

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.

Director of Sustainable Tourism Development Department, Creative Economy Research Center, 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.

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

How to Cite: Nikbin, M., Beishami, B. (2025). The role of personalization and customization of services in the Iranian hotel industry based on the perspective of managers; Grounded theory model. *Tourism Management Studies*, ...

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN:2476-597X

ISSN: 2322-3294

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.

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 data management - Lack of an	"When a returning customer arrives, we have no record of their previous stay." (P07)

Core Category	Related Initial Codes	Sample Quotes from Participants
3. Managers' Misunderstanding of Personalization	integrated database	customer "Most front desk staff only record reservations and do not collect customer preference data." (P15)
	-Personalization perceived only as "good customer service" - Lack of strategic planning for personalization	"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)
	Resistance to digital transformation and innovation	
4. Organizational and Bureaucratic Challenges	- Complex internal regulations restricting personalization Traditional and rigid management structures - some cases, organizational 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	"In developed countries, customers expect tailored services, but in Iran, this concept is still unfamiliar." (P16) "Most customers do not realize that

Core Category	Related Initial Codes	Sample Quotes from Participants
	- Lack of customer culture in requesting personalized services	<i>personalization means receiving services specifically tailored to them." (P07) "Iranian customers mainly seek lower prices, and 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

۱) استادیار گروه مدیریت گردشگری و هتلداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران. ۲) مدیر گروه توسعه پایدار گردشگری، مرکز تحقیقات اقتصاد خلاق، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.

مهنا نیک بین * 

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

بهار بیشمی 

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 می کند. در فضای رقابتی کنونی، شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات می تواند نقش مهمی در بهبود تجربه مشتری، افزایش رضایت و وفاداری، و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در هتل های ایران ایفا کنند. با این حال، اجرای این راهبردها با چالش های متعددی روبه رو است که نیازمند بررسی دقیق و ارائه راهکارهای عملی است.

این پژوهش با رویکرد داده بنیاد نظام مند انجام شده و داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۷ مدیر و کارشناس صنعت هتلداری ایران جمع آوری شده است. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در سه مرحله کد گذاری اولیه، محوری و انتخابی انجام شد. نمونه ها به روش هدفمند و نظری انتخاب شده و مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

یافته ها نشان می دهد که شخصی سازی و سفارشی سازی هنوز در هتل های ایران به طور کامل نهادینه نشده و مدیران با چالش هایی چون کمبود زیرساخت های فناوری، ضعف مهارت های کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و محدودیت های مالی مواجه اند. همچنین، استفاده محدود از سیستم های 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 داده اند. این پژوهش با ارائه یک مدل داده بنیاد برای شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، چارچوبی برای تحلیل این مفهوم در سطح بومی و منطقه ای ارائه می کند و می تواند راهنمایی برای مدیران و سیاست گذاران در راستای افزایش رقابت پذیری و بهبود تجربه مشتریان باشد.

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

۱. مقدمه

صنعت هتلداری در دهه‌های اخیر دستخوش تحولات عمیقی شده است؛ این تحولات عمدتاً ناشی از رشد شتابان فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، داده کاوی 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 (Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2015). در این میان، شخصی سازی^۱ و سفارشی سازی^۲ به عنوان دو راهبرد کلیدی و مکمل در مدیریت تجربه مشتری، نقش مهمی در جذب و حفظ مشتریان ایفا می کنند. این استراتژی‌ها نه تنها موجب افزایش رضایت و وفاداری مشتری می شوند، بلکه ارتباط عاطفی میان برند و مشتری را نیز تقویت می کنند (Bowen & Chen, 2001; Tussyadiah, 2020). این درحالیست که، در عصر تحول دیجیتال، فناوری‌هایی مانند تحلیل داده‌های بزرگ، سامانه‌های توصیه گر و ابزارهای هوشمند نقش تعیین کننده‌ای در توسعه خدمات شخصی سازی شده در صنعت هتلداری دارند. این فناوری‌ها به هتل‌ها امکان می دهند تا نیازها و ترجیحات فردی مهمانان را به صورت دقیق تر 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 نظام مند نقش شخصی سازی و سفارشی سازی در خدمات این صنعت پرداخته اند. مطالعات موجود نشان می دهند که نوآوری و تمرکز بر مشتری تأثیر قابل توجهی بر عملکرد هتل‌ها دارند، اما نیاز به تحقیقات بیشتری برای درک عمیق تر از چگونگی پیاده سازی مؤثر این استراتژی‌ها در بستر فرهنگی و اقتصادی ایران احساس می شود. لذا، بررسی جامع و علمی نقش شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران می تواند به توسعه راهبردهای مؤثر برای بهبود تجربه مهمانان و ارتقاء رقابت پذیری هتل‌ها در بازار داخلی و بین المللی کمک کند.

¹ Personalization

² Customization

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 به‌طور 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).

¹ Service Customization

(et al., 2019). به عبارت دیگر، شخصی سازی رویکردی داده محور و پیش نگر است، در حالی که سفارشی سازی رویکردی تعاملی و برون داد محور دارد. 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). باین 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 منحصربه 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 علایق 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 منحصربه 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. به عنوان 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، رامچمنی و ثانوی‌فرد (۱۴۰۳) با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به طراحی مدل خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری پرداخته‌اند. 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 پرداخته‌اند. 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 شخصی‌سازی، 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 درحالیست 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 شخصی سازی و سفارشی سازی در صنعت هتلداری به صورت جامع و متمرکز کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که پژوهش های بین المللی به ابعاد مختلف این موضوع پرداخته اند، 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 شخصی سازی و سفارشی سازی در صنعت هتلداری ایران و استفاده از مدل داده بنیاد، تلاشی برای پر کردن این شکاف علمی در ادبیات داخلی محسوب می شود.

۳. روش^۱

۳-۱. نوع پژوهش و رویکرد نظری

این پژوهش از رویکرد کیفی و اکتشافی پیروی می کند، زیرا هدف آن درک عمیق و کشف ابعاد مختلف شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در هتلداری ایران از منظر مدیران است. برای تحلیل فرآیندهای شخصی سازی و سفارشی سازی در خدمات صنعت هتلداری ایران، از نظریه داده بنیاد نظام مند Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ به عنوان چارچوب روش شناختی استفاده شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت تفسیری و پویای آن در تحلیل فرآیندهای اجتماعی و سازمانی انجام گرفته است، به ویژه که هدف این پژوهش بررسی نحوه درک، اجرا و چالش های شخصی سازی خدمات از دیدگاه مدیران و کارکنان هتل ها بوده است. نظریه داده بنیاد Strauss & Corbin (۱۹۹۸)؛ برخلاف رویکردهای سنتی پژوهش های کیفی، بر فرآیندهای خطی و ساختاریافته در تحلیل داده ها تأکید دارد. در این روش، محقق نه تنها به جمع آوری داده ها می پردازد، بلکه نقش کنشگر فعال در تفسیر و تحلیل داده ها ایفا می کند. به این معنا که داده ها به طور سیستماتیک از طریق کدگذاری های باز، محوری و انتخابی تحلیل می شوند و در بافت اجتماعی و سازمانی خاص مفهوم می یابند. در رویکرد اشتراوس و کوربین، فرآیند تحلیل به گونه ای است که ارتباطات بین مقولات، مفاهیم، و شرایط مختلف شناسایی و تحلیل می شود تا نظریه ای ساختارمند و منسجم از داده ها 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 مشارکت‌کنندگان 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	مدیر اقامتی	۱۶	بالا
		ارشد	هتل		
P09	33	دکتری	مسئول کنترل	۱۳	متوسط
			کیفیت هتل		
P10	۴۰	کارشناسی	مدیر بازاریابی	۱۴	بالا
		ارشد	و فروش		
P11	۵۵	لیسانس	مدیر هتل های	۳۲ (۲۵ سال	بسیار بالا
			۵ ستاره	مدیریتی)	
P12	۴۸	کارشناسی	مدیر هتل ۴	۲۰	بالا
		ارشد	ستاره		
P13	۳۹	کارشناسی	مدیر هتل ۴	۱۴	بالا
		ارشد	ستاره		
P14	۵۰	دکتری	مدیر هتل ۴	۲۸	بسیار بالا
			ستاره		
P15	۴۱	فوق لیسانس	مدیر هتل های	۱۸	متوسط
			۵ ستاره		
P16	۳۵	کارشناسی	سرپرست	۱۳	متوسط
			پذیرش هتل ۵		
			ستاره		
P17	۴۵	دکتری	مدیر هتل های	۲۲	بسیار بالا
			۵ ستاره		

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 به‌صورت باز و اکتشافی تنظیم شدند تا مصاحبه‌شونده بتواند برداشت‌های خود را به‌صورت آزادانه بیان کند. برخی از سؤالات کلیدی شامل موارد زیر بودند:

۱. شخصی سازی خدمات در هتل شما چگونه تعریف می شود؟ هدف از طرح این سوال بررسی درک و مفهوم شخصی سازی از دیدگاه مدیران و کارکنان هتل های مورد بررسی بود.

۲. چه موانعی در اجرای خدمات شخصی سازی شده وجود دارد؟ این سوال نیز با هدف شناسایی چالش های اجرایی و ساختاری در هتل ها 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. (Frieze, 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 کد گذاری در نظریه داده بنیاد سازه گرا انجام شد: کد گذاری اولیه، کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی. (Saldaña, 2021) در مرحله کد گذاری اولیه، هدف اصلی شناسایی نکات کلیدی و تکرار شونده در پاسخ های مشارکت کنندگان بود تا الگوهای اولیه پژوهش شکل بگیرد.

در مرحله دوم، کد گذاری 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 استاندارد سازی با شخصی سازی و سفارشی سازی؛
- موانع سیستمی و سازمانی؛
- مقاومت کارکنان و کمبود مهارت؛
- نبود مطالبه گری از سوی مشتریان؛

پس از سازمان‌دهی مفاهیم در مقولات کلیدی، مرحله سوم، کدگذاری انتخابی، انجام شد. در این مرحله، مقوله هسته پژوهش استخراج گردید که نشان‌دهنده رابطه میان تمام مقولات شناسایی شده است. مقوله هسته شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: "شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی 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 به عنوان یک استراتژی اجرایی کامل در صنعت هتلداری نهادینه نشده است. در نهایت، چارچوب مفهومی پژوهش در محیط مکس‌مپ نرم‌افزار مکس کیو دی ای ترسیم شد (شکل ۱). این مدل به صورت یک چارچوب بصری، روابط میان مقولات استخراج شده 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،

^۱ Credibility

^۲ Transferability

^۳ Dependability

^۴ Confirmability

^۵ Maximum Variation Sampling

بررسی مشارکت کنندگان^۱ انجام شد، به گونه‌ای که نتایج اولیه کدگذاری‌ها و مفاهیم استخراج شده در اختیار چند نفر از مشارکت کنندگان قرار گرفت و بازخوردهای آنان در تحلیل نهایی لحاظ گردید (Creswell & Poth, 2018).

جهت تحقق قابلیت انتقال، توصیف غنی زمینه‌ای^۲ از ویژگی‌های سازمانی و فردی مشارکت کنندگان، شرایط مصاحبه و بافت فرهنگی سازمان‌ها ارائه شده است تا خوانندگان 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)؛ به صورت شفاف و مستند در نرم‌افزار MAXQDA ثبت گردید. مستندسازی کامل فرآیند تحقیق^۳ 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^۴ در طول فرآیند کدگذاری برای سنجش انسجام درون‌داده‌ای و تمایز مفهومی میان مقولات مورد استفاده قرار گرفت (Strauss & Corbin, 1998). به منظور کاهش سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر، از بازبینی تحلیلی توسط همکار پژوهشی^۵ بهره گرفته شد.

در نهایت، رسیدن به اشباع نظری^۶ معیار اصلی توقف نمونه‌گیری قرار گرفت؛ به گونه‌ای که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید به مفاهیم یا مقولات تازه‌ای منجر نمی‌شدند.

¹ Member Check

² Thick Description

³ Audit Trail

⁴ Constant Comparative Method

⁵ Peer Debriefing

⁶ Theoretical Saturation

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 که شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران در تعارض میان سنت و نوآوری قرار دارد و اجرای آن با چالش‌هایی همچون کمبود فناوری‌های مدیریتی، ضعف زیرساخت‌های داده‌محور، مقاومت کارکنان و نبود مطالبه‌گری مشتریان مواجه است. با این حال، برخی از هتل‌ها تلاش کرده‌اند تا با به‌کارگیری استراتژی‌های داده‌محور و ارتقای مهارت‌های کارکنان، روند شخصی‌سازی خدمات را بهبود بخشند.

۴-۱. کدگذاری اولیه

در اولین گام از تجزیه و تحلیل داده‌ها، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های کیفی با ۱۷ مدیر و کارشناس صنعت هتلداری ایران به واحدهای معنایی کوچک‌تر شکسته شد و بیش از ۱۲۰ کد اولیه بدون پیش‌فرض نظری استخراج گردید. در این راستا، مفاهیم کلیدی در حوزه‌های مدیریتی، فناوری، فرهنگی، مالی و نیروی انسانی شناسایی شدند. جدول ۲ برخی از مهم‌ترین کدهای اولیه استخراج‌شده به همراه نمونه نقل‌قول‌های مرتبط از مشارکت‌کنندگان را ارائه می‌دهد.

جدول ۲: کدهای مفهومی اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کد مفهومی اولیه	نمونه نقل‌قول از مشارکت‌کنندگان
۱	عدم استفاده از کلان داده در هتل‌های ایران	"ما اطلاعات زیادی از مشتریان داریم، اما هیچ‌وقت آن‌ها را تحلیل نکردیم تا خدمات بهتری ارائه دهیم (P06)".

۲	نبود سیستم ثبت اطلاعات مشتریان و تاریخچه اقامت	"وقتی مشتری دوباره به هتل ما می‌آید، ما نمی‌دانیم که دفعه قبل چه ترجیحاتی داشته است (P07)".
۳	عدم شناخت کافی مدیران از مفهوم شخصی سازی	"بسیاری از مدیران فکر می‌کنند شخصی سازی یعنی فقط برخورد خوب با مشتری، درحالی 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 می‌کنیم، احتمال بازگشتش بیشتر می‌شود (P02)".
۶	چالش های سازمانی و بوروکراتیک در اجرای استراتژی های سفارشی سازی	"ما حتی اگر بخواهیم خدمات شخصی سازی شده ارائه دهیم، ساختار سنتی و قوانین داخلی هتل مانع ما می‌شود (P12)".
۷	عدم وجود مهارت های کافی در کارکنان برای ارائه خدمات شخصی سازی شده	"پرسنل پذیرش هنوز نمی‌دانند چگونه باید رفتارشان را متناسب با سلیقه هر مهمان تغییر دهند (P15)".

منبع: تجزیه و تحلیل داده های مصاحبه های پژوهش حاضر

۴-۲. کدگذاری محوری

در این مرحله، ۱۲۰ کدهای اولیه استخراج شده از داده های مصاحبه بر اساس ارتباطات معنایی و شباهت های مفهومی در ۷ مقوله محوری سازمان دهی شدند. این مقولات، چارچوبی ساختاریافته برای تفسیر عمیق تر شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران فراهم می کنند. جدول ۳، ارتباط میان کدهای اولیه و مقولات محوری را نشان می دهد.

جدول ۳: مقولات محوری و کدهای اولیه مرتبط

مقاله محوری ^۱	کدهای اولیه مرتبط ^۲	نمونه نقل قول ها از مشارکت کنندگان
۱. نقش فناوری و کلان داده در شخصی سازی خدمات	- نبود سیستم های مدیریت داده مشتریان (CRM) - عدم تحلیل اطلاعات مشتریان برای بهینه سازی خدمات - ضعف زیرساخت های دیجیتال در هتل ها	“ما اطلاعات مهمانان را داریم، اما هیچ ابزاری برای تحلیل این داده ها نداریم که بفهمیم دفعه بعد چه خدماتی را ارائه کنیم (P06).” “هتل های بین المللی از داده ها برای ارائه خدمات شخصی سازی شده استفاده می کنند، اما در ایران هنوز این زیرساخت ها وجود ندارد (P08).” “ما فقط اطلاعات پایه مثل نام و شماره تلفن مشتری را ثبت می کنیم، اما هیچ داده ای از علایق یا ترجیحات او نداریم (P04).” “وقتی یک مشتری مجدد به هتل ما مراجعه می کند، ما هیچ اطلاعاتی از اقامت قبلی او نداریم (P07).” “اگر اطلاعات سفر قبلی مشتری را ثبت کنیم، می توانیم خدماتی به او ارائه دهیم که حس مهم بودن داشته باشد.” (P10) “بیشتر کارکنان پذیرش فقط رزرو را ثبت می کنند و هیچ اطلاعاتی درباره سلاشی مشتریان جمع آوری نمی شود.” (P15) “بسیاری از مدیران تصور می کنند که شخصی سازی صرفاً به عنوان “برخورد خوب” تلقی می شود - نبود برنامه ریزی راهبردی برای شخصی سازی - مقاومت در برابر تغییرات دیجیتال و نوآوری
۲. نبود سیستم های ثبت اطلاعات و CRM	- عدم ذخیره اطلاعات تاریخچه اقامت مشتریان - سیستم های سنتی و دستی برای مدیریت داده های مهمانان - نبود پایگاه داده یکپارچه برای اطلاعات مشتریان	“بسیاری از مدیران تصور می کنند که شخصی سازی یعنی اینکه کارکنان با مهمانان رفتار صمیمانه تری داشته باشند، درحالی که این مفهوم فراتر از این است (P10).” “برخی از مدیران معتقدند که شخصی سازی هزینه اضافی دارد، اما
۳. درک نادرست مدیران از مفهوم شخصی سازی		

¹ Axial Coding² Initial/ Open Coding

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) - قوانین داخلی پیچیده که اجرای شخصی‌سازی را محدود می‌کند
 - سیستم‌های مدیریتی سنتی و ساختارهای غیرمنعطف
 - عدم هماهنگی بین واحدهای مختلف هتل برای اجرای شخصی‌سازی
 “قرآیندهای 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 همین مانع از اجرای شخصی‌سازی می‌شود (P17).”

“مدیران هتل‌ها هنوز حاضر نیستند برای سیستم‌های CRM هزینه کنند، چون تأثیر آن را به‌طور مستقیم نمی‌بینند.”

(P08) - کمبود بودجه برای توسعه فناوریهای شخصی‌سازی شده
 - نبود توجه اقتصادی برای سرمایه‌گذاری در سیستم‌های هوشمند
 - پهنزینه بالای پیاده‌سازی نرم‌افزارهای CRM و هوش مصنوعی
 “سرمایه‌گذاری در شخصی‌سازی خدمات برای بسیاری از هتل‌ها اولویت نیست، چون در کوتاه‌مدت تأثیر مالی آن مشخص نمی‌شود (P11).”
 “بودجه محدود است و اگر بین بازسازی فیزیکی و پیاده‌سازی سیستم‌های دیجیتال قرار بگیریم، اکثر مدیران گزینه اول را انتخاب می‌کنند (P05).”

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

4. چالش‌های سازمانی و بوروکراتیک

5. موانع مالی و هزینه‌های پیاده‌سازی

6. عدم وجود مهارت‌های کافی در کارکنان

سبک کاری "برخی از کارکنان حتی درک درستی از - نبود فرهنگ مشتری مداری در میان کارکنان نیازهای خاص مهمانان خارجی ندارند و فقط یک برخورد رسمی و کلیشه‌ای 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 آنها تنظیم شود، اما در ایران، هنوز این مفهوم جا نیفتاده است (P16)."

"بیشتر مشتریان هنوز نمی‌دانند که شخصی سازی به معنای ارائه خدمات مطابق نیازهای فردی آنهاست."

(P07)
"مشتریان ایرانی عمدتاً به دنبال قیمت پایین تر هستند و شخصی سازی برایشان اولویت ندارد (P01)."

- مسافران ایرانی با مفهوم شخصی سازی آشنا نیستند
- تأکید بیشتر مشتریان بر قیمت به جای کیفیت خدمات
- فقدان فرهنگ درخواست خدمات سفارشی از سوی مهمانان

۷. عدم مطالبه گری مشتریان از خدمات شخصی سازی شده

منبع: تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهش حاضر

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

تحلیل مقولات محوری نشان می‌دهد که شخصی سازی 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 مداخله گر و راهبردها دسته بندی کرد که در نهایت منجر به پیامدهای خاصی در عملکرد هتل ها و تجربه مشتریان می‌شوند. برای درک بهتر روابط بین مقولات محوری و ساختار شکل گیری شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در هتل های ایران، این مقولات در یک مدل تحلیلی بر اساس چارچوب نظریه داده بنیاد (Strauss & Corbin, 1998) سازمان دهی شده اند. در ادامه، این روابط به تفصیل تشریح می شود.

همانطور که اشاره شد شخصی سازی 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 هتل ها خدماتی متناسب با سلاقی، عادات و انتظارات فردی آن ها ارائه دهند. این مسئله به ویژه در بازارهای رقابتی و در میان مشتریان بین المللی اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

بررسی مصاحبه های انجام شده نشان می دهد که دو عامل اصلی باعث افزایش ضرورت شخصی سازی خدمات در هتل های ایران شده اند:

□ ۱. نقش فناوری و کلان داده در شخصی سازی خدمات؛ فناوری های مدیریت داده و کلان داده یکی از مهم ترین عوامل پیشران شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری محسوب می شوند. هتل های بین المللی از سیستم های تحلیل داده و CRM برای درک رفتار مشتریان و پیش بینی نیازهای آن ها استفاده می کنند، اما این موضوع در ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بطوریکه نقل قول های زیر از مصاحبه شوندگان در این رابطه، مؤید این موضوع هستند:

"ما اطلاعات مهمانان را داریم، اما هیچ ابزاری برای تحلیل این داده ها نداریم که بفهمیم دفعه بعد چه خدماتی را ارائه کنیم." (P06)

"هتل های بین المللی از داده ها برای ارائه خدمات شخصی سازی شده استفاده می کنند، اما در ایران هنوز این زیرساخت ها وجود ندارد." (P08)

□ ۲. درک نادرست مدیران از مفهوم شخصی سازی؛ بسیاری از مدیران هتلی در ایران شخصی سازی را صرفاً به معنای برخورد بهتر کارکنان با مهمانان می دانند، در حالی که این مفهوم شامل تحلیل داده های مشتریان، سفارشی سازی خدمات و تطبیق امکانات هتل با نیازهای فردی مشتریان است.

نقل قول های زیر در این رابطه قابل تأمل است:

"برخی مدیران فکر می کنند شخصی سازی یعنی رفتار مودبانه، اما درواقع این مفهوم شامل تحلیل داده های مشتریان و ارائه خدمات متناسب با نیازهای آن ها است." (P10)

"اگر مدیران بفهمند که شخصی سازی 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.

۲-۱-۲-۴. شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای موارد لازم در جهت بسترهای تأثیرگذار بر شخصی‌سازی خدمات را ارائه می‌دهد. چراکه، 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.

۳-۱-۲-۴. 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 شخصی‌سازی 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 شخصی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران پیشنهاد می‌شود. حال بر اینکه چگونه می‌توان شخصی‌سازی 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 شخصی‌سازی خدمات است." (P03)

۲. آموزش کارکنان برای ارائه خدمات شخصی‌سازی 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 هتلی؛ 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)

۴-۱-۵. 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 شخصی سازی کنند و نیازهای آن‌ها را قبل از درخواست بشناسند." (P06)

۴-۳. 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.

۴-۳-۱. مقوله هسته‌ای پژوهش

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

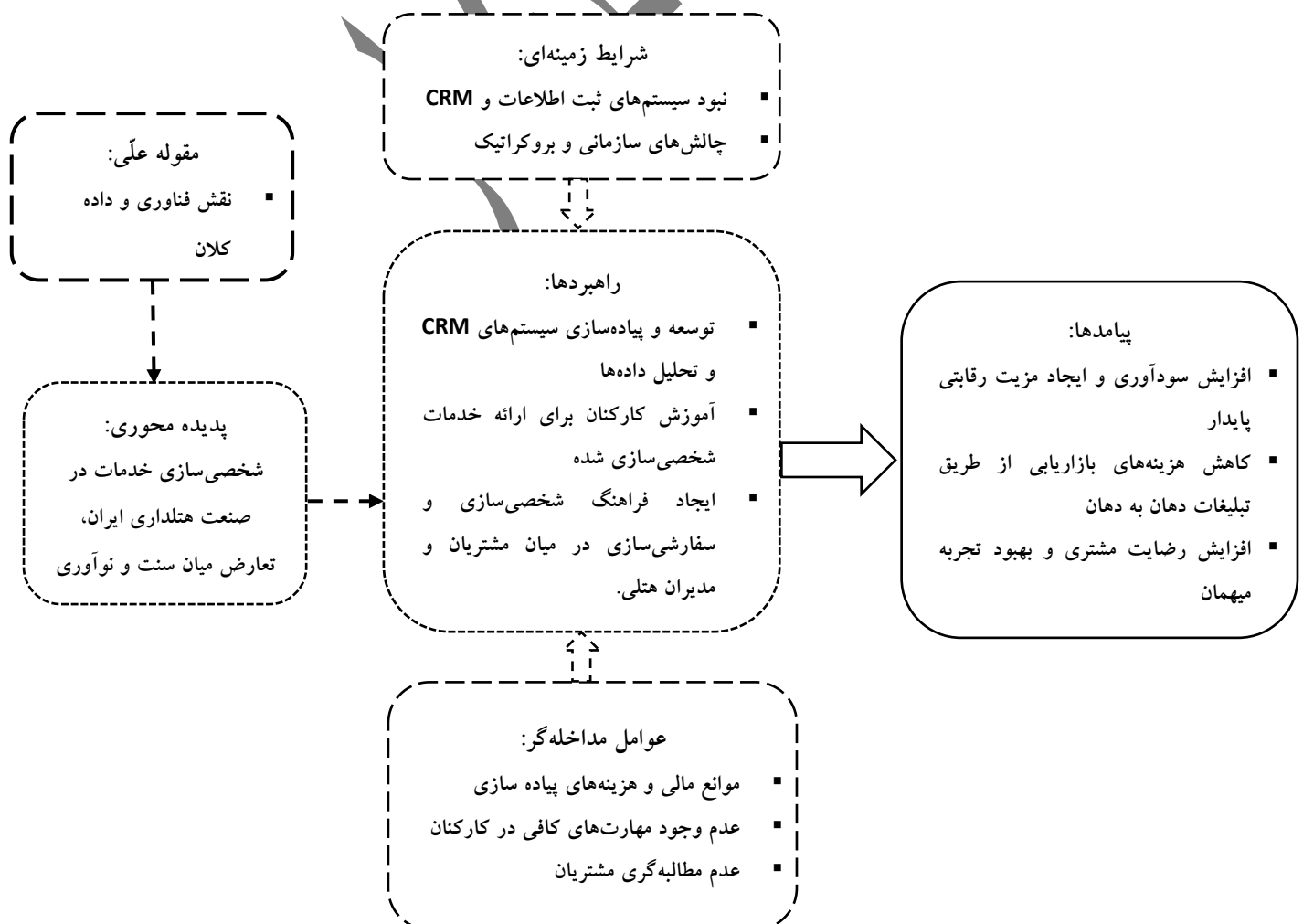
بررسی داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد که هتل‌های ایران در یک وضعیت دوگانه قرار دارند:

۱. از یک سو، مدیران و کارکنان هتل‌ها به خوبی از اهمیت شخصی سازی 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 شخصی سازی 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 "شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، تعارض میان سنت و نوآوری" نشان می‌دهد (شکل ۱).

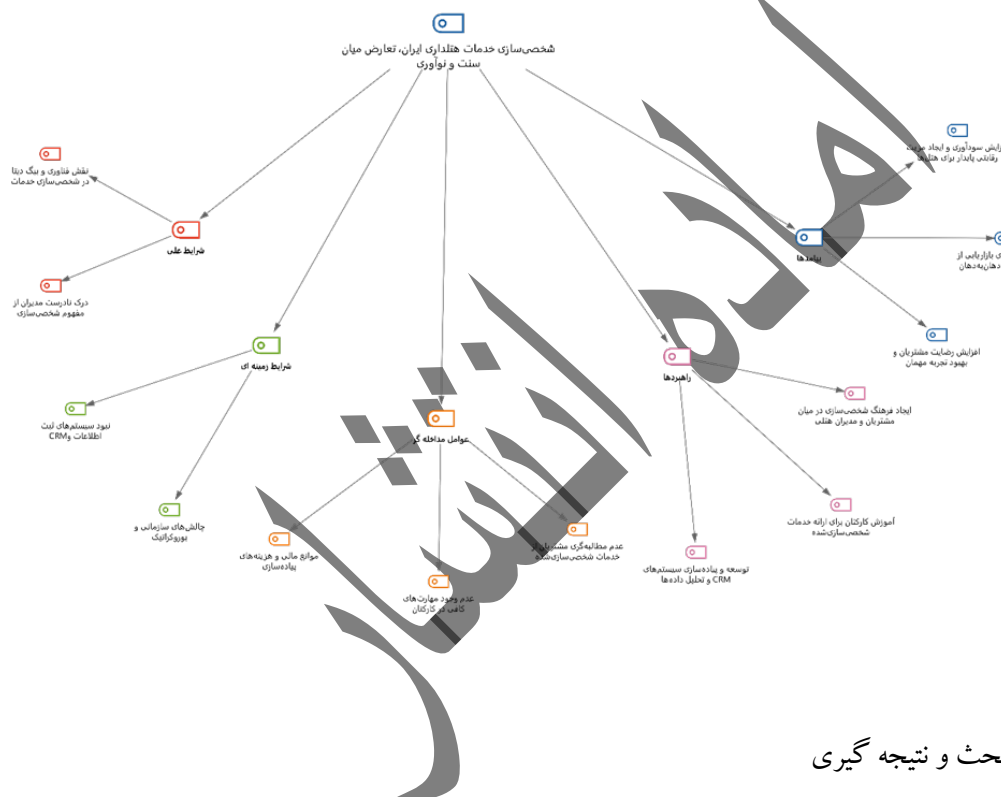
شکل ۱: مدل داده بنیاد شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران (بر اساس مدل Strauss & Corbin (1998))



۴,۳,۲. مدل مفهومی نهایی پژوهش

بر اساس یافته‌های تحلیل داده‌های کیفی، مدل نهایی پژوهش شامل پنج بخش اصلی است که ارتباط بین عوامل تأثیرگذار بر شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم افزار MAXQDA ورژن ۲۰۲۰ نقشه آن بشرح ذیل می باشد: (شکل ۲)

شکل ۲: چارچوب مفهومی پژوهش بر اساس نرم افزار MAXQDA



۵. بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین ابعاد، عوامل و فرآیندهای مؤثر بر شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران از منظر مدیران هتل ها بود. استفاده از رویکرد داده بنیاد نظام مند به پژوهشگر امکان داد تا با تحلیل عمیق داده های کیفی، به مدلی مفهومی و برآمده از داده های میدانی دست یابد که واقعیت های پیچیده محیط هتلداری ایران را بازتاب می دهد. یافته ها نشان دادند که شخصی سازی 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 فناوری محور. این یافته با مطالعات بین‌المللی مانند (Lee et al., 2024)؛ هم‌راستاست که نشان داده‌اند ترکیب شخصی سازی 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 به ندرت مشاهده شد.

در مقایسه با پژوهش‌های داخلی، بیشتر مطالعات پیشین در حوزه بانکداری و تجارت الکترونیک متمرکز بوده‌اند و کمتر به بررسی عمیق و بومی سازی شده شخصی سازی 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. به عنوان مثال، برخلاف برخی پژوهش‌های بین‌المللی که بر مزایای شخصی سازی 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 شخصی سازی و سفارشی سازی 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 شخصی سازی و سفارشی سازی در هتل های ایران می توانند 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 می دهد که مدیران هتل ها به اهمیت شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات واقف اند، اما اجرای این استراتژی ها به دلیل نبود زیرساخت های فناوریانه، کمبود منابع مالی، ضعف در مدیریت داده های مشتریان و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، دشوار است. بسیاری از مدیران، شخصی سازی را در حد ارائه خدمات استاندارد و رفتارهای مودبانه تقلیل داده اند. این در حالی است که شخصی سازی واقعی نیازمند تحلیل داده ها، شناسایی دقیق ترجیحات مشتریان و طراحی خدماتی است که نیازهای هر مهمان را به طور خاص برآورده کند. سفارشی سازی خدمات نیز به عنوان ابزاری برای تمایز و رقابت پذیری، نیازمند رویکردهای راهبردی، نوآوری در فرآیندهای خدماتی و سرمایه گذاری در فناوری های جدید است. یافته ها نشان می دهد که اکثر هتل ها هنوز از سیستم های سنتی مدیریت مشتری استفاده می کنند و قادر به ارائه خدمات مبتنی بر داده های شخصی نیستند. این امر باعث می شود که خدمات سفارشی شده به جای تجربه ای منحصر به فرد، به خدماتی کلی و استاندارد محدود شوند. چالش های مالی و عدم تخصیص بودجه کافی به توسعه فناوری های مورد نیاز برای شخصی سازی، از دیگر موانع اصلی شناسایی شده است. بسیاری از مدیران هتل ها، به دلیل هزینه های اولیه بالا و نبود توجه اقتصادی کوتاه مدت، به جای سرمایه گذاری در سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) و ابزارهای تحلیل داده، به ساختارهای قدیمی پایبند مانده اند. علاوه بر این، کمبود مهارت و آموزش مناسب در کارکنان نیز مانعی جدی محسوب می شود. 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 شخصی سازی و سفارشی سازی، منجر به ارائه خدماتی غیر شخصی و فاقد تأثیرگذاری لازم شده است. با توجه به یافته ها، می توان گفت که جهت دهی صنعت هتلداری ایران به سمت شخصی

سازی 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 شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی 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 شخصی‌سازی 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 شخصی‌سازی 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 ی 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 شخصی‌سازی 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 شخصی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران معرفی می‌کند، با نتایج مجیدی‌فر 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 منحصربه‌فرد 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 آگاهی‌بخشی در فضای دیجیتال و درون‌سازمانی، تهیه و توزیع راهنماهای عملیاتی^۱، و همچنین الگوسازی از هتل‌های موفق داخلی و بین‌المللی در زمینه شخصی‌سازی خدمات انجام گیرد. این اقدامات باعث افزایش درک مفهومی از مزایای شخصی‌سازی و کاهش مقاومت در برابر تغییرات فناورانه و رفتاری خواهد شد. از طرفی، افزایش آگاهی از مزایای شخصی‌سازی، مدیران را به سرمایه‌گذاری در این زمینه ترغیب کرده و مشتریان را به استفاده از خدمات سفارشی‌شده علاقه‌مندتر می‌کند. طراحی سیستم‌های وفاداری، همچون ارائه تخفیف‌های ویژه یا خدمات رایگان به مشتریان تکراری، نیز می‌تواند راهکاری موثر باشد. این اقدام نه تنها باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می‌شود، بلکه داده‌های ارزشمندی را برای شخصی‌سازی دقیق‌تر خدمات در اختیار هتل‌ها قرار می‌دهد. علاوه بر این اقدامات، مسیرهای تحقیقاتی آینده می‌توانند به گسترش دانش در این حوزه کمک کنند. بررسی تأثیر فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی در شخصی‌سازی خدمات می‌تواند زمینه‌های جدیدی برای تغییرات در این صنعت فراهم کند. همچنین، مطالعه رفتار مشتریان پیش و پس از اجرای شخصی‌سازی می‌تواند نشان دهد که چگونه این خدمات، نگرش‌ها و وفاداری مشتریان را تغییر می‌دهد. با این حال، محدودیت‌هایی نیز در این پژوهش وجود دارد. بسیاری از هتل‌ها فاقد سیستم‌های مدیریت داده هستند که این امر جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات را دشوار کرده است. همچنین، تمرکز مصاحبه‌ها بر چند شهر و بازه زمانی

¹ Service Personalization Manuals

محدود، ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه بر این، تفاوت درک مدیران از شخصی‌سازی باعث شده برخی دیدگاه‌ها پراکنده‌تر باشند. بنابراین، انجام تحقیقات گسترده‌تر در مناطق مختلف کشور و هتل‌های گوناگون توصیه می‌شود.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری و تقدیر

بدین‌وسیله 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 رضایت‌مندی 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.

- مجیدی 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)، ۱۰۷-۷۳. 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.
- Pillar, 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 ECSE 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.

فایده انتشار