

The role of personalization and customization of services in the Iranian hotel industry based on the perspective of managers; Grounded theory model

Mohanna Nikbin*

Assistant Professor, Department of Tourism and Hospitality Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Bahar Beishami

Associate Professor of Tourism Group, RICHT, Tehran, Iran.

Abstract

This study explores personalization and customization in Iran's hospitality industry, focusing on managerial perspectives. In today's competitive market, these strategies enhance customer experience, satisfaction, and loyalty, fostering a sustainable competitive advantage. However, their implementation faces challenges such as insufficient technology, limited employee skills, resistance to change, and financial constraints. The underutilization of customer relationship management (CRM) systems and data analytics further limits personalized service delivery.

Using a constructivist grounded theory approach, data were collected through semi-structured interviews with 17 managers and analyzed via MAXQDA software in three coding stages. Findings indicate that personalization remains underdeveloped, yet managers recognize its importance and are making efforts toward implementation.

For effective adoption, investment in data-driven technologies, staff training, and customer engagement is essential. This study presents a data-driven model for personalization in Iran's hotel industry, offering insights for managers and policymakers to improve competitiveness and service quality.

* Corresponding Author: Nikbin.M@wtiau.ac.ir

How to Cite:

Keywords: customization, personalization, hospitality services, hotel managers, grounded theory.

Extended Abstract

1. Introduction

The hospitality industry has undergone significant transformations due to the rapid evolution of digital technologies and increasing customer expectations. Personalization and customization have emerged as essential strategies for enhancing guest experiences and fostering customer loyalty. While global hospitality markets have successfully adopted these strategies, the Iranian hotel industry faces considerable challenges in implementing them effectively. The key obstacles include inadequate technological infrastructure, a lack of customer data management systems, and managerial resistance.

Given the competitive nature of the hospitality market, integrating personalization and customization strategies can significantly improve customer satisfaction and contribute to sustainable growth. However, understanding managerial perspectives and identifying practical solutions remain crucial for overcoming industry-specific challenges.

2. Literature Review

Personalization tailors services to customer preferences, while customization allows guests to modify services. Both enhance service quality and satisfaction in global hotels. Research shows personalization fosters exclusivity, increasing engagement and loyalty. CRM and big data help predict preferences and deliver tailored experiences. However, Iranian hotels face technological, financial, and cultural barriers, limiting adoption. Unlike global chains using AI-driven analytics, most rely on traditional models, restricting customization. This study addresses the research gap by examining personalization and customization in Iran's hospitality industry, providing a localized framework for effective implementation and improved service strategies.

3. Methodology

This research employs a qualitative approach based on grounded theory to explore hotel managers' perceptions regarding personalization and customization. Data were collected through semi-structured interviews with 17 hotel managers and industry experts with direct experience in personalized service delivery. Participants were selected using purposive and theoretical sampling to ensure diversity in perspectives. Interviews lasted between 45 to 60 minutes and covered themes such as the extent of personalization and customization practices, challenges in implementation, and potential benefits for customer satisfaction and business performance. Data analysis was conducted using MAXQDA software in three stages: initial coding (identifying key themes), axial coding (categorizing themes into broader concepts), and selective

coding (developing a conceptual model for service personalization in Iran's hospitality industry).

4. Results

Findings reveal that personalization and customization remain underdeveloped in Iranian hotels due to organizational and systemic barriers. Key challenges include:

- Lack of Technological Infrastructure;
- Managerial Resistance and Misconceptions;
- Rigid Bureaucratic Structures;
- Limited Customer Awareness and Demand;
- Financial Constraints.

Despite these barriers, some hotels have started integrating personalization strategies through:

- Data-driven service models utilizing customer analytics.
- Employee training programs to improve service customization.
- Loyalty and rewards programs encouraging repeat visits.

Hotels that successfully implement personalization experience increased guest loyalty and competitiveness, though widespread adoption remains slow due to financial and managerial limitations.

Table1

Key Themes, Related Codes, and Sample Quotes from Participants

Core Category	Related Initial Codes	Sample Quotes from Participants
1. Role of Technology and Big Data in Personalization	- Absence of customer data management systems (CRM) - Lack of customer data analysis for service optimization - Weak digital infrastructure in hotels	"We have customer information, but no tools to analyze it and determine what services to offer next time." (P06) "We only record basic details like names and phone numbers, but no data on preferences." (P04)
2. Absence of Customer Information Systems and CRM	- No record of customer stay history - Manual and traditional guest management - Lack of an integrated customer database	"When a returning customer arrives, we have no record of their previous stay." (P07) "Most front desk staff only record reservations and do not collect customer preference data." (P15)

Core Category	Related Initial Codes	Sample Quotes from Participants
3. Managers' Misunderstanding of Personalization	-Personalization perceived only as "good customer service" - Lack of strategic planning for personalization Resistance to digital transformation and innovation	"Some managers see personalization as an unnecessary expense, whereas it is actually an investment in customer loyalty." (P03) "In advanced markets, hotel managers invest in personalization systems, but in Iran, this mindset is still missing." (P02)
4. Organizational and Bureaucratic Challenges	- Complex internal regulations restricting personalization Traditional and rigid management structures Lack of coordination among hotel departments for personalized services	"Lengthy administrative procedures make it impossible to implement quick changes in personalized services." (P14) "In some cases, organizational policies do not align with real customer needs, making personalization difficult." (P17)
5. Financial Constraints and High Implementation Costs	- Limited budgets for personalization technologies No economic justification for investing in smart systems - High costs of implementing CRM and AI software	"Hotel managers are still reluctant to invest in CRM systems because they don't see the direct impact." (P08) "When given a choice between physical renovations and digital upgrades, most managers choose renovations." (P05)
6. Lack of Employee Training for Personalized Services	- Employees lack sufficient training for personalized services Front desk staff resist changes in service delivery - Absence of a customer-centric culture among employees	"Some employees don't understand the specific needs of foreign guests and just follow a generic, formal approach." (P09) "If staff were trained to recognize customer preferences, personalized service quality would improve significantly." (P13)
7. Lack of Customer Awareness and Demand for Personalized Services	- Iranian travelers are unfamiliar with personalization Customers prioritize price over service quality Lack of customer culture in requesting personalized services	"In developed countries, customers expect tailored services, but in Iran, this concept is still unfamiliar." (P16) "Most customers do not realize that personalization means receiving services specifically tailored to them." (P07) "Iranian customers mainly seek lower prices, and

Core Category	Related Initial Codes	Sample Quotes from Participants
		<i>personalization is not a priority for them." (P01)</i>

5. Discussion

Findings highlight the importance of personalization and customization in enhancing service quality and customer satisfaction. However, Iranian hotels face challenges in fully adopting these strategies. Several key issues require strategic intervention:

- Technological Limitations;
- Managerial Perceptions and Resistance to Change;
- Financial Constraints;
- Organizational and Bureaucratic Barriers;
- Workforce Readiness and Training Gaps;
- Customer Awareness and Cultural Factors.

6. Conclusion

Personalization and customization have the potential to transform Iran's hotel industry by improving guest experiences, increasing customer retention, and fostering competitive advantages. However, successful implementation requires strategic investments in technology, workforce development, and customer engagement.


Key Recommendations:


- Investment in Digital Infrastructure;
- Staff Training and Development;
- Cultural and Organizational Adaptation;
- Customer Awareness Campaigns;
- Collaboration with Technology Providers.

Acknowledgments

We sincerely appreciate all the hotel managers and industry experts in Iran who generously shared their valuable experiences and insights, contributing significantly to this research.

نقش شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران بر اساس دیدگاه مدیران؛ مدل داده بنیاد

مهنا نیک‌بین*  (۱) استادیار گروه مدیریت گردشگری و هتلداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.

بهار بیشمی  دانشیار گروه گردشگری، پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، تهران، ایران.

چکیده

این پژوهش به بررسی نقش شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات صنعت هتلداری ایران پرداخته و دیدگاه مدیران این صنعت را در مورد اجرای این راهبردها تحلیل می‌کند. در فضای رقابتی کنونی، شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات می‌تواند نقش مهمی در بهبود تجربه مشتری، افزایش رضایت و وفاداری، و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در هتل‌های ایران ایفا کنند. با این حال، اجرای این راهبردها با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که نیازمند بررسی دقیق و ارائه راهکارهای عملی است.

این پژوهش با رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ مدیر و کارشناس صنعت هتلداری ایران جمع‌آوری شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و در سه مرحله کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی انجام شد. نمونه‌ها به روش هدفمند و نظری انتخاب شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

یافته‌ها نشان می‌دهد که شخصی سازی و سفارشی سازی هنوز در هتل‌های ایران به‌طور کامل نهادینه نشده و مدیران با چالش‌هایی چون کمبود زیرساخت‌های فناوری، ضعف مهارت‌های کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و محدودیت‌های مالی مواجه‌اند. همچنین، استفاده محدود از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و تحلیل داده، توانایی ارائه خدمات شخصی سازی شده را کاهش داده است. با این حال، بسیاری از مدیران به اهمیت این راهبردها آگاه بوده و اقداماتی در راستای اجرای آن انجام داده‌اند. این پژوهش با ارائه یک مدل داده‌بنیاد برای شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، چارچوبی برای تحلیل این مفهوم در سطح بومی و منطقه‌ای ارائه می‌کند و می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران در راستای افزایش رقابت پذیری و بهبود تجربه مشتریان باشد.

کلیدواژه‌ها: سفارشی سازی، شخصی سازی، خدمات هتلداری، مدیران هتل، داده بنیاد.

* نویسنده مسئول: Nikbin.M@wtiau.ac.ir

۱. مقدمه

صنعت هتلداری در دهه‌های اخیر دستخوش تحولات عمیقی شده است؛ این تحولات عمدتاً ناشی از رشد شتابان فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، داده‌کاوی و همچنین تغییرات فزاینده در انتظارات و نیازهای فردی مشتریان است (Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015). امروزه مشتریان به دنبال تجربه‌هایی منحصر به فرد، متناسب با ویژگی‌ها و علایق فردی خود هستند که این امر، هتل‌ها را ملزم به بازنگری در نحوه ارائه خدمات و طراحی تجربه مهمان کرده است (Neuhofner, Buhalis, & Ladkin, 2015). در این میان، شخصی‌سازی^۱ و سفارشی‌سازی^۲ به عنوان دو راهبرد کلیدی و مکمل در مدیریت تجربه مشتری، نقش مهمی در جذب و حفظ مشتریان ایفا می‌کنند. این استراتژی‌ها نه تنها موجب افزایش رضایت و وفاداری مشتری می‌شوند، بلکه ارتباط عاطفی میان برند و مشتری را نیز تقویت می‌کنند (Bowen & Chen, 2001; Tussyadiah, 2020). این درحالیست که، در عصر تحول دیجیتال، فناوری‌هایی مانند تحلیل داده‌های بزرگ، سامانه‌های توصیه‌گر و ابزارهای هوشمند نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه خدمات شخصی‌سازی شده در صنعت هتلداری دارند. این فناوری‌ها به هتل‌ها امکان می‌دهند تا نیازها و ترجیحات فردی مهمانان را به صورت دقیق‌تر شناسایی کرده و تجربه مشتری را ارتقا دهند. استفاده از این ابزارها به طور مستقیم با افزایش رضایت مشتری و وفاداری او در ارتباط است (Mariani, Borghi, & Cappa, 2023). با وجود این تحولات، در ایران به رغم ظرفیت‌های بالای صنعت هتلداری، پژوهش‌های دانشگاهی اندکی به بررسی نظام‌مند نقش شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در خدمات این صنعت پرداخته‌اند. مطالعات موجود نشان می‌دهند که نوآوری و تمرکز بر مشتری تأثیر قابل توجهی بر عملکرد هتل‌ها دارند، اما نیاز به تحقیقات بیشتری برای درک عمیق‌تر از چگونگی پیاده‌سازی مؤثر این استراتژی‌ها در بستر فرهنگی و اقتصادی ایران احساس می‌شود. لذا، بررسی جامع و علمی نقش شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران می‌تواند به توسعه راهبردهای مؤثر برای بهبود تجربه مهمانان و ارتقاء رقابت‌پذیری هتل‌ها در بازار داخلی و بین‌المللی کمک کند.

از سوی دیگر، سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی به مشتریان امکان می‌دهند تا انتخاب‌ها و علایق خود را برای محصولات و خدمات انجام دهند، به طوری که خدمات ارائه شده به طور

¹ Personalization

² Customization

مستقیم با نیازهای شخصی آنها هماهنگ باشد (Pralhad & Ramaswamy, 2004). این دو مفهوم به عنوان رویکردهایی در هتلداری مورد توجه قرار گرفته‌اند که هدف آنها بهبود تجربه مشتریان، افزایش رضایت و تقویت وفاداری مشتری است. (Verhoef et al., 2009) پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شخصی‌سازی می‌تواند تجربه خدماتی را بهبود بخشد که احساس تعلق و توجه بیشتری را در مشتری ایجاد کند (Schroeder & Zaharia, 2008).

تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که شخصی‌سازی در صنایع خدماتی و به‌ویژه هتلداری، می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی کمک کند، زیرا مشتریان اغلب تمایل دارند به سازمان‌هایی وفادار بمانند که به خواسته‌های شخصی آنها توجه می‌کنند. (Bitner et al., 2008) با ظهور فناوری‌های نوین و گسترش شبکه‌های اجتماعی، هتل‌ها می‌توانند از داده‌های جمع‌آوری شده از مشتریان برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده بهره‌برداری کنند. (Blattberg et al., 2008) برای مثال، با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، هتل‌ها می‌توانند ترجیحات غذایی، دمای اتاق، و یا سبک خاصی از دکوراسیون را برای هر مهمان شناسایی کرده و بر اساس آن خدمات ویژه‌ای ارائه دهند. (Parasuraman et al., 1985)

از سوی دیگر، در صنعت هتلداری ایران، بهره‌گیری از شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی هنوز به اندازه کافی توسعه نیافته است. یکی از دلایل این مسئله می‌تواند عدم دسترسی گسترده به فناوری‌های مدرن و نبود زیرساخت‌های مناسب برای مدیریت داده‌های مشتریان باشد. (Jalali et al., 2017) به علاوه، محدودیت‌های فرهنگی و اقتصادی نیز ممکن است مانعی در برابر به‌کارگیری استراتژی‌های شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در ایران به شمار رود. (Mousavi & Tavakoli, 2019) با این حال، با توجه به رشد سریع صنعت گردشگری در ایران و افزایش تعداد هتل‌ها و رقابت میان آنها، اجرای راهبردهای شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی به عنوان یک الزام اساسی برای رقابت‌پذیری در بازار داخلی و جذب گردشگران بین‌المللی مطرح شده است. (Hosseinpour & Emami, 2020)

این پژوهش با هدف بررسی نقش شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در خدمات صنعت هتلداری ایران انجام شده و از طریق روش داده‌بنیاد و نظرات مدیران این صنعت، مدل پژوهشی آن طراحی شده است. مقاله حاضر به دنبال ارائه‌ی چارچوبی علمی برای بهبود عملکرد هتل‌های ایرانی از طریق این استراتژی‌ها است. با توجه به افزایش انتظارات مشتریان

و نیاز به خدمات باکیفیت، این مطالعه به مدیران هتل‌ها در طراحی و اجرای روش‌هایی برای ارتقای تجربه و رضایت مشتریان کمک می‌کند.

همچنین، مقاله به چالش‌های اجرای شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در صنعت هتلداری ایران پرداخته و راهکارهایی برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه می‌دهد. هدف نهایی پژوهش، تقویت توانمندی‌های مدیران و کارکنان این صنعت در بهره‌گیری از این استراتژی‌ها برای بهبود تجربه مشتریان و افزایش رقابت‌پذیری در بازار است.

۲. ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱. سفارشی‌سازی

در ادبیات خدمات و بازاریابی گردشگری، سفارشی‌سازی خدمات^۱ به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی برای پاسخگویی به نیازهای متنوع و خاص مشتریان، به‌ویژه در صنعت هتلداری، مورد توجه قرار گرفته است. سفارشی‌سازی فرآیندی است که در آن مشتری نقش فعالی در طراحی، انتخاب و شکل‌دهی خدمات براساس ترجیحات، نیازها یا شرایط خاص خود ایفا می‌کند (Piller, 2015; Kwon & Kim, 2020). در این رویکرد، تعامل مستقیم میان مهمان و ارائه‌دهنده خدمت، محور اصلی ارائه تجربه‌ای منحصر به فرد و متناسب است. به‌طور مشخص، در محیط هتل، سفارشی‌سازی می‌تواند شامل انتخاب نوع اتاق، نحوه چیدمان فضای اقامت، انتخاب زمان و نحوه ارائه خدمات خانه‌داری، نوع غذاهای سرو شده، و حتی نوع بالش یا نورپردازی اتاق باشد. این اقدامات، با مشارکت فعال مهمان و مبتنی بر گزینه‌های از پیش طراحی شده اما قابل تغییر، صورت می‌گیرد (Tussyadiah, 2020; EHL Insights, 2023). هدف اصلی از سفارشی‌سازی، ایجاد انعطاف‌پذیری عملیاتی در طراحی خدمات است، به گونه‌ای که تجربه اقامت برای هر مهمان، بازتابی از ترجیحات شخصی وی باشد (Gilmore & Pine, 1997).

در مقابل، مفهوم شخصی‌سازی (Personalization)، بر اساس تحلیل داده‌های رفتاری، سابقه تعاملات و ترجیحات ثبت‌شده مشتری، توسط خود سازمان یا سیستم‌های هوشمند انجام می‌شود، بی‌آنکه نیاز به دخالت مستقیم مشتری باشد (Arora et al., 2008; Zanker et al., 2019). به عبارت دیگر، شخصی‌سازی رویکردی داده‌محور و پیش‌نگر است، در حالی که سفارشی‌سازی رویکردی تعاملی و برون‌داد محور دارد.

¹ Service Customization

تأکید بر سفارشی سازی خدمات در هتلداری به ویژه در بستر رقابتی کنونی، می تواند منجر به افزایش احساس کنترل مشتری بر تجربه خود، رضایت بیشتر، و در نهایت افزایش وفاداری مهمانان شود (Kwon & Kim, 2020; Tussyadiah, 2020). با این حال، سفارشی سازی هزینه های بالاتری دارد، زیرا مانع صرفه جویی در مقیاس شده و زمان انتظار بیشتری ایجاد می کند.

۲-۲. شخصی سازی

شخصی سازی به عنوان رویکردی تعریف می شود که در آن خدمات یا محصولات متناسب با نیازها و ترجیحات خاص هر مشتری ارائه می شود (Fan & Poole, 2006). در صنعت هتلداری، شخصی سازی می تواند شامل مواردی همچون انتخاب های سفارشی برای اتاق ها، خدمات ویژه بر اساس ترجیحات گذشته مشتری، و ارائه تجربیات منحصر به فرد باشد که همه این ها به بهبود تجربه مشتری و رضایت کلی او کمک می کنند (Pine & Gilmore, 1999).

فناوری اطلاعات نقش محوری در امکان پذیر کردن شخصی سازی در هتلداری ایفا می کند. هتل ها با استفاده از تحلیل داده ها و فناوری های نوین، اطلاعاتی مانند ترجیحات غذایی، تنظیمات اتاق، و سایر علائق مشتری را گردآوری می کنند و از این داده ها برای بهبود تجربه مهمان بهره می برند (Blattberg et al., 2008). این فرآیند به کسب و کارها اجازه می دهد تا تجربه ای اختصاصی و منحصر به فرد برای هر مشتری خلق کنند که در نهایت به افزایش رضایت و وفاداری مشتری می انجامد (Bitner et al., 2008). تحقیقات نشان داده اند که شخصی سازی خدمات به دلیل ایجاد احساس توجه و تعلق می تواند به وفاداری بیشتر مشتریان منجر شود (Bowen & Chen, 2001). علاوه بر این، شخصی سازی به هتل ها کمک می کند تا ارتباطات ماندگاری با مشتریان برقرار کرده و از این طریق بر تصمیم گیری های آتی مشتریان تاثیر بگذارند (Verhoef et al., 2009). برخی محققان این حوزه، شخصی سازی به عنوان یک راهکار بهبود تجربه مشتری شناخته شده است و به مشتریان اجازه می دهد احساس کنند که خدمات به طور خاص برای آنها طراحی شده است (Schroeder & Zaharia, 2008). این حس می تواند تجربه مشتری را از خدمات دریافتی بهبود بخشیده و سطح رضایت او را افزایش دهد. در صنعت هتلداری، این امر اهمیت بسیاری دارد، زیرا

تجربه مثبت مهمان‌ها می‌تواند منجر به افزایش توصیه‌های مثبت به دیگران شود (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

۲-۳. پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که تحقیقات محدودی در زمینه استانداردسازی، شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات هتل در ایران انجام شده است. در مقابل، در پژوهش‌های بین‌المللی، دامنه بررسی این موضوع گسترده‌تر بوده و از جنبه‌های مختلف به این استراتژی‌ها پرداخته شده است.

لذا در مطالعات داخلی، عمده پژوهش‌های انجام‌شده بر سایر بخش‌های خدماتی مانند بیمه، بانکداری و کتابخانه‌های عمومی متمرکز بوده‌اند. به‌عنوان نمونه، اکبری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر استانداردسازی و سفارشی‌سازی خدمات بر وفاداری مشتریان در شرکت بیمه دانا پرداخته‌اند. همچنین، پور و همکاران (۱۳۹۳) نقش سفارشی‌سازی خدمات بانکی بر وفاداری، اعتماد و رضایت مشتریان را با استفاده از مدل ECSI بررسی کرده‌اند. در مطالعه دیگری، میری و همکاران (۱۳۹۵) سطح تمایل کتابداران به شخصی‌سازی خدمات در کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد را مورد بررسی قرار داده‌اند. در برخی از مطالعات داخلی مرتبط با حوزه هتلداری از جمله مطالعه سهرابی، راه‌چمنی و ثانوی‌فرد (۱۴۰۳) با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به طراحی مدل خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری پرداختند. آن‌ها با بهره‌گیری از سه مرحله کدگذاری، مقولاتی همچون ارزش درک‌شده خدمات، بهینه‌سازی تجربه مشتری و قصدهای رفتاری مثبت را شناسایی کردند. یافته‌های آن پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت ادراک‌شده خدمات و تجربه شخصی‌شده می‌تواند نقش کلیدی در رضایت و بازگشت مشتریان ایفا کند. با این حال، تمرکز اصلی مطالعه آن‌ها بر پیامدهای احساسی تجربه بود، نه بر راهبردهای اجرایی مانند پیاده‌سازی شخصی‌سازی یا موانع ساختاری آن. این درحالیست که پژوهش حاضر با تمرکز بر بعد راهبردی و اجرایی شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات، این خلأ را در سطح سازمانی و مدیریتی بررسی می‌کند. در پژوهش دیگری با رویکرد مدیریتی، ضیایی و رنجبر متعلق (۱۳۹۲) به بررسی سطح تعهد محیطی مدیران هتل‌های شهر تهران پرداختند. آن‌ها نشان دادند که نگرش‌های مدیران، دانش زیست‌محیطی و ساختارهای سازمانی، نقش مؤثری در پذیرش و اجرای سیاست‌های پایدار در صنعت هتلداری دارند. یافته‌های آنان بیانگر آن است که هرگونه تحول یا نوآوری در

خدمات هتل‌ها، بدون همراهی و تعهد مدیران امکان‌پذیر نخواهد بود. این نکته در پژوهش حاضر نیز مورد توجه قرار گرفته است، چراکه میزان درک مدیران از مفهوم شخصی سازی، عامل مهمی در پیاده‌سازی مؤثر آن تلقی می‌شود. همچنین، مجیدی‌فر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با رویکرد کمی و مبتنی بر تحلیل تصمیم‌گیری چندشاخصه، به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی توانمندی فناورانه در هتل‌های زنجیره‌ای پارسیان تهران پرداختند. این پژوهش، نقش حیاتی زیرساخت‌های فناورانه در بهبود کیفیت خدمات و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر نیز همین مؤلفه‌ها به‌عنوان پیش‌شرط‌های اجرای موفق راهبردهای شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران تحلیل شده‌اند. این در حالیست که در مطالعات بین‌المللی مشاهده می‌شود که Lee et al. (۲۰۲۴)؛ در مقاله‌ای منتشرشده در مجله بین‌المللی مدیریت گردشگری به بررسی دستورالعمل‌های شخصی‌سازی خدمات درک‌شده در هتل‌ها پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شخصی‌سازی خدمات همیشه موفقیت‌آمیز نیست و درک مشتریان از این فرآیند، عاملی تعیین‌کننده در موفقیت آن است. در پژوهشی دیگر، تأثیر خدمات شخصی‌سازی‌شده بر رضایت مهمانان در بخش فرانت آفیس یکی از هتل‌های لوکس مجمع‌الجزایر مورد بررسی قرار گرفت. این تحقیق بر اهمیت ارائه خدمات شخصی‌شده برای افزایش رضایت مشتریان تأکید کرده است، هرچند که مشکلاتی مانند کمبود نیروی انسانی نیز به‌عنوان موانع اجرای این رویکرد مطرح شده‌اند (Siboro & Harefa, 2023). علاوه بر این، در یک رساله کارشناسی ارشد در دانشگاه ونیز، به رابطه بین استانداردسازی، سفارشی‌سازی و دیجیتال‌سازی در صنعت هتلداری بین‌المللی پرداخته شده است. این تحقیق بر این نکته تأکید دارد که استانداردسازی و سفارشی‌سازی خدمات نه تنها متضاد یکدیگر نیستند، بلکه می‌توانند به‌عنوان دو روی یک سکه عمل کنند و مکمل یکدیگر باشند (Guagno, 2017). مطالعه دیگری که توسط Gyurác-Németh (۲۰۱۵)؛ انجام شده، به بررسی استانداردسازی و سفارشی‌سازی در مدیریت هتل‌های مجارستان پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داده است که انتخاب سطح مناسب استانداردسازی و سفارشی‌سازی می‌تواند بر شاخص‌های عملکردی هتل‌ها تأثیرگذار باشد و در مدیریت هتلداری نقش مهمی ایفا کند. در نهایت با توجه به مرور پیشینه، مشخص است که در تحقیقات داخلی، بررسی شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در صنعت هتلداری به‌صورت جامع و متمرکز کمتر مورد توجه قرار

گرفته است. در حالی که پژوهش‌های بین‌المللی به ابعاد مختلف این موضوع پرداخته‌اند، در ایران این مفاهیم بیشتر در سایر صنایع خدماتی مطالعه شده و قابل تعمیم مستقیم به هتلداری نیستند. بنابراین، این پژوهش با تمرکز بر نقش شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در صنعت هتلداری ایران و استفاده از مدل داده‌بنیاد، تلاشی برای پر کردن این شکاف علمی در ادبیات داخلی محسوب می‌شود.

۳. روش^۱

۳-۱. نوع پژوهش و رویکرد نظری

این پژوهش از رویکرد کیفی و اکتشافی پیروی می‌کند، زیرا هدف آن درک عمیق و کشف ابعاد مختلف شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در هتلداری ایران از منظر مدیران است. برای تحلیل فرآیندهای شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در خدمات صنعت هتلداری ایران، از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ به‌عنوان چارچوب روش‌شناختی استفاده شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت تفسیری و پویای آن در تحلیل فرآیندهای اجتماعی و سازمانی انجام گرفته است، به‌ویژه که هدف این پژوهش بررسی نحوه درک، اجرا و چالش‌های شخصی‌سازی خدمات از دیدگاه مدیران و کارکنان هتل‌ها بوده است. نظریه داده‌بنیاد Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ برخلاف رویکردهای سنتی پژوهش‌های کیفی، بر فرآیندهای خطی و ساختاریافته در تحلیل داده‌ها تأکید دارد. در این روش، محقق نه تنها به جمع‌آوری داده‌ها می‌پردازد، بلکه نقش‌کنشگر فعال در تفسیر و تحلیل داده‌ها ایفا می‌کند. به این معنا که داده‌ها به‌طور سیستماتیک از طریق کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی تحلیل می‌شوند و در بافت اجتماعی و سازمانی خاص مفهوم می‌یابند. در رویکرد اشتراوس و کوربین، فرآیند تحلیل به گونه‌ای است که ارتباطات بین مقولات، مفاهیم، و شرایط مختلف شناسایی و تحلیل می‌شود تا نظریه‌ای ساختارمند و منسجم از داده‌ها استخراج گردد (Strauss & Corbin, 1998).

بنابراین، رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ برای این پژوهش روشی مناسب و اثربخش به‌شمار می‌رود، چرا که این چارچوب تحلیلی امکان بررسی چگونگی شکل‌گیری و انجام مفهوم شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت

هتلداری ایران را با رویکردی نظام‌یافته فراهم می‌سازد. این روش، با تکیه بر مراحل مشخص کدگذاری باز، محوری و انتخابی، پژوهشگر را قادر می‌سازد تا از دل داده‌های تجربی، مفاهیم محوری و ساختارهای علی استخراج کرده و در قالب یک مدل نظری منسجم سازماندهی کند. در این مسیر، دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران و کارکنان هتل‌ها به‌مثابه منابع داده‌ای، به تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های موجود در اجرای شخصی‌سازی خدمات کمک می‌کند. با بهره‌گیری از الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین، ابعاد مختلف پدیده از جمله شرایط علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شده و ارتباط میان آن‌ها در یک چارچوب مفهومی علی-تفسیری تبیین می‌گردد.

در نهایت، استفاده از رویکرد Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ نه تنها به کشف مقولات مفهومی از داده‌های کیفی منجر شده، بلکه با ایجاد یک مدل تحلیلی نظام‌مند، فهم عمیق‌تری از فرآیندهای مدیریتی و اجتماعی تأثیرگذار بر اجرای سیاست‌های شخصی‌سازی در صنعت هتلداری ایران فراهم ساخته است. این چارچوب نظری، بستر مناسبی برای ارائه راهکارهای اجرایی و سیاستی مبتنی بر شواهد نیز فراهم می‌آورد.

۲-۳. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران هتل‌های زنجیره‌ای، کارشناسان بازاریابی و مدیران اقامتی در هتل‌های پنج و چهار ستاره ایران است که تجربه و دانش مستقیم در خصوص مدیریت و ارائه خدمات شخصی‌سازی و سفارشی شده در هتلداری دارند. همچنین، این گروه‌ها به دلیل نقش مستقیم در طراحی، اجرا و مدیریت خدمات شخصی‌سازی و سفارشی شده در صنعت هتلداری انتخاب شده‌اند. از آنجایی که هدف پژوهش، بررسی درک و تجربه افراد کلیدی در فرآیند شخصی‌سازی خدمات است، انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت (Patton, 2015). این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد افرادی را انتخاب کند که بیشترین آگاهی و تجربه را درباره پدیده مورد مطالعه دارند و می‌توانند دیدگاه‌های متنوع و معناداری در خصوص چالش‌ها و فرصت‌های شخصی‌سازی در هتل‌های ایران ارائه دهند. پس از انجام چند مصاحبه اولیه، نمونه‌گیری نظری به کار گرفته شد (Glaser & Strauss, 1967). نمونه‌گیری ادامه یافت تا زمانی که اشباع نظری حاصل شد (Corbin & Strauss, 2015). این فرایند، پژوهشگر را قادر ساخت تا به یک تحلیل عمیق و جامع از پدیده مورد بررسی دست یابد و نظریه‌ای مبتنی بر داده‌های واقعی

شکل دهد. در مجموع، ۱۷ مصاحبه عمیق با مشارکت کنندگان انجام شد (جدول ۱) از مصاحبه ۱۴ به بعد اشباع نظری در یافته‌های پژوهش بر اساس اهداف تحقیق شکل گرفت و برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه ۱۷ ادامه یافت. این رویکرد دو مرحله‌ای، به پژوهشگر این امکان را داد که ابتدا نمونه‌های کلیدی را بر اساس معیارهای مرتبط انتخاب کند و سپس به صورت پویا، نمونه‌گیری را بر اساس نیازهای تحلیلی گسترش دهد. این روش تضمین کرد که داده‌های جمع‌آوری شده نه تنها از نظر کیفی غنی باشند، بلکه بتوانند نمای کاملی از چالش‌ها، فرآیندها و راهکارهای مربوط به شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران ارائه دهند.

جدول ۱: مشخصات افراد مصاحبه شونده در پژوهش حاضر

کد مشارکت‌کننده	سن	تحصیلات	سمت شغلی	سابقه کاری (سال)	سطح تعامل با موضوع پژوهش
P01	۴۷	دکتری	مدیر هتل	۲۱	بالا
P02	۴۸	فوق لیسانس	مدیر کنترل کیفیت هتل	۲۱	بالا
P03	۵۸	دکتری	مدیر گروه هتل‌های ۵ ستاره	۳۰	بسیار بالا
P04	۵۷	کارشناسی ارشد	دبیر اتحادیه هتلداران تهران	۱۲	متوسط
P05	۴۶	دکتری	مدیر هتل	۲۶	بالا
P06	۴۸	دکترای	اتحادیه هتلداران ایران	۲۵	متوسط
P07	۳۷	دکترای	مدیر بازاریابی هتل ۵ ستاره	۱۵	بالا
P08	۴۲	کارشناسی ارشد	مدیر اقامتی هتل	۱۶	بالا
P09	۳۳	دکتری	مسئول کنترل کیفیت هتل	۱۳	متوسط

P10	۴۰	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی و فروش	۱۴	بالا
P11	۵۵	لیسانس	مدیر هتل‌های ۵ ستاره	۳۲ (۲۵ سال مدیریتی)	بسیار بالا
P12	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیر هتل ۴ ستاره	۲۰	بالا
P13	۳۹	کارشناسی ارشد	مدیر هتل ۴ ستاره	۱۴	بالا
P14	۵۰	دکتری	مدیر هتل ۴ ستاره	۲۸	بسیار بالا
P15	۴۱	فوق لیسانس	مدیر هتل‌های ۵ ستاره	۱۸	متوسط
P16	۳۵	کارشناسی	سرپرست پذیرش هتل ۵ ستاره	۱۲	متوسط
P17	۴۵	دکتری	مدیر هتل‌های ۵ ستاره	۲۲	بسیار بالا

منبع: داده‌های افراد مصاحبه شونده پژوهش حاضر

۳-۳. ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند (Kvale & Brinkmann, 2009) برای دستیابی به اهداف پژوهش، سؤالات به صورت باز و اکتشافی تنظیم شدند تا مصاحبه‌شونده بتواند برداشت‌های خود را به صورت آزادانه بیان کند. برخی از سؤالات کلیدی شامل موارد زیر بودند:

۱. شخصی‌سازی خدمات در هتل شما چگونه تعریف می‌شود؟ هدف از طرح این سوال بررسی درک و مفهوم شخصی‌سازی از دیدگاه مدیران و کارکنان هتل‌های مورد بررسی بود.

۲. چه موانعی در اجرای خدمات شخصی‌سازی شده وجود دارد؟ این سوال نیز با هدف شناسایی چالش‌های اجرایی و ساختاری در هتل‌ها مطرح شد.

۳. آیا مشتریان درخواست خاصی برای شخصی سازی خدمات دارند؟ با طرح این سوال، میزان مطالبه گری مشتریان در زمینه شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات هتل مورد پرسش قرار گرفت.

به منظور حفظ دقت و کیفیت داده ها، هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و در صورت رضایت مشارکت کنندگان، ضبط و سپس پیاده سازی شد.

۳-۴. روش تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده های گردآوری شده، از نرم افزار MAXQDA استفاده شد که یکی از ابزارهای پیشرفته در تحلیل داده های کیفی و نظریه داده بنیاد محسوب می شود. (Friese, 2019) استفاده از این نرم افزار موجب گردید تا فرآیند تحلیل داده ها به صورت سیستماتیک و ساختاریافته مدیریت شود و مدل نهایی پژوهش بر اساس یافته های تجربی توسعه یابد.

تحلیل داده ها در این پژوهش بر اساس سه مرحله اصلی کدگذاری در نظریه داده بنیاد سازه گرا انجام شد: کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. (Saldaña, 2021) در مرحله کدگذاری اولیه، هدف اصلی شناسایی نکات کلیدی و تکرار شونده در پاسخ های مشارکت کنندگان بود تا الگوهای اولیه پژوهش شکل بگیرد.

در مرحله دوم، کدگذاری محوری انجام شد بطوریکه از میان کدهای استخراج شده، پنج مقوله اصلی به عنوان محورهای کلیدی پژوهش شناسایی شدند که عبارتند از:

- درک متفاوت از شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات؛
- تضاد میان استانداردها با شخصی سازی و سفارشی سازی؛
- موانع سیستمی و سازمانی؛
- مقاومت کارکنان و کمبود مهارت؛
- نبود مطالبه گری از سوی مشتریان؛

پس از سازمان دهی مفاهیم در مقولات کلیدی، مرحله سوم، کدگذاری انتخابی، انجام شد. در این مرحله، مقوله هسته پژوهش استخراج گردید که نشان دهنده رابطه میان تمام مقولات شناسایی شده است. مقوله هسته شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: "شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، در تعارض میان سنت و نوآوری گرفتار شده است."

این مقوله نشان می‌دهد که تلاش برای اجرای شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران با چالش‌های ساختاری، سازمانی و فرهنگی مواجه است و هنوز به‌عنوان یک استراتژی اجرایی کامل در صنعت هتلداری نهادینه نشده است. در نهایت، چارچوب مفهومی پژوهش در محیط مکس مپ نرم‌افزار مکس کیو دی ای ترسیم شد (شکل ۱). این مدل به‌صورت یک چارچوب بصری، روابط میان مقولات استخراج‌شده را نمایش داده و روند کلی شخصی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران را توضیح می‌دهد.

۳-۵. اعتبار و پایایی پژوهش

در پژوهش حاضر که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند بر اساس چارچوب Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ انجام شده است، اعتبار (روایی) و پایایی داده‌ها از طریق راهبردهای پیشنهادی در روش‌شناسی کیفی و به‌ویژه رویکرد داده‌بنیاد مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، مجموعه‌ای از اقدامات جهت تضمین کیفیت یافته‌ها و اعتمادپذیری نتایج به شرح زیر انجام شده است:

۱-۳-۵. روایی (اعتبار) پژوهش

برای ارتقای روایی پژوهش، از چهار معیار پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل مصداق‌پذیری^۱، قابلیت انتقال^۲، پایایی^۳ و قابلیت تأیید^۴ استفاده شد. در راستای مصداق‌پذیری، از تنوع مشارکت‌کنندگان^۵ استفاده گردید تا داده‌ها از مدیران و کارشناسان مختلف در سطوح گوناگون صنعت هتلداری ایران گردآوری شود. همچنین، بررسی مشارکت‌کنندگان^۶ انجام شد، به‌گونه‌ای که نتایج اولیه کدگذاری‌ها و مفاهیم استخراج‌شده در اختیار چند نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و بازخوردهای آنان در تحلیل نهایی لحاظ گردید (Creswell & Poth, 2018).

جهت تحقق قابلیت انتقال، توصیف غنی زمینه‌ای^۷ از ویژگی‌های سازمانی و فردی مشارکت‌کنندگان، شرایط مصاحبه و بافت فرهنگی سازمان‌ها ارائه شده است تا خوانندگان

¹ Credibility

² Transferability

³ Dependability

⁴ Confirmability

⁵ Maximum Variation Sampling

⁶ Member Check

⁷ Thick Description

بتوانند درباره انتقال‌پذیری نتایج به سایر موقعیت‌ها قضاوت کنند (Lincoln & Guba, 1985).

۲-۵-۳. پایایی پژوهش

در فرآیند تحلیل داده‌ها، مراحل سه‌گانه‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق دستورالعمل Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ به‌صورت شفاف و مستند در نرم‌افزار MAXQDA ثبت گردید. مستندسازی کامل فرآیند تحقیق^۱ شامل رونوشت کامل مصاحبه‌ها، کدهای اولیه، مقولات میانی، نمودارهای تحلیلی و یادداشت‌های نظری، پایایی تحلیل‌ها را تضمین کرده و امکان بازبینی توسط داوران علمی را فراهم می‌کند (Corbin & Strauss, 2015).

همچنین، مقایسه مستمر داده‌ها^۲ در طول فرآیند کدگذاری برای سنجش انسجام درون‌داده‌ای و تمایز مفهومی میان مقولات مورد استفاده قرار گرفت (Strauss & Corbin, 1998). به‌منظور کاهش سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر، از بازبینی تحلیلی توسط همکار پژوهشی^۳ بهره گرفته شد.

در نهایت، رسیدن به اشباع نظری^۴ معیار اصلی توقف نمونه‌گیری قرار گرفت؛ به‌گونه‌ای که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید به مفاهیم یا مقولات تازه‌ای منجر نمی‌شدند.

لذا استفاده از این روش‌های علمی و ترکیبی، موجب شد که پژوهش از پایایی و روایی بالایی برخوردار باشد و یافته‌های حاصل، تصویری جامع و قابل اعتماد از چالش‌ها و فرصت‌های شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران ارائه دهند.

۴. یافته‌ها

در این بخش، نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۷ مدیر و کارشناس صنعت هتلداری ایران ارائه می‌شود. پژوهش حاضر با استفاده از نظریه داده‌بنیاد Strauss & Corbin (1998) و نرم‌افزار MAXQDA، به تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد

¹ Audit Trail

² Constant Comparative Method

³ Peer Debriefing

⁴ Theoretical Saturation

دهد که شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران در تعارض میان سنت و نوآوری قرار دارد و اجرای آن با چالش هایی همچون کمبود فناوری های مدیریتی، ضعف زیرساخت های داده محور، مقاومت کارکنان و نبود مطالبه گری مشتریان مواجه است. با این حال، برخی از هتل ها تلاش کرده اند تا با به کارگیری استراتژی های داده محور و ارتقای مهارت های کارکنان، روند شخصی سازی خدمات را بهبود بخشند.

۴-۱. کدگذاری اولیه

در اولین گام از تجزیه و تحلیل داده ها، داده های حاصل از مصاحبه های کیفی با ۱۷ مدیر و کارشناس صنعت هتلداری ایران به واحدهای معنایی کوچک تر شکسته شد و بیش از ۱۲۰ کد اولیه بدون پیش فرض نظری استخراج گردید. در این راستا، مفاهیم کلیدی در حوزه های مدیریتی، فناوری، فرهنگی، مالی و نیروی انسانی شناسایی شدند. جدول ۲ برخی از مهم ترین کدهای اولیه استخراج شده به همراه نمونه نقل قول های مرتبط از مشارکت کنندگان را ارائه می دهد.

جدول ۲: کدهای مفهومی اولیه استخراج شده از مصاحبه ها

ردیف	کد مفهومی اولیه	نمونه نقل قول از مشارکت کنندگان
۱	عدم استفاده از کلان داده در هتل های ایران	"ما اطلاعات زیادی از مشتریان داریم، اما هیچ وقت آن ها را تحلیل نکردیم تا خدمات بهتری ارائه دهیم (P06)".
۲	نبود سیستم ثبت اطلاعات مشتریان و تاریخچه اقامت	"وقتی مشتری دوباره به هتل ما می آید، ما نمی دانیم که دفعه قبل چه ترجیحاتی داشته است (P07)".
۳	عدم شناخت کافی مدیران از مفهوم شخصی سازی	"بسیاری از مدیران فکر می کنند شخصی سازی یعنی فقط برخورد خوب با مشتری، در حالی که این مفهوم بسیار عمیق تر است (P10)".
۴	محدودیت های مالی و هزینه های پیاده سازی فناوری های شخصی سازی شده	"سیستم های مدیریت مشتریان (CRM) گران هستند و بسیاری از هتل ها حاضر نیستند برای آن هزینه کنند (P08)".
۵	تأثیر شخصی سازی بر افزایش وفاداری مشتریان	"وقتی مهمان حس کند که ما او را به یاد داریم و مطابق نیازهایش خدمات ارائه می کنیم، احتمال بازگشتش بیشتر می شود (P02)".

چالش‌های سازمانی و بوروکراتیک در اجرای استراتژی‌های سفارشی‌سازی	۶	"ما حتی اگر بخواهیم خدمات شخصی‌سازی شده ارائه دهیم، ساختار سنتی و قوانین داخلی هتل مانع ما می‌شود (P12)".
عدم وجود مهارت‌های کافی در کارکنان برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده	۷	"پرسنل پذیرش هنوز نمی‌دانند چگونه باید رفتارشان را متناسب با سلیقه هر مهمان تغییر دهند (P15)".

منبع: تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهش حاضر

۲-۴. کدگذاری محوری

در این مرحله، ۱۲۰ کدهای اولیه استخراج شده از داده‌های مصاحبه بر اساس ارتباطات معنایی و شباهت‌های مفهومی در ۷ مقوله محوری سازمان‌دهی شدند. این مقولات، چارچوبی ساختاریافته برای تفسیر عمیق‌تر شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران فراهم می‌کنند. جدول ۳، ارتباط میان کدهای اولیه و مقولات محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۳: مقولات محوری و کدهای اولیه مرتبط

مقوله محوری ^۱	کدهای اولیه مرتبط ^۲	نمونه نقل قول‌ها از مشارکت‌کنندگان
۱. نقش فناوری و کلان داده در شخصی‌سازی خدمات	- نبود سیستم‌های مدیریت داده مشتریان (CRM) - عدم تحلیل اطلاعات مشتریان برای بهینه‌سازی خدمات - ضعف زیرساخت‌های دیجیتال در هتل‌ها	"ما اطلاعات مهمانان را داریم، اما هیچ ابزاری برای تحلیل این داده‌ها نداریم که بهمیم دفعه بعد چه خدماتی را ارائه کنیم (P06)". "هتل‌های بین‌المللی از داده‌ها برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده استفاده می‌کنند، اما در ایران هنوز این زیرساخت‌ها وجود ندارد (P08)". "ما فقط اطلاعات پایه مثل نام و شماره تلفن مشتری را ثبت می‌کنیم، اما هیچ داده‌ای از علایق یا ترجیحات او نداریم (P04)".

¹ Axial Coding

² Initial/ Open Coding

- “وقتی یک مشتری مجدد به هتل ما مراجعه می‌کند، ما هیچ اطلاعاتی از اقامت قبلی او نداریم (P07)”.
 “اگر اطلاعات سفر قبلی مشتری را ثبت کنیم، می‌توانیم خدماتی به او ارائه دهیم که حس مهم بودن داشته باشد.”
 (P10)
 “بیشتر کارکنان پذیرش فقط رزرو را ثبت می‌کنند و هیچ اطلاعاتی درباره سلاقی مشتریان جمع‌آوری نمی‌شود.”
 (P15)
 “بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که شخصی‌سازی یعنی اینکه کارکنان با مهمانان رفتار صمیمانه‌تری داشته باشند، درحالی‌که این مفهوم فراتر از این است (P10)”.
 “برخی از مدیران معتقدند که شخصی‌سازی هزینه اضافی دارد، اما در واقع یک سرمایه‌گذاری برای وفاداری مشتریان است (P03)”.
 “در کشورهای پیشرفته، مدیران هتل‌ها روی سیستم‌های شخصی‌سازی سرمایه‌گذاری می‌کنند، اما در ایران هنوز این مسئله جا نیفتاده است (P02)”.
 “حتی اگر ما بخواهیم خدمات خاصی را برای یک مهمان ارائه دهیم، سیستم داخلی هتل به ما اجازه نمی‌دهد.”
 (P12)
 “قرآندهای اداری طولانی باعث می‌شود که امکان اجرای سریع تغییرات در خدمات شخصی‌سازی شده وجود نداشته باشد (P14)”.
 “در برخی موارد، قوانین سازمانی با نیازهای واقعی مشتریان همخوانی ندارد و
- عدم ذخیره اطلاعات تاریخچه اقامت مشتریان
 - سیستم‌های سنتی و دستی برای مدیریت داده‌های مهمانان
 - نبود پایگاه داده یکپارچه برای اطلاعات مشتریان
۲. نبود سیستم‌های ثبت اطلاعات و CRM
- شخصی‌سازی صرفاً به عنوان “برخورد خوب” تلقی می‌شود
 - نبود برنامه‌ریزی راهبردی برای شخصی‌سازی
 - مقاومت در برابر تغییرات دیجیتال و نوآوری
۳. درک نادرست مدیران از مفهوم شخصی‌سازی
- قوانین داخلی پیچیده که اجرای شخصی‌سازی را محدود می‌کنند
 - سیستم‌های مدیریتی سنتی و ساختارهای غیرمنعطف
 - عدم هماهنگی بین واحدهای مختلف هتل برای اجرای شخصی‌سازی
۴. چالش‌های سازمانی و بوروکراتیک

همین مانع از اجرای شخصی سازی می شود (P17) ”.

”مدیران هتل ها هنوز حاضر نیستند برای سیستم های CRM هزینه کنند، چون تأثیر آن را به طور مستقیم نمی بینند.”

(P08) - کمبود بودجه برای توسعه فناوری های شخصی سازی شده
- نبود توجیه اقتصادی برای سرمایه گذاری در سیستم های هوشمند
- پهنه بالای پیاده سازی نرم افزارهای CRM و هوش مصنوعی
”سرمایه گذاری در شخصی سازی خدمات برای بسیاری از هتل ها اولویت نیست، چون در کوتاه مدت تأثیر مالی آن مشخص نمی شود (P11) ”.
”بودجه محدود است و اگر بین بازسازی فیزیکی و پیاده سازی سیستم های دیجیتال قرار بگیریم، اکثر مدیران گزینه اول را انتخاب می کنند (P05) ”.

”کارکنان پذیرش معمولاً خدمات استاندارد ارائه می دهند و نمی دانند چگونه باید مطابق با نیازهای شخصی مهمانان رفتار کنند (P15) ”.
”برخی از کارکنان حتی درک درستی از نیازهای خاص مهمانان خلاجی ندارند و فقط یک برخورد رسمی و کلیشه ای دارند (P09) ”.

”اگر کارکنان آموزش ببینند که هر مشتری چه انتظاراتی دارد، خدمات شخصی سازی شده بهبود خواهد یافت ”.

(P13) ”در کشورهای پیشرفته، مشتریان انتظار دارند که خدمات مطابق با نیازهای آن ها تنظیم شود، اما در ایران، هنوز این مفهوم جا نیفتاده است (P16) ”.
”بیشتر مشتریان هنوز نمی دانند که شخصی سازی به معنای ارائه خدمات مطابق نیازهای فردی آن ها است ”.

(P07)

۵. موانع مالی و هزینه های پیاده سازی

۶. عدم وجود مهارت های کافی در کارکنان

۷. عدم مطالبه گری مشتریان از خدمات شخصی سازی شده

“مشتریان ایرانی عمدتاً به دنبال قیمت پایین‌تر هستند و شخصی‌سازی برایشان اولویت ندارد (P01)”.
پایین‌تر هستند و شخصی‌سازی برایشان اولویت ندارد (P01).”

منبع: تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهش حاضر

۴-۲-۱. تحلیل مقولات محوری و روابط بین آنها

تحلیل مقولات محوری نشان می‌دهد که شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، فناورانه، مالی و فرهنگی قرار دارد. این عوامل را در جهت کدگذاری محوری می‌توان در چهار بخش شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و راهبردها دسته‌بندی کرد که در نهایت منجر به پیامدهای خاصی در عملکرد هتل‌ها و تجربه مشتریان می‌شوند. برای درک بهتر روابط بین مقولات محوری و ساختار شکل‌گیری شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران، این مقولات در یک مدل تحلیلی بر اساس چارچوب نظریه داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, 1998) سازمان‌دهی شده‌اند. در ادامه، این روابط به تفصیل تشریح می‌شود.

۴-۲-۱-۱ شرایط علی

همانطور که اشاره شد شخصی‌سازی خدمات هتلداری در پاسخ به نیازهای جدید مشتریان و افزایش رقابت در صنعت هتلداری اهمیت یافته است. امروزه، مهمانان دیگر صرفاً به دریافت خدمات استاندارد راضی نیستند و انتظار دارند که هتل‌ها خدماتی متناسب با سلیقه، عادات و انتظارات فردی آنها ارائه دهند. این مسئله به‌ویژه در بازارهای رقابتی و در میان مشتریان بین‌المللی اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

بررسی مصاحبه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که دو عامل اصلی باعث افزایش ضرورت شخصی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران شده‌اند:

□ ۱. نقش فناوری و کلان داده در شخصی‌سازی خدمات؛ فناوری‌های مدیریت داده و کلان داده یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌ران شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری محسوب می‌شوند. هتل‌های بین‌المللی از سیستم‌های تحلیل داده و CRM برای درک رفتار مشتریان و پیش‌بینی نیازهای آنها استفاده می‌کنند، اما این موضوع در ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بطوریکه نقل قول‌های زیر از مصاحبه شوندگان در این رابطه، مؤید این موضوع هستند:
"ما اطلاعات مهمانان را داریم، اما هیچ ابزاری برای تحلیل این داده‌ها نداریم که بفهمیم دفعه بعد چه خدماتی را ارائه کنیم." (P06)
"هتل‌های بین‌المللی از داده‌ها برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده استفاده می‌کنند، اما در ایران هنوز این زیرساخت‌ها وجود ندارد." (P08)

□۲. درک نادرست مدیران از مفهوم شخصی‌سازی؛ بسیاری از مدیران هتلی در ایران شخصی‌سازی را صرفاً به معنای برخورد بهتر کارکنان با مهمانان می‌دانند، در حالی که این مفهوم شامل تحلیل داده‌های مشتریان، سفارشی‌سازی خدمات و تطبیق امکانات هتل با نیازهای فردی مشتریان است.

نقل قول‌های زیر در این رابطه قابل تأمل است:

"برخی مدیران فکر می‌کنند شخصی‌سازی یعنی رفتار مودبانه، اما در واقع این مفهوم شامل تحلیل داده‌های مشتریان و ارائه خدمات متناسب با نیازهای آنهاست." (P10)
"اگر مدیران بفهمند که شخصی‌سازی فقط یک استراتژی خدماتی نیست، بلکه یک مدل تجاری سودآور است، رویکردشان تغییر خواهد کرد." (P03)
لذا این عوامل، مبنای شکل‌گیری چالش‌های اجرایی در هتل‌های ایران شده و شرایط زمینه‌ای را برای پیچیده‌تر شدن روند پیاده‌سازی شخصی‌سازی خدمات فراهم کرده‌اند.

۴-۲-۱-۲. شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای موارد لازم در جهت بسترهای تأثیرگذار بر شخصی‌سازی خدمات را ارائه می‌دهد. چرا که، اجرای موفق شخصی‌سازی خدمات در هتل‌ها مستلزم وجود زیرساخت‌های مناسب، هماهنگی درون‌سازمانی و رویکردهای مدیریتی پیشرفته است. با این حال، بررسی داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد که صنعت هتلداری ایران با چالش‌های زمینه‌ای متعددی روبه‌رو است که مانع از پیاده‌سازی مؤثر شخصی‌سازی خدمات می‌شوند.

این چالش‌ها در دو محور اصلی دسته‌بندی می‌شوند:

۱. نبود سیستم‌های ثبت اطلاعات و CRM؛ در بسیاری از هتل‌های ایران، هیچ سیستم یکپارچه‌ای برای ثبت اطلاعات مشتریان و تاریخچه اقامت آنها وجود ندارد. نبود

سیستم‌های CRM باعث می‌شود که هر بار تعامل با مشتریان از صفر آغاز شود و کارکنان هتل نتوانند بر اساس اطلاعات قبلی، خدمات سفارشی ارائه دهند. بطوریکه مصاحبه‌شوندگان برای تایید این موضوع، اینگونه بیان کردند: "وقتی یک مشتری مجدد به هتل ما مراجعه می‌کند، ما هیچ اطلاعاتی از اقامت قبلی او نداریم." (P07)

"ما فقط اطلاعات پایه مثل نام و شماره تلفن مشتری را ثبت می‌کنیم، اما هیچ داده‌ای از علایق یا ترجیحات او نداریم." (P04)

۲. چالش‌های سازمانی و بوروکراتیک؛ ساختارهای مدیریتی سنتی، فرآیندهای پیچیده و هماهنگی ضعیف بین واحدهای هتل، اجرای شخصی‌سازی را دشوار کرده است. بطوریکه، بسیاری از کارکنان اجرایی معتقدند که قوانین داخلی هتل، آن‌ها را از ارائه خدمات شخصی‌سازی شده محدود می‌کند.

نقل قول‌های زیر تاییدی بر این موضوع از نگاه مصاحبه‌شوندگان هست:

"حتی اگر ما بخواهیم خدمات خاصی را برای یک مهمان ارائه دهیم، سیستم داخلی هتل به ما اجازه نمی‌دهد." (P12)

"بروکراسی در هتل‌های بزرگ باعث می‌شود که نتوانیم به سرعت خدمات را تغییر دهیم. اگر یک درخواست خاص داشته باشید، باید از چندین مدیر تأیید بگیرید." (P14)

این شرایط نشان می‌دهد که شخصی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران نه تنها نیازمند تغییر در فناوری و سیستم‌های مدیریتی است، بلکه به اصلاح فرآیندهای سازمانی و افزایش انعطاف‌پذیری ساختارهای تصمیم‌گیری نیاز دارد.

۴-۲-۱-۳. عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر به موانع اجرایی شخصی‌سازی خدمات می‌پردازد که در واقع متغیرهایی هستند که بر روند پیاده‌سازی شخصی‌سازی خدمات تأثیر گذاشته و آن را تسهیل یا دشوار می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل کلیدی مانع از اجرای کامل شخصی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران شده‌اند:

۱. موانع مالی و هزینه‌های پیاده‌سازی؛ بسیاری از مدیران هتل‌های ایران، شخصی‌سازی خدمات را یک هزینه اضافی می‌بینند و حاضر نیستند روی آن سرمایه‌گذاری کنند. عدم وجود بودجه کافی برای پیاده‌سازی سیستم‌های CRM و فناوری‌های مدیریت داده، یکی از اصلی‌ترین موانع در مسیر شخصی‌سازی خدمات است.

این موضوع در نقل قول از افراد مصاحبه شده اینگونه بیان شد:

"سرمایه‌گذاری در شخصی‌سازی خدمات برای بسیاری از هتل‌ها اولویت نیست، چون در کوتاه‌مدت تأثیر مالی آن مشخص نمی‌شود." (P11)

"مدیران هتل‌ها هنوز حاضر نیستند برای سیستم‌های CRM هزینه کنند، چون تأثیر آن را به‌طور مستقیم نمی‌بینند." (P08)

۲. عدم وجود مهارت‌های کافی در کارکنان؛ بسیاری از کارکنان پذیرش و خدمات هتل‌ها آموزش لازم برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده را ندیده‌اند. عدم درک صحیح از انتظارات مشتریان و مقاومت در برابر تغییرات در روش‌های ارائه خدمات، از دیگر چالش‌های منابع انسانی در این زمینه است.

افراد مورد مصاحبه بر این باور بودند که:

"کارکنان پذیرش معمولاً خدمات استاندارد ارائه می‌دهند و نمی‌دانند چگونه باید مطابق با نیازهای شخصی مهمانان رفتار کنند." (P15)

"برخی از کارکنان حتی درک درستی از نیازهای خاص مهمانان خارجی ندارند و فقط یک برخورد رسمی و کلیشه‌ای دارند." (P09)

۳. عدم مطالبه‌گری مشتریان از خدمات شخصی‌سازی شده؛ بسیاری از مشتریان ایرانی

آشنایی کافی با مفهوم شخصی‌سازی خدمات ندارند و این موضوع را به‌عنوان یک

نیاز مطرح نمی‌کنند. تمرکز بیشتر مشتریان بر قیمت خدمات، به‌جای کیفیت

سفارشی‌شده آن‌ها، باعث شده است که هتل‌ها نیز انگیزه کمتری برای ارائه این

خدمات داشته باشند.

نقل قول‌های زیر از مصاحبه‌های انجام شده تایید بر این موضوع است:

"مشتریان ایرانی معمولاً بیشتر روی قیمت خدمات متمرکزند تا سفارشی‌سازی تجربه خود."

(P16)

"در کشورهای پیشرفته، مشتریان انتظار دارند که خدمات مطابق با نیازهای آنها تنظیم شود، اما در ایران، هنوز این مفهوم جا نیفتاده است." (P07)

این موانع نشان می‌دهد که شخصی سازی خدمات نه تنها به تغییرات درونی در صنعت هتلداری نیاز دارد، بلکه نیازمند تغییر در انتظارات مشتریان و نگرش مدیران هتل نیز است.

۴-۲-۱-۴. راهبردها

با توجه به چالش‌ها و موانع شناسایی شده، مجموعه‌ای از راهبردهای اجرایی برای بهبود شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران پیشنهاد می‌شود دال بر اینکه چگونه می‌توان شخصی سازی خدمات را اجرا کرد؟

۱. توسعه و پیاده‌سازی سیستم‌های CRM و تحلیل داده‌ها؛ بطوریکه یکی از افراد مصاحبه شونده اینگونه توصیف می‌کند که:

"داشتن یک پایگاه داده قوی از اطلاعات مشتریان، اولین قدم برای شخصی سازی خدمات است." (P03)

۲. آموزش کارکنان برای ارائه خدمات شخصی سازی شده؛ از دیدگاه یکی از مدیران ارشد چنین بیان شد که:

"ما باید به کارکنان بیاموزیم که چگونه خدمات را بر اساس نیازهای هر مهمان تنظیم کنند." (P09)

۳. ایجاد فرهنگ شخصی سازی در میان مشتریان و مدیران هتل؛ یکی از نظرات قابل توجه در این زمینه چنین است:

"اگر ما بتوانیم مشتریان را نسبت به اهمیت شخصی سازی آگاه کنیم، آنها نیز خواستار دریافت این نوع خدمات خواهند شد." (P05)

۴-۲-۱-۵. پیامدهای شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران؛

۱. افزایش رضایت مشتریان و بهبود تجربه مهمان؛ برخی از مصاحبه‌شوندگان بر این نکته تأکید داشتند که:

"وقتی یک مشتری بداند که هتل مطابق با نیازهای او خدمات ارائه می‌دهد، نه تنها دوباره بازمی‌گردد، بلکه آن را به دیگران نیز توصیه خواهد کرد." (P11,P12,P15)

۲. کاهش هزینه‌های بازاریابی از طریق تبلیغات دهان‌به‌دهان؛ یکی از مدیران با سابقه در این زمینه چنین بیان می‌کند:

"مشتریانی که تجربه‌ای خاص در هتل دارند، تجربیات خود را در شبکه‌های اجتماعی به اشتراک می‌گذارند و این باعث جذب مشتریان جدید می‌شود." (P01)

۳. افزایش سودآوری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای هتل‌ها؛ در همین راستا، یکی از پاسخ‌دهندگان تأکید می‌کند:

"در آینده، هتل‌هایی موفق خواهند بود که تجربه مشتریان را شخصی‌سازی کنند و نیازهای آن‌ها را قبل از درخواست بشناسند." (P06)

۳-۴. کدگذاری انتخابی/گزینشی و مدل نهایی

در این مرحله، تمامی مقولات محوری شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری به صورت یکپارچه تحلیل شدند تا مقوله هسته‌ای پژوهش استخراج شود. مقوله هسته‌ای، اصلی‌ترین مفهوم محوری است که تمامی مقولات فرعی را به هم پیوند می‌دهد و الگوی کلی شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران را توضیح می‌دهد.

۳-۴-۱. مقوله هسته‌ای پژوهش

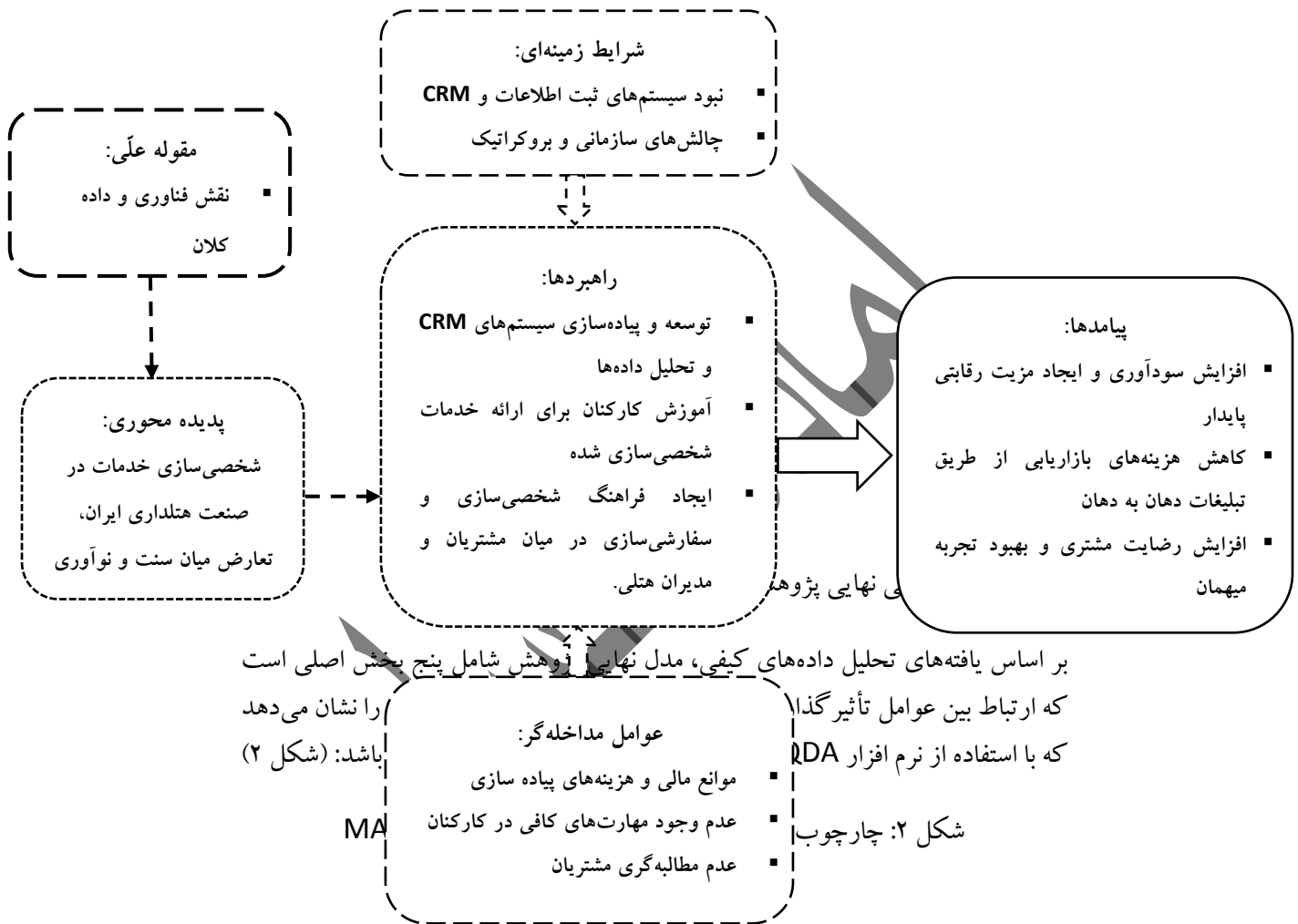
"شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، تعارض میان سنت و نوآوری"

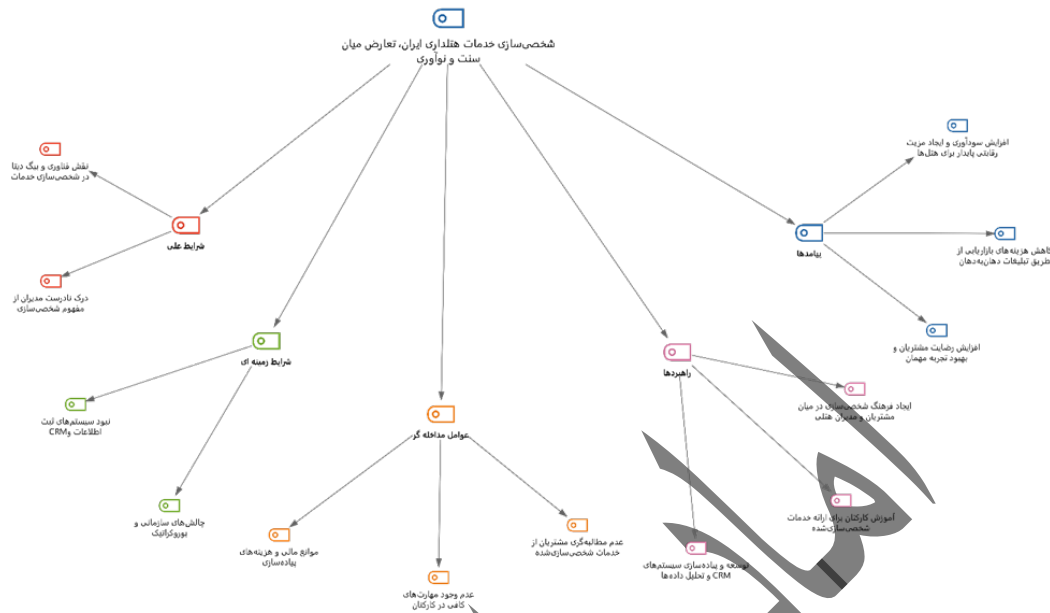
بررسی داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد که هتل‌های ایران در یک وضعیت دوگانه قرار دارند:

۱. از یک سو، مدیران و کارکنان هتل‌ها به خوبی از اهمیت شخصی‌سازی خدمات و تأثیر آن بر رضایت و وفاداری مشتریان آگاه هستند.
۲. از سوی دیگر، موانع ساختاری، ضعف فناوری‌های داده‌محور، محدودیت‌های مالی، کمبود مهارت‌های کارکنان و عدم مطالبه‌گری مشتریان، موجب شده است که شخصی‌سازی به طور کامل اجرا نشود. این تعارض میان سنت و نوآوری، صنعت هتلداری ایران را در یک مرحله گذار قرار داده است که نیازمند تغییرات بنیادی در سیستم‌های مدیریتی، فناوری و فرهنگی است.

در ادامه فرایند کدگذاری، مقوله‌های اصلی در قالب یک مدل نظام‌مند تحلیل داده‌بنیاد سازمان‌دهی شدند. این مدل، براساس چارچوب نظری Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را با محوریت مقوله هسته‌ای "شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، تعارض میان سنت و نوآوری" نشان می‌دهد (شکل ۱).

شکل ۱: مدل داده بنیاد شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران (بر اساس مدل (Strauss & Corbin(1998)





۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین ابعاد، عوامل و فرآیندهای مؤثر بر شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران از منظر مدیران هتل‌ها بود. استفاده از رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند به پژوهشگر امکان داد تا با تحلیل عمیق داده‌های کیفی، به مدلی مفهومی و برآمده از داده‌های میدانی دست یابد که واقعیت‌های پیچیده محیط هتلداری ایران را بازتاب می‌دهد. یافته‌ها نشان دادند که شخصی‌سازی خدمات نه تنها تحت تأثیر عوامل علی مانند رویکردهای مدیریتی، سطح فناوری اطلاعات و آموزش کارکنان قرار دارد، بلکه به شدت به شرایط زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی، نگرش مهمانان، زیرساخت‌های دیجیتال و ملاحظات اقتصادی وابسته است. از نظر راهبردی، هتل‌های مورد بررسی عمدتاً از دو نوع استراتژی استفاده می‌کردند: راهبردهای مبتنی بر تعامل انسانی و راهبردهای فناوری‌محور. این یافته با مطالعات بین‌المللی مانند (Lee et al., 2024)؛ هم‌راستا است که نشان داده‌اند ترکیب شخصی‌سازی دیجیتال و ارتباطات انسانی، تجربه مشتری را به شکل معناداری ارتقاء می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش (Siboro & Harefa, 2023) نیز مؤید آن است که

استفاده از داده‌های رفتاری مشتریان در طراحی خدمات، نقش کلیدی در وفاداری مشتریان ایفا می‌کند؛ امری که در نمونه‌های ایرانی مورد مطالعه به دلیل محدودیت‌های زیرساختی و فرهنگی به‌ندرت مشاهده شد.

در مقایسه با پژوهش‌های داخلی، بیشتر مطالعات پیشین در حوزه بانکداری و تجارت الکترونیک متمرکز بوده‌اند و کمتر به بررسی عمیق و بومی‌سازی شده شخصی‌سازی در هتلداری پرداخته‌اند (اکبری و همکاران، ۱۴۰۱؛ پور و همکاران، ۱۳۹۳). این پژوهش با تمرکز بر صنعت هتلداری و از منظر مدیران عملیاتی، شکاف قابل توجهی را در ادبیات پژوهش‌های داخلی پر کرده و تصویری واقعی از موانع، ظرفیت‌ها و پیامدهای اجرای این استراتژی‌ها در ایران ارائه داده است. به‌عنوان مثال، برخلاف برخی پژوهش‌های بین‌المللی که بر مزایای شخصی‌سازی از منظر فناوری تأکید دارند (Guagno, 2017)، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در بافت بومی ایران، چالش‌های فرهنگی، محدودیت‌های منابع انسانی، و نگرش‌های سنتی، مهم‌ترین موانع تحقق مؤثر این استراتژی‌ها هستند. در سطح پیامدها، اجرای موفق شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در هتل‌های ایران می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی پایدار، ارتقای رضایت مشتریان، افزایش وفاداری، و در نهایت بهبود عملکرد مالی هتل‌ها منجر شود. با این حال، تحقق این اهداف مستلزم طراحی راهبردهای تلفیقی، توسعه سیستم‌های مدیریت داده، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی، و اصلاح نگرش مدیریتی نسبت به اهمیت تجربه مشتری است. در نهایت، یافته‌ها نشان می‌دهد که بکارگیری دو استراتژی کلیدی شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در هتل‌های ایران می‌تواند تجربه مشتریان را بهبود بخشیده و وفاداری آنها را تقویت کنند. با این حال، تحقق این راهبردها در ایران با موانع متعددی همراه است. نتایج نشان می‌دهد که مدیران هتل‌ها به اهمیت شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات واقف‌اند، اما اجرای این استراتژی‌ها به دلیل نبود زیرساخت‌های فناورانه، کمبود منابع مالی، ضعف در مدیریت داده‌های مشتریان و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، دشوار است. بسیاری از مدیران، شخصی‌سازی را در حد ارائه

خدمات استاندارد و رفتارهای مودبانه تقلیل داده‌اند. این در حالی است که شخصی‌سازی واقعی نیازمند تحلیل داده‌ها، شناسایی دقیق ترجیحات مشتریان و طراحی خدماتی است که نیازهای هر مهمان را به‌طور خاص برآورده کند. سفارشی‌سازی خدمات نیز به‌عنوان ابزاری برای تمایز و رقابت‌پذیری، نیازمند رویکردهای راهبردی، نوآوری در فرآیندهای خدماتی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اکثر هتل‌ها هنوز از سیستم‌های سنتی مدیریت مشتری استفاده می‌کنند و قادر به ارائه خدمات مبتنی بر داده‌های شخصی نیستند. این امر باعث می‌شود که خدمات سفارشی‌شده به جای تجربه‌ای منحصر به فرد، به خدمات کلی و استاندارد محدود شوند. چالش‌های مالی و عدم تخصیص بودجه کافی به توسعه فناوری‌های موردنیاز برای شخصی‌سازی، از دیگر موانع اصلی شناسایی شده است. بسیاری از مدیران هتل‌ها، به دلیل هزینه‌های اولیه بالا و نبود توجه اقتصادی کوتاه‌مدت، به جای سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) و ابزارهای تحلیل داده، به ساختارهای قدیمی پایبند مانده‌اند. علاوه بر این، کمبود مهارت و آموزش مناسب در کارکنان نیز مانعی جدی محسوب می‌شود. نیروهای پذیرش و بخش خدمات، دانش و مهارت کافی برای شناسایی و پاسخ به نیازهای خاص مهمانان را ندارند. این کمبود مهارت، همراه با مقاومت در برابر تغییرات و عدم آگاهی از فواید شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی، منجر به ارائه خدماتی غیرشخصی و فاقد تأثیرگذاری لازم شده است. با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت که جهت‌دهی صنعت هتلداری ایران به سمت شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی، نیازمند تغییرات بنیادین در سطوح مدیریتی، فناوری و فرهنگی است. این تغییرات باید در سطح استراتژی‌های کلان مدیران ارشد، آموزش و توانمندسازی کارکنان، تغییر نگرش نسبت به مشتری‌مداری و سرمایه‌گذاری در سیستم‌های نوین مدیریت مشتری باشد. نتایج این بخش با مطالعه سهرابی و همکاران (۱۴۰۳) هم‌راستا است؛ آن‌ها نیز در مدل خشنودی مشتریان، به نقش ارزش درک‌شده و تجربه‌ی فردی در شکل‌گیری رضایت و وفاداری اشاره کردند. با این تفاوت که پژوهش حاضر بر اساس تعاملات میدانی

با مدیران، به موانع اجرایی این فرآیند که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه بوده‌اند، پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت مشتریان، وفاداری آنها و در نهایت عملکرد مالی هتل‌ها دارد. با این حال، تحقق این اهداف نیازمند اصلاحات اساسی در زیرساخت‌های فناوری، افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به این مفاهیم و تغییر فرهنگ سازمانی در جهت پذیرش نوآوری است. مدیران هتل‌ها باید به اهمیت داده‌محوری در شخصی سازی خدمات پی ببرند و با بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) و تحلیل داده‌ها، خدماتی طراحی کنند که به‌طور واقعی نیازهای مهمانان را برآورده سازد. مشابه با آنچه ضیایی و رنجبر متعلق (۱۳۹۲) در زمینه‌ی تعهد محیطی مدیران هتل‌ها مطرح کردند، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که نگرش و آگاهی مدیران نسبت به مفاهیم نوین، مانند شخصی سازی خدمات، تأثیر مستقیمی بر موفقیت یا شکست این راهبرد دارد. اگرچه مطالعه‌ی آنها در حوزه پایداری محیطی بوده است، اما از نظر فرهنگی و ساختاری با یافته‌های ما در زمینه مقاومت سازمانی و کمبود زیرساخت‌های فکری برای تحول در خدمات هتلداری هم‌راستا است. همچنین، ارتقای مهارت‌های کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و برنامه‌های توانمندسازی، نقش مهمی در افزایش کیفیت خدمات شخصی سازی شده ایفا می‌کند؛ از جمله مهارت‌هایی مانند ارتباط مؤثر با مهمانان، درک تفاوت‌های فرهنگی، استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، تحلیل نیازهای مشتری، زبان‌های خارجی و مدیریت شکایات مشتریان. این مهارت‌ها با یافته‌های پژوهش‌هایی مانند (Kandampully et al., ۲۰۱۵)؛ نیز هم‌راستا است که تأکید دارند کارکنانی که دارای مهارت‌های نرم و سخت در تعامل با مشتریان هستند، بهتر می‌توانند خدمات را با توجه به نیازهای خاص هر مشتری تنظیم کرده و تجربه‌ای منحصر به فرد برای او فراهم کنند. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر که ضعف زیرساخت‌های فناوری، نبود سیستم‌های CRM و فقدان تحلیل داده را از مهم‌ترین موانع شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران معرفی می‌کند، با

نتایج مجیدی فر و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است. آن‌ها نشان دادند که بدون ارزیابی دقیق سطح توانمندی فناوریانه، هتل‌ها نمی‌توانند در زمینه نوآوری‌های خدماتی رقابت‌پذیر شوند. پژوهش حاضر با تأکید بر همین چالش‌ها، نشان می‌دهد که شخصی‌سازی خدمات نه تنها یک تصمیم بازاریابی، بلکه مستلزم زیرساخت فنی و مدیریت داده‌محور است. از طرفی، برای تحقق شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، نیاز به همکاری میان مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران صنعت گردشگری است. این همکاری می‌تواند در قالب اقداماتی همچون طراحی برنامه‌های آموزشی مشترک برای کارکنان با حمایت دولت، تدوین استانداردهای ملی برای سفارشی‌سازی خدمات، اختصاص مشوق‌های مالیاتی برای هتل‌هایی که از فناوری‌های شخصی‌سازی استفاده می‌کنند، ایجاد پلتفرم‌های یکپارچه تبادل داده‌های مشتریان در چارچوب حریم خصوصی، و مشارکت کارکنان در فرآیند طراحی خدمات صورت گیرد. این نوع همکاری چندسطحی می‌تواند به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، و در نهایت بهبود عملکرد مالی و ارتقای شهرت هتل‌ها منجر شود. از منظر اجرایی، توسعه زیرساخت‌های داده‌محور یکی از اقدامات کلیدی محسوب می‌شود. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های CRM نظیر Salesforce، Oracle Hospitality OPERA، Zoho CRM و نیز ابزارهای تحلیل داده؛ همچون Tableau، Google Analytics، Power BI، به شناسایی دقیق‌تر نیازها و ترجیحات مشتریان کمک می‌کند. این ابزارها با فراهم‌سازی امکان جمع‌آوری، دسته‌بندی، تحلیل و تفسیر داده‌های رفتاری و جمعیت‌شناختی مشتریان، به مدیران هتل‌ها اجازه می‌دهند تا خدماتی متناسب با ویژگی‌های فردی هر مهمان طراحی و ارائه نمایند. این رویکرد به هتل‌ها امکان می‌دهد خدماتی منحصر به فرد و متناسب با خواسته‌های مهمانان ارائه دهند. همچنین، آموزش تخصصی کارکنان پذیرش و خدمات برای شناسایی بهتر نیازهای مشتریان و ارائه خدمات باکیفیت‌تر ضروری است. علاوه بر این، فرهنگ‌سازی در میان مدیران و مشتریان نیز اهمیت دارد و می‌تواند از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، اجرای کمپین‌های

آگاهی بخشی در فضای دیجیتال و درون سازمانی، تهیه و توزیع راهنماهای عملیاتی^۱، و همچنین الگوسازی از هتل های موفق داخلی و بین المللی در زمینه شخصی سازی خدمات انجام گیرد. این اقدامات باعث افزایش درک مفهومی از مزایای شخصی سازی و کاهش مقاومت در برابر تغییرات فناورانه و رفتاری خواهد شد. از طرفی، افزایش آگاهی از مزایای شخصی سازی، مدیران را به سرمایه گذاری در این زمینه ترغیب کرده و مشتریان را به استفاده از خدمات سفارشی شده علاقه مندتر می کند. طراحی سیستم های وفاداری، همچون ارائه تخفیف های ویژه یا خدمات رایگان به مشتریان تکراری، نیز می تواند راهکاری موثر باشد. این اقدام نه تنها باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می شود، بلکه داده های ارزشمندی را برای شخصی سازی دقیق تر خدمات در اختیار هتل ها قرار می دهد. علاوه بر این اقدامات، مسیرهای تحقیقاتی آینده می توانند به گسترش دانش در این حوزه کمک کنند. بررسی تأثیر فناوری های پیشرفته مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی در شخصی سازی خدمات می تواند زمینه های جدیدی برای تغییرات در این صنعت فراهم کند. همچنین، مطالعه رفتار مشتریان پیش و پس از اجرای شخصی سازی می تواند نشان دهد که چگونه این خدمات، نگرش ها و وفاداری مشتریان را تغییر می دهد. با این حال، محدودیت هایی نیز در این پژوهش وجود دارد. بسیاری از هتل ها فاقد سیستم های مدیریت داده هستند که این امر جمع آوری و تحلیل اطلاعات را دشوار کرده است. همچنین، تمرکز مصاحبه ها بر چند شهر و بازه زمانی محدود، ممکن است تعمیم پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه بر این، تفاوت درک مدیران از شخصی سازی باعث شده برخی دیدگاه ها پراکنده تر باشند. بنابراین، انجام تحقیقات گسترده تر در مناطق مختلف کشور و هتل های گوناگون توصیه می شود.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

¹ Service Personalization Manuals

سیاسگزاری و تقدیر

بدین وسیله از تمامی مدیران و کارشناسان صنعت هتلداری ایران که با ارائه تجربیات و دیدگاه‌های ارزشمند خود در انجام این پژوهش همکاری کردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنیم.

منابع

- اکبری، جواد، موسوی زاده، سیدرضا، و سیدی، سیدایمان. (۱۳۹۹). بررسی اثر استاندارد سازی و سفارشی سازی خدمات بر وفاداری مشتری با توجه به نقش میانجی گری کیفیت خدمات و رضایت مشتری (مورد مطالعه شرکت بیمه دانا، استان البرز). *کنفرانس علمی پژوهشی دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران*. <https://sid.ir/paper/900167/fa>
- پور سمیرا، خریدار فاطمه، زرگری محبوبه. تأثیر سفارشی سازی خدمات در صنایع بانکداری بر وفاداری، اعتماد و رضایت مندی مشتری با استفاده از مدل ECSI. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۱۳۹۳؛ ۴(۳): ۲۳-۴۸.
- سهرابی، محسن. راه چمنی، احمد و ثانوی فرد، رسول (۱۴۰۳). طراحی و اعتباریابی مدل خشنودی (شعف) مشتریان در صنعت هتلداری: پژوهش ترکیبی. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۹(۶۶)، ۲۳۱-۲۷۰. doi: 10.22054/tms.2024.79395.2931
- ضیایی، محمود و رنجبر متعلق، فرانک. (۱۳۹۲). سطح تعهد محیطی در هتل های شهر تهران. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۸(۲۱)، ۵۹-۸۸.
- معجیدی فر، محمد مسعود، زاهدی، شمس السادات، جعفری، عزیزاله و هاشمی، سیدسعید. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی توانمندی فناورانه در صنعت هتلداری مطالعه موردی: هتل های زنجیره ای پارسیان تهران. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۶(۵۳)، ۷۳-۱۰۷. doi: 10.22054/tms.2021.52120.2310
- Alawami, A., Alawami, M., Obaid, A., Al-rushaydan, M., Boudjedra, M. L., Boudjedra, B. E., Alharbi, M., Alzoori, H., Ab-osaif, S., Bshir, G., Alawami, H., & Abufawr, M. (2025). A Systematic Review of AI-Driven Innovations in the Hospitality Sector: Implications on Restaurant Management. *American Journal of*

- Industrial and Business Management*, 15, 30-40. doi: 10.4236/ajibm.2025.151003.
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., ... & Shankar, V. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305–321.
 - Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
 - Blattberg, R. C., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. Springer.
 - Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
 - Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.)*. SAGE Publications.
 - Crawford-Welch, S. (1992). International marketing of hospitality services: A conceptual model. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 33–47. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90004-8](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90004-8)
 - Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
 - Dabholkar, P. A., & Overby, J. W. (2005). Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: An investigation of real estate agent service. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 10-27. <https://doi.org/10.1108/09564230510587149>
 - EHL Insights. (2023). How personalization and customization are shaping the future of hospitality. *EHL Hospitality Business School*. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu>
 - Fan, H., & Poole, M. S. (2006). What is personalization? Perspectives on the design and implementation of personalization in information systems. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16(3-4), 179-202. https://doi.org/10.1207/s15327744joce1603&4_2
 - Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti (3rd ed.)*. SAGE Publications.
 - Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Sociology Press.
 - Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
 - Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, 75(1), 91–101.
 - Guagno, Serena. (2017). *Standardisation, customization and digitalisation in the international hotel industry: A European perspective (Master's thesis)*. Ca' Foscari University, Venice, Italy.
 - Gyurác-Németh, P. (2015). The role of process standardization and customization in hotel management. *Pannon Management Review*, 4(1, Special Edition), 123-145.

- Hosseinpour, F., & Emami, R. (2020). The role of tourism development in economic growth: Evidence from Iran. *Journal of Tourism & Hospitality Research*, 19(4), 123-138. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1723082>
- Jalali, S., Fazeli, M., & Moradi, F. (2017). An analysis of the role of technology in the improvement of hotel service quality in Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 123-142. <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2016-0037>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379-414
- Kwon, E. S., & Kim, H. Y. (2020). Service customization and customer satisfaction in luxury hotels: The mediating role of customer delight. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 155-163
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Lei, S. S. I., Wang, D., Fong, L. H. N., & Ye, S. (2024). Recipe for perceived personalization in hotels. *Tourism Management*, 100, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104818>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mariani, M. M., Borghi, M., & Cappa, F. (2023). Big data analytics in hospitality and tourism: A systematic literature review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103300.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Mousavi, M., & Tavakoli, R. (2019). Exploring the influence of culture on the perception of tourism services in Iran. *Asian Social Science*, 15(2), 59-71. <https://doi.org/10.5539/ass.v15n2p59>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243-254.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Piller, F. T. (2015). Mass customization: Reflections on the state of the concept. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 16, 313-334.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business Review Press.
- Schroeder, J., & Zaharia, C. (2008). Customer Experience Management in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 17(2), 76-90. <https://doi.org/10.1080/10507050801978261>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Siboro, L. B., & Harefa, M. H. (2023). The Influence of Personalized Service Towards Guest Satisfaction in Front Office Department at Montigo Resorts

- Nongsa, Batam. *ProBisnis : Journal Manajemen*, 14(5), 232–238. <https://doi.org/10.62398/probis.v14i5.324>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*. SAGE Publications.
 - Sundbo, J. (2002). The service economy: Standardisation or customisation? *The Service Industries Journal*, 22(4), 93–116. <https://doi.org/10.1080/714005106>
 - Tussyadiah, Iis, 2020. "A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism," *Annals of Tourism Research*, Elsevier, vol. 81(C).
 - Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
 - Zanker, M., Jannach, D., & Adomavicius, G. (2019). Recommender systems: Challenges, insights and research opportunities. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems (TiiS)*, 9(4), 1–42

[In Persian]

- Akbari, J., Mousavi Zadeh, Seyed Reza, and Seyed Ayman. (2019). Investigating the effect of service standardization and customization on customer loyalty with regard to the mediating role of service quality and customer satisfaction (Case study of Dana Insurance Company, Alborz Province). *Scientific Research Conference on New Achievements in Management, Accounting and Economics Studies in Iran*. SID. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/900167/fa>
- Majidifar, M. M. , Zahedi, S. , Jafari, A. and Hashemi, S. S. (2021). The Identification and Prioritization of Technological capability Assessment Indicators in Hotel Industry Case study: Parsian Chain Hotels Case study: Parsian Chain Hotels in Tehran. *Tourism Management Studies*, 16(53), 73-107. doi: 10.22054/tms.2021.52120.2310
- Pour S, Kharidar F, Zargari M. Customization of services in the banking industry on loyalty, trust and satisfaction of customers by using of ECSI model. *ORMR 2014*; 4 (3) :23-48. [In Persian]. URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-11999-fa.html>
- Sohrabi, M. , Rahchamani, A. and Sanavifard, R. (2024). Designing and validating a model of customer delight in the hotel industry: mixed methods research. *Tourism Management Studies*, 19(66), 231-270. doi: 10.22054/tms.2024.79395.2931.
- Ziaee, M. and Ranjbar Motalegh, F. (2013). The Level of Environmental Commitment in Tehran Hotels. *Tourism Management Studies*, 8(21), 88-59.