتل‌های لوکس انتظار دارند طی اقامت خود در هتل تجربه‌ای خوشایند داشته باشند و این امر تا حد زیادی وابسته به نوع برخورد افرادی است که به آنان خدمات ارائه می‌دهند. به یاد داشتن نام مشتریان و درخواست‌ها و نیازهای آنان توسط دربان هتل یا خدمه لابی و بخش ارتباط با مشتریان و برطرف کردن نقایص و رفع نیازهای آنان در سریع‌ترین زمان، حائز اهمیت بسیار زیادی در ایجاد تجربه خوشایند و منحصربه‌فرد است. طبق نظر گردشگران مصاحبه‌شده، کارکنان هتل‌های لوکس ایران در زمینه برخورد مناسب و ارائه خدمات سریع به مشتریان بسیار ضعیف عمل می‌کنند و کمتر با نیازهای گردشگران آشنا هستند. کارکنان فرانت آفیس در بسیاری موارد توانایی لازم را در تکلم به زبان بین‌المللی انگلیسی و درک آن ندارند و گردشگران در تفهیم درخواست‌های خود با مشکلات اساسی مواجه می‌شوند. اکثر کارکنان بخش‌های مهمان‌داری و حتی رستوران‌ها از مهارت کافی برای ارائه خدمات به میهمانان یک هتل لوکس بی‌بهره‌اند. سرعت پاسخگویی به درخواست‌های میهمانان و ارائه خدمات توسط کارکنان بسیار پایین‌تر از انتظاراتی است که گردشگران خارجی از اقامت در یک هتل لوکس دارند و آنان در اکثر موارد مجبور به تکرار درخواست خود هستند. در برخی موارد کارکنان جهت دریافت انعام از گردشگران اقدام به خوش‌رفتاری‌های غیرحرفه‌ای، افراطی، مصنوعی و آزاردهنده می‌کنند. مجموعه این رفتارها نه تنها خدمت‌رسانی منحصربه‌فرد و دلپذیر محسوب نمی‌شود، بلکه آثاری منفی در ذهن گردشگر بر جای می‌گذارد. در کل، نوع برخورد و رفتار کارکنان هتل‌های ایران در حد مطلوب و مورد انتظار نیست.



به گفته کارشناسان مصاحبه‌شده، یکی از دلایل این مشکلات، ضعف در بخش آموزش صنعت هتلداری کشور است. بسیاری از کارکنان هتل‌ها تعلیمات مورد نیاز را جهت انجام وظایفشان ندیده‌اند یا از سطح آموزش‌پذیری لازم برخوردار نبوده‌اند. مریبان نیز دارای دانش و تجربه کافی نیستند و آموزش‌های ویژه را ندیده‌اند. لازم به ذکر است که شیوه خدمات‌رسانی به گردشگران خارجی و القای تجربه‌ای خوشایند به آنان نیازمند آموزش‌های تکمیلی نیز هست. در اکثر هتل‌های لوکس کشور، کارکنان به صورت رسمی در استخدام بخش شبه‌دولتی هستند. از این رو، مدیران حتی در صورتی که خود از دانش روز برخوردار باشند، اختیارات لازم را برای ایجاد تغییر در منابع انسانی ندارند. متأسفانه سیطره دولت، موجب شکل‌گیری دیدی کلان و ایفای نقش هتل‌ها به عنوان بخشی کلیدی در شکوفایی صنعت گردشگری هم نشده است.

مصاحبه‌های انجام‌شده با گردشگران و کارشناسان حاکی از اهمیت نسبی کیفیت و نوع تجهیزات موجود در اتاق‌ها، بزرگ و شیک بودن لابی هتل و هماهنگی و روزآمد بودن دکوراسیون فضاهای مختلف از جمله رستوران‌ها در پیوند با رضایتمندی گردشگران است. گردشگران انتظار دارند فضاهای مختلف هتل احساس لوکس بودن را به آنان القا کند. وسایل و امکانات، رنگ‌آمیزی، تنوع و ترکیب‌بندی و دیگر عناصر تشکیل‌دهنده محصول فیزیکی تأثیر عمیقی بر روان گردشگر می‌گذارد. روشن است که پاکیزگی اتاق‌ها و محیط در هتل‌های لوکس اصلی غیر قابل بحث و انکار است، اما جهت اقتناع رضایتمندی گردشگران کافی نیست. گردشگران و کارشناسان معتقدند که دامنه، کیفیت، نوع و حتی برند تجاری تجهیزات و اقلام مصرفی موجود در اتاق‌ها، مبل‌مان و خدمات ترفیعی و اضافی که هتل به مشتریانش ارائه می‌دهد نیز باید احساس لوکس بودن را القا کند. طبق نظر گردشگران و کارشناسان مصاحبه‌شده، کیفیت محصول فیزیکی ارائه‌شده در هتل‌های لوکس ایران بسیار نازل است. بسیاری از گردشگران خارجی مصاحبه‌شده در مدت اقامت خود در بزرگ‌ترین هتل‌های ایران و به خصوص شهر تهران، با سطح بسیار پایین کیفیت تجهیزات مواجه بوده‌اند و حتی در برخی موارد از سطح پایین نظافت فضاهای مختلف هتل کله‌مند هستند. به عنوان مثال، تعدادی از گردشگران مصاحبه‌شده که در یکی از هتل‌های ۵ ستاره و معظم پایتخت اقامت کرده بودند، هنگام عبور از راهروهای منتهی به اتاق‌هایشان با بوی نم موکت‌ها و دیوارهایی رنگ‌ورو رفته روبه‌رو شده‌اند. آنان حتی می‌توانسته‌اند با

انگشتان خود بر غبار سطح میز بزرگ موجود در لابی هتل نقاشی کنند. به گفته آنان، مبلمان و تجهیزات موجود در اتاق‌ها در اکثر موارد قدیمی بوده و اقلام بهداشتی مصرفی موجود کیفیت پایینی داشته است. همچنین حوله‌ها بسیار کوچک انتخاب شده و خوشایند گردشگران نبوده‌اند. بیشتر گردشگران مصاحبه‌شده معتقدند که دکوراسیون اتاق‌ها و لابی و دیگر فضاهای هتل‌های لوکس کشور دارای هماهنگی نیست و احساس آرامش در آنان ایجاد نمی‌کند.

مدیران/ کارشناسان مصاحبه‌شده، مهم‌ترین دلایل ضعف کیفیت محصول فیزیکی هتل‌ها را قدمت اکثر آنها می‌دانند. به گفته آنان، برنامه‌ریزی جهت نوسازی‌های مستمر هتل‌ها که باید در سطح وسیع هر ۵ سال یک بار در تمامی بخش‌ها و تجهیزات انجام شود مغفول مانده است. همچنین هتل‌ها در زمینه انتخاب مبلمان و دکوراسیون و تزئین فضاهای مختلف از مشاوره متخصصان بی‌بهره هستند. معمولاً از افراد متخصص در زمینه دکوراسیون داخلی و خارجی استفاده نمی‌شود و مسئولان، صرف نظر از اینکه در این زمینه تجربه و اطلاعاتی دارند یا خیر، خود اقدام به انتخاب دکوراسیون می‌کنند و در درجه اول موجودی انبار هتل را مد نظر قرار می‌دهند. یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل در ایجاد القای حس لوکس بودن در گردشگران اقامت‌کننده در هتل‌ها، ایجاد هویت تصویری<sup>۱</sup> منحصر به فرد است. به نظر کارشناسان مصاحبه‌شده، این عامل به دلیل نبود راهبرد مدیریتی واحد در هتل‌های بزرگ ایران مورد کم توجهی قرار می‌گیرد. مدیران این هتل‌ها که توسط مراجع دولتی تعیین و منصوب می‌شوند، هر کدام بنا به سلیقه شخصی خود اقدام به ایجاد تغییر در هویت تصویری هتل از جمله فرم و رنگ لباس کارکنان و دکوراسیون داخلی و خارجی می‌کنند. همچنین، هنگام بهبود فضای هتل‌ها اغلب به کپی برداری ناقص از هتل‌های لوکس در دیگر نقاط دنیا اکتفا می‌شود. در نتیجه فضاها نه شکل هتل‌های لوکس دیگر نقاط دنیا را می‌یابد و نه حضور در ایران را القا می‌کند. معمولاً در طراحی فضاها به نصب عکس‌های بزرگی از برخی جلوه‌های تاریخی و طبیعی ایران بسنده می‌شود. این عکس‌ها که تنها معرف تعداد اندکی از جاذبه‌های کشور هستند، در اکثر هتل‌ها تکرار می‌شوند. سفره‌خانه‌های سنتی نیز که در برخی هتل‌ها برپا شده‌اند، اغلب شکلی تکراری دارند.

## 1. Visual identity

هتل‌های لوکس کشور در تأمین اقلام مصرفی با مشکل کمبود بودجه مواجه هستند که به گفته کارشناسان، به سبب تعلق اکثریت قریب به اتفاق آنها به بخش شبه‌دولتی است. هتل‌ها در اغلب موارد موظفند اقلام مورد نیاز خود را از منابع مشخص و ثابت با قیمت‌های تعیین شده دولتی خریداری کنند. این امر مانع از توجه به کیفیت اقلام و مایحتاج و منجر به عدم هماهنگی آنها با نیازهای هتل و مشتریان می‌شود.

یکی دیگر از عوامل کلیدی در ایجاد تجربه‌ای منحصر به فرد نزد گردشگران مقیم هتل‌های لوکس، عرضه خوراک/ نوشیدنی‌های متنوع و از جمله بومی است. به گفته گردشگران مصاحبه شده، یکنواختی و عدم تنوع در منوی رستوران‌های هتل‌های لوکس کشور و نیز فقدان تنوع رستوران‌ها ضعف بزرگی محسوب می‌شود. به رغم تنوع بالقوه زیاد غذاهای ایرانی، خوراک‌های محلی و منحصر به فرد کشور در منوی اکثر هتل‌های لوکس کشور جایی ندارد. گردشگرانی که بیش از ۳ یا ۴ روز در هر کدام از هتل‌ها اقامت می‌کنند، از یکنواختی خوراک‌ها (بیشتر انواع کباب) خسته می‌شوند. این ضعف، القاکننده محدود بودن خوراک‌های ایران به ذهن گردشگران است. طبق نظر کارشناسان، از علل مهم فقدان تنوع در منوی خوراک و نوشیدنی هتل‌ها، به کار نگرفتن آشپز ماهر و آموزش دیده و ضعف در مدیریت رستوران‌هاست. حتی وقتی هتل دارای رستوران‌های متعدد است، تفاوت چندانی میان صورت‌های غذای آنها دیده نمی‌شود. منوی این هتل‌ها طی سال‌ها هیچ تغییری نمی‌کند و اگر هم تنوعی داشته باشد اغلب خوراک‌ها غیربومی هستند و باعث ایجاد تجربه‌ای منحصر به فرد نزد گردشگر نمی‌شوند. لازم با ذکر است که معمولاً در یک هتل لوکس بین‌المللی که دارای چندین رستوران است، یک رستوران اصلی وجود دارد و خوراک‌های بومی آن کشور را سرو می‌کند و رستوران‌های دیگر با منوها و قیمت‌های متفاوت پذیرای میهمانان هستند. صرف نظر از یکنواختی و محدود بودن منوی هتل‌های چهار و پنج ستاره کشور، ضعف در جذابیت بصری خوراک‌ها و نوشیدنی‌ها نیز موجب کاهش رضایت گردشگران است. همچنین، به گفته کارشناسان مصاحبه شده، در هتل‌ها از نرم‌افزارهای مدیریت رستوران و نظام رضایت‌سنجی کمتر بهره گرفته می‌شود (هرچند نرم‌افزارهای جدید اغلب در فرانت آفیس موجود است). این مشکلات خود در پیوند با آموزش‌ندیدگی کارکنان و فقدان توجه به روش‌های عملی و فناوری‌های روز هستند.

## ۵. جمع‌بندی و پیشنهادها

سه بعد کلی کیفیت خدمات ارائه‌شده، مشتمل بر خدمت تجربه‌شده، کیفیت محصول فیزیکی و خوراک/نوشیدنی، به ترتیب در جلب رضایت گردشگران خارجی اقامت‌کننده در هتل‌های لوکس ایران حائز اهمیت هستند. فقدان رضایتمندی گردشگران خارجی از خدمات هتل‌های لوکس کشور در پیوند با نقصان کیفیت این خدمات و دارای آثار تکاثری منفی از طریق نقل قول است. بر این پایه، به نظر می‌رسد در میان گردشگران گرایش به اجاره‌ منازل شخصی لوکس به جای اقامت در هتل رو به افزایش است (که البته موجب گسترش نوع دیگری از اقامتگاه در کشور می‌شود، ولی از منظر هتل‌ها و احتمالاً توسعه صنعت گردشگری در کشور مطلوب نیست).

بعد تجربه خدمت بیانگر روح انسانی دمیده شده در کالبد هتل است و به واسطه آن شاید بتوان از آثار منفی کیفیت پایین محصول فیزیکی نیز کاست. فقدان آموزش‌های لازم، ناآشنایی با شیوه‌های عرضه خدمات در سطح بین‌المللی و ساختار شبه‌دولتی هتل‌های لوکس ایران، منجر به عملکرد غیرحرفه‌ای کارکنان شده است. عناصر گوناگون محصول فیزیکی هتل‌ها، از جمله تجهیزات، فضاسازی، نظافت و اقلام مصرفی نیز انتظارات گردشگران خارجی را اقناع نمی‌کند. این مشکلات هم از قدمت هتل‌ها و عدم توجه به نگهداری و بازسازی آنها و هم از کمبود بودجه مورد نیاز (نظر به ساختار شبه‌دولتی هتل‌های چهار و پنج ستاره کشور) نشئت گرفته است. همچنین، خوراک‌ها و نوشیدنی‌های عرضه‌شده و وضعیت رستوران‌ها مناسب هتل‌های چهار و پنج ستاره نیست. هرچند عدم عرضه خوراک‌ها و نوشیدنی‌های متنوع بومی ایران در رستوران‌های کشور فراگیر است، اما انتظار می‌رود هتل‌های چهار و پنج ستاره کشور، با به کارگیری آشپزها و مدیران مجرب و خلاق و بهره‌گیری از روش‌ها و فناوری نوین، خدمات بسیار بهتری در این زمینه ارائه دهند.

یافته‌های فوق در قالب ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها در جدول ۵ به شکلی هدفمند خلاصه و عرضه شده است. فرصت‌های در نظر گرفته‌شده در جدول شامل وجود نیروی کار جوان و علاقه‌مند، توجه به گسترش بخش آموزش، وجود خوراک‌ها و نوشیدنی‌های متنوع بومی، سابقه غنی معماری و فرهنگ مهمان‌پذیری در کشور هستند. طبق نتایج پژوهش در هتل‌های چهار و پنج ستاره کشور نقاط ضعف و

فرصت‌ها بسیار بیشتر از نقاط قوت و تهدیدها هستند و جدول زیر بر به کارگیری راهبردهای بازنگری تأکید دارد.

جدول ۵. ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

موضوع	نقاط قوت	نقاط ضعف
کیفیت خدمات ارائه شده در هتل‌های لوکس ایران	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ مهمان‌دوستی</li> <li>استفاده از نرم‌افزارهای روز در بخش فرانت‌آفیس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فقدان برنامه‌ریزی برای آینده</li> <li>کم‌مهارتی منابع انسانی</li> <li>سیطره دولت بر بخش هتل‌های لوکس</li> <li>عدم توجه به ایجاد هویت تصویری</li> <li>فقدان فضا سازی منحصر به فرد</li> <li>فقدان تنوع خوراک‌ها و آشامیدنی‌ها</li> <li>کیفیت پایین محصول فیزیکی</li> </ul>
	<p>فرصت‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود فارغ‌التحصیلان جوان و علاقه‌مند به فعالیت در این صنعت</li> <li>وجود مراکز آموزشی فعال در زمینه صنعت هتلداری</li> <li>امکان تأسیس مراکز آموزشی بیشتر</li> <li>وجود فرهنگ خوراکی غنی و متنوع بومی</li> <li>معماری غنی ایرانی و سبک فضا سازی منحصر به فرد بومی</li> <li>فرهنگ مهمان‌پذیری ایرانی</li> </ul>	<p>تهدیدات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>گرایش رو به افزایش گردشگران خارجی به اجاره منازل شخصی لوکس به جای اقامت در هتل</li> <li>گسترش نقل قول‌های منفی در مورد کیفیت هتل‌های لوکس کشور</li> </ul>

مقصود از اجرایی ساختن راهبردهای بازنگری، کاهش اثر گذاری نقاط ضعف بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط هتل‌ها و تخصیص مجدد منابع به منظور استفاده بهینه از فرصت‌هاست. جهت ارتقای کیفیت خدمات و به دست آوردن توان رقابتی در این صنعت، ابتدا باید به نقاط ضعف و تهدیدهای پیش رو پرداخت و تمهیداتی را برای تبدیل نقاط ضعف به قوت و استفاده بهینه از فرصت‌ها در نظر گرفت. راهبردهای تنوع‌بخش و تهاجمی را باید پس از این مورد توجه قرار داد. فرایند بهبود وضعیت هتل‌ها را می‌توان با عملی

ساختن سه پیشنهاد زیر آغاز کرد:

۱. جهت برطرف ساختن ضعف‌های موجود در زمینه کیفیت خدمات تجربه‌شده، فرصت‌هایی چند فراروی صنعت هتلداری کشور موجود است. نظر به وجود نیروی کار جوان علاقه‌مند به تحصیل و فعالیت در بخش هتلداری می‌توان با برنامه‌ریزی مؤثر، تأسیس مراکز آموزشی تخصصی و استفاده از دانش روز دنیا به تربیت نیروی کار ماهر پرداخت. همچنین می‌توان با ایجاد تغییرات اساسی در معیارها و روش‌های انتخاب نیروی کار در این بخش به جذب افراد ماهرتری که تا کنون در مراکز آموزشی تخصصی هتلداری تربیت شده‌اند اقدام کرد.
۲. جهت رفع کمبودهای موجود در بعد کیفیت محصول فیزیکی ارائه‌شده توسط هتل‌های لوکس می‌توان با تدوین و اجرای برنامه‌های نگهداری و تعمیرات مناسب به بازسازی و نوسازی ساختمان‌ها و تجهیزات آنها اقدام کرد. همچنین می‌توان با استفاده از کارشناسان مجرب در دکوراسیون داخلی و خارجی، به ایجاد هویت تصویری و فضاهای نمایانگر مؤلفه‌های هنری و معماری منحصر به فرد ایرانی پرداخت.
۳. جهت معرفی هرچه بیشتر و مؤثرتر فرهنگ خوراک و نوشیدنی ایرانی به گردشگران خارجی، می‌توان با تدوین برنامه‌های ویژه به برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزش تخصصی برای مدیران خوراک/نوشیدنی اقدام کرد و آنان را با تنوع موجود در فرهنگ ایران زمین آشنا و به انجام تحقیق در این زمینه ترغیب کرد. تربیت و به کارگیری نیروی کار متخصص در آشپزی نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

### فهرست منابع

- Parasuraman, A., et al (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4: 41-51.
- Parasuraman, A., et al (1988). "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, Vol. 6, No. 1: 12-40.
- Sharpley, Richard (2005). "The Accommodation Sector: Managing for Quality." In Lesley Pender and Richard Sharpley (eds), *The Management of Tourism*. London: Sage: 14-27.
- Wilkins, Hugh, et al (2007). "Towards an Understanding of Total Service Quality in Hotels." *Hospitality Management*, Vol. 26, No. 4: 840-853.

Archive of SID