Volume 3, Issue 3, Autumn 2026

Journal of Tourism Management Studies of the Smart Era

Online ISSN: 3092-6793

Journal Homepage: https://tmsse.vru.ac.ir/

Vali-e-Asr University of Rafsanjan

The Requirement of Service Standardization in Four-and Five-Star Hotels in Tehran: A Quantitative Approach from Managers and Staff

Bahar Beishami [1]✉, Mohanna Nikbin [2]

1- Associate Professor, Department of Tourism, Research Institute of Cultural Heritage and Tourism, Tehran, Iran.

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

Article Info

Article type:
Research Paper

Keywords:
Standardization challenges,
Standard services,
Hotel industry,
Tehran city,
Quantitative model.

Received:
2025/10/14

Received in revised form:
2025/12/01

Accepted:
2026/02/06

pp.26 -46

Abstract

Service standardization in the hotel industry plays an important role in ensuring quality, enhancing guest satisfaction, and strengthening competitiveness, and has gained particular importance in the management of urban hotels. This article examines the factors affecting the level of service standardization in four- and five-star hotels in Tehran from the perspectives of managers, supervisors, and employees. The development of the research instrument was based on the findings of a broader qualitative phase, which has been reported in a separate article, while the present article focuses exclusively on the quantitative component of the research. Quantitative data were collected between October 2024 and May 2025 using a questionnaire developed based on themes extracted from the qualitative study. Data were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling with SPSS and SmartPLS software. The results revealed that five dimensions—including structural weaknesses, human resources, negative attitudes, training gaps, and economic and technical barriers—had significant effects on service standardization. Among these factors, structural weaknesses had the strongest effect, indicating that structural inefficiencies play a more prominent role in reducing the level of service standardization. In contrast, negative attitudes had the weakest effect, although their influence remained statistically significant. The structural model demonstrated that the examined variables explained 58% of the variance in service standardization, indicating satisfactory explanatory power. By focusing on the quantitative component and examining the perspectives of managers and employees, the present study provides a data-driven understanding of the challenges associated with service standardization in four- and five-star hotels in Tehran. The findings may provide a practical basis for training planning, improving organizational structure, and enhancing service quality in urban accommodation establishments.

Citation: Beishami, B., & Nikbin, M. (2026). The requirement of service standardization in four- and five-star hotels in Tehran: A quantitative approach from managers and staff. Journal of Tourism Management Studies of the smart era, 3(3), 26-46.

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan

http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2071876.1058

The Author(s) ©

* Corresponding Author, B.Beishami@richt.ir

Extended Abstract

Introduction

Service standardisation is a foundational element of quality assurance and operational consistency in the hospitality sector. In urban hotel settings, where guest expectations, competitive pressures and organisational complexities intersect, the ability to implement and maintain coherent service standards becomes particularly critical. Tehran, as a major metropolitan destination, hosts a diverse portfolio of four- and five-star hotels that face persistent structural, managerial and skill-related challenges influencing their capacity to adhere to recognised service norms. Despite the acknowledged importance of standardisation, empirical evidence on the determinants that shape its implementation from the perspective of hotel practitioners remains limited. This study addresses this gap by examining the factors that influence the level of service standardisation in Tehran's upscale hotels through a quantitative analysis grounded in practitioner feedback. The study builds on a qualitative phase reported in a separate article, where key themes were identified and later translated into measurable constructs for quantitative validation.

Methodology

This article reports exclusively on the quantitative phase of a broader mixed-methods project. The quantitative instrument was developed based on thematic categories extracted from the qualitative phase, which involved semi-structured interviews with hotel managers and sectoral stakeholders. Data for the present study were collected using a structured questionnaire administered to managers, supervisors and operational employees of four- and five-star hotels in Tehran. The data collection took place between November 2024 and May 2025. The sampling frame consisted of officially registered hotels, and respondents were selected through proportional stratified sampling. A total of 300 valid questionnaires were analysed. Statistical procedures included descriptive analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modelling carried out in SPSS and SmartPLS. Construct reliability and validity were assessed through composite reliability, average variance extracted, discriminant validity and tests for common method bias. The structural model was evaluated using path coefficients.

Results

The findings demonstrate that five dimensions significantly shape service standardization in Tehran's urban hotels. These include structural weaknesses, human resource limitations, negative attitudes toward standards, educational gaps and economic and technical constraints. The structural model indicated that structural weaknesses exert the strongest negative influence on standardization, with a path coefficient of $\beta = -0.49$, highlighting the centrality of organisational fragmentation and insufficient institutional support. Negative attitudes had the weakest yet statistically significant influence. The model achieved an R squared value of 0.58 for the dependent variable, suggesting that the selected predictors explain a considerable proportion of the variation in service standardization. Measurement invariance and multi-group analysis also supported the stability and generalisability of the model across hotel categories.

Discussion and Conclusion

The results underscore the need for targeted interventions that address structural inefficiencies, strengthen human resource capabilities and bridge skill and knowledge gaps within hotel operations. Structural limitations remain the most influential barrier to effective standardisation, suggesting that improvements in organisational coherence, supervisory systems and interdepartmental coordination can produce substantial gains in service quality. The significant roles of human resources, educational deficiencies, and economic and technical constraints reinforce the importance of continuous training, resource investment and supportive policy frameworks. By validating a practitioner-informed model, the study provides an evidence-based foundation that can assist hotel managers and policymakers in designing context-sensitive strategies

for enhancing service standardisation. The findings also offer direction for future research, particularly comparative studies across different destinations or hotel classes to broaden understanding of standardisation dynamics in hospitality environments.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

During the preparation and revision of this manuscript, the authors used ChatGPT (OpenAI, GPT-5.6) exclusively for proofreading, language editing, and improving the clarity, readability, and coherence of the text. The tool was not used for research design, data collection, data analysis, interpretation of results, or generation of research findings. All AI-assisted suggestions were critically reviewed and revised, where necessary, by the authors. The authors take full responsibility for the accuracy, originality, and final content of the manuscript.

Funding

This research received no funding.

Authors' Contribution

The authors contributed equally to the conceptualization and writing of this article.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest.

دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند

Online ISSN: 3092-6793

Journal Homepage: https://tmsse.vru.ac.ir/

الزام استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران: رویکردی کمی از دیدگاه مدیران و کارکنان

بهار بیشمی [۱]✉، مهنا نیک‌بین [۲]

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

۲- استادیار، گروه مدیریت گردشگری و هتلداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۴/۰۷/۲۲

تاریخ بازنگری:
۱۴۰۴/۰۹/۱۰

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۴/۱۱/۱۷

صص. ۴۶-۲۶

کلید واژه‌ها:
چالش‌های استانداردسازی،
خدمات استاندارد،
شهر تهران،
صنعت هتلداری،
مدل کمی.

چکیده

استانداردسازی خدمات در صنعت هتلداری نقش مهمی در تضمین کیفیت، ارتقای رضایت مهمانان و تقویت رقابت‌پذیری دارد و توجه به آن در مدیریت هتل‌های شهری اهمیت ویژه‌ای یافته است. این مقاله به بررسی عوامل مؤثر بر سطح استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران از دیدگاه مدیران، سرپرستان و کارکنان می‌پردازد. طراحی ابزار این مطالعه مبتنی بر یافته‌های مرحله کیفی گسترده‌تری است که در مقاله‌ای مستقل گزارش شده، و در این مقاله صرفاً بخش کمی پژوهش ارائه می‌شود. داده‌های کمی در بازه زمانی آبان ۱۴۰۳ تا اردیبهشت ۱۴۰۴ و با استفاده از پرسشنامه‌ای مبتنی بر مضامین استخراج‌شده از مطالعه کیفی گردآوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از آمار توصیفی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام گرفت. نتایج نشان داد پنج بُعد شامل ضعف ساختاری، منابع انسانی، ذهنیت منفی، شکاف آموزشی و موانع اقتصادی و فنی، تأثیر معناداری بر استانداردسازی خدمات دارند. در میان این عوامل، ضعف ساختاری بیشترین تأثیر را داشت و نشان داد که ناکارآمدی‌های ساختاری نقش برجسته‌تری در کاهش سطح استانداردسازی خدمات ایفا می‌کنند. در مقابل، ذهنیت منفی کمترین تأثیر را داشت، هرچند اثر آن همچنان از نظر آماری معنادار بود. مدل ساختاری نشان داد متغیرهای بررسی‌شده توانسته‌اند ۵۸ درصد از تغییرات استانداردسازی خدمات را تبیین کنند که بیانگر قدرت توضیحی مناسب مدل است. مطالعه حاضر با تمرکز بر بخش کمی و بررسی دیدگاه مدیران و کارکنان، تصویری داده‌محور از چالش‌های استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران ارائه می‌کند. یافته‌های این مطالعه می‌تواند مبنایی کاربردی برای برنامه‌ریزی آموزشی، بهبود ساختار سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات در واحدهای اقامتی شهری فراهم سازد.

استناد: بیشمی، بهار، و نیک‌بین، مهنا. (۱۴۰۵). الزام استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران: رویکردی کمی از دیدگاه مدیران و کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، ۳(۳)، ۴۶-۲۶.

http://doi.org/10.22072/tmsse.2026.2071876.1058

ناشر: دانشگاه ولی‌عصر رفسنجان

© نویسندگان

*نویسنده مسئول: B.Beishami@richt.ir

مقدمه

صنعت گردشگری و هتلداری یکی از بزرگ‌ترین و پویاترین بخش‌های اقتصادی جهان به‌شمار می‌رود. این حوزه به اندازه‌ای در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها اهمیت دارد که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی نام نهاده‌اند (Nurmatov et al., 2021). بر اساس گزارش شورای جهانی سفر و گردشگری[1]، حجم فعالیت‌های این حوزه با صادرات نفت، مواد غذایی یا خودرو رقابت می‌کند به‌طوری‌که در سال ۲۰۱۸ حدود ۱۰/۴ درصد از تولید ناخالص داخلی جهانی و ۳۱۹ میلیون شغل ایجاد کرده است (Mahendru et al., 2024). همچنین، آمار سال ۲۰۲۴ سازمان جهانی گردشگری[2] حاکی از روند رو به رشد گردشگری پس از همه‌گیری کرونا است.

در همین راستا محل اقامت در شکل‌دهی به تجارب گردشگری نقش محوری دارد و توسعه این صنعت، سطح رقابت شدیدی را به خصوص در بین هتلداران ایجاد کرده است (Núñez-Serrano, 2014). انتخاب هتل در میان اولویت‌های کلیدی گردشگران هنگام برنامه‌ریزی سفرشان است. بنابراین، مدیران هتل‌ها باید برای جذب و حفظ مشتریان و حفظ جایگاه خود در صنعت، بیشتر بر فعالیت‌های بازاریابی خود سرمایه‌گذاری کنند (Xia et al., 2020). گردشگری با ظرفیت بالای درآمدزایی، اشتغال، فرهنگ‌سازی و گزینه‌ای مناسب برای توسعه بسیاری از کشورهای درحال توسعه است به ویژه کشورهایی که با چالش‌های اقتصادی روبه‌رو هستند (Maravić, 2017). شورای جهانی سفر و گردشگری تخمین می‌زند بخش گردشگری تا سال ۲۰۲۹، ۴۲۱ میلیون شغل ایجاد خواهد کرد (Mahendru et al., 2024).

ایران یکی از کشورهای درحال توسعه است که جاذبه‌ها و مقاصد بی‌بدیل آن، استعداد بسیار زیادی را برای استفاده از مزایا و منافع صنعت گردشگری ایجاد کرده است. بهره‌برداری از این فرصت‌های موجود در صنعت گردشگری مستلزم اتخاذ سیاست‌های اصولی و طرح برنامه‌هایی مبتنی بر تحقیقات و مدیریت علمی می‌باشد. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که خدمات گردشگری در ایران به نه طبقه اصلی که عبارتند از: هتل‌ها، رستوران‌ها، آژانس‌های مسافرتی و خدمات برگزاری تور، خدمات راهنمای مسافر و بازاریابی، خدمات بازدید از اماکن و نقاط دیدنی، تفرج‌گاه‌ها، مراکزخرید و سوغاتی، خدمات حمل و نقل در گردشگری، خدمات اقامتی مسافران و گردشگران، خدمات گردشگری و سایر خدمات تعریف شده که در مجموع دارای ۱۷ زیر سطح است. لذا، این موضوع اهمیت بخش استانداردسازی اماکن اقامتی را پررنگ‌تر می‌کند (Rahmani et al., 2016).

بر اساس یافته‌های حاصل از مرحله کیفی این پژوهش که از طریق مصاحبه با مدیران و کارکنان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران به دست آمد، نشان داد که زیرساخت‌های فنی، منابع انسانی توانمند، نظام‌های مدیریت کیفیت و ابزارهای نظارتی مؤثر هنوز به‌صورت یکپارچه در صنعت هتلداری توسعه نیافته‌اند. این کاستی‌ها می‌توانند اجرای منسجم استانداردهای خدماتی را، به‌ویژه در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران، با چالش مواجه سازند. در دنیای امروز، مقاصد گردشگری به عنوان عوامل کلیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها شناخته می‌شوند (Kraus et al., 2022).

تهران به عنوان مهم‌ترین کلان‌شهر و یکی از مقاصد اصلی گردشگری شهری ایران، از ظرفیت قابل توجهی در حوزه خدمات اقامتی برخوردار است. تمرکز هتل‌های چهار و پنج‌ستاره و تنوع ساختاری و خدماتی این واحدها، تهران را به بستری مناسب برای بررسی چگونگی اجرای استانداردهای خدمات هتلداری تبدیل کرده است. هتل‌های این دو رده به دلیل سطح بالاتر خدمات، پیچیدگی بیشتر فرایندهای عملیاتی و ضرورت پاسخ‌گویی به انتظارات متنوع مهمانان، بیش از سایر واحدهای اقامتی با الزامات استانداردسازی خدمات مواجه‌اند. از این رو، انتخاب تهران در پژوهش حاضر صرفاً مبتنی بر جایگاه آن به عنوان پایتخت کشور نیست، بلکه بر ظرفیت و تمرکز هتل‌های چهار و پنج‌ستاره و امکان بررسی چالش‌های ساختاری، انسانی، آموزشی، اقتصادی و فنی مؤثر بر

1. World Travel & Tourism Council (WTTC)
2. UN Tourism (formerly the United Nations World Tourism Organization (UNWTO)).

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

استانداردسازی خدمات در این واحدها استوار است. بر اساس گزارش‌های رسمی، تعداد هتل‌های فعال در ایران تا پایان سال ۱۴۰۴ حدود ۱۵۰۰ واحد بوده و میانگین نرخ اشغال هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران حدود ۵۵ درصد گزارش شده است. در همین دوره، درآمد صنعت هتلداری کشور نیز بالغ بر ۱/۵ میلیارد دلار برآورد شده است (General Directorate for Supervision and Evaluation of Tourism Services, 2025).

با وجود توجه مطالعات پیشین به استانداردهای کیفیت خدمات و برخی چالش‌های منابع انسانی، فنی و مدیریتی در صنعت هتلداری، هنوز شناخت منسجمی از نحوه اثرگذاری هم‌زمان عوامل ساختاری، انسانی، نگرشی، آموزشی و اقتصادی–فنی بر استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره ایران وجود ندارد. به‌ویژه، شواهد تجربی محدودی درباره اهمیت نسبی این عوامل و تفاوت الگوی اثرگذاری آن‌ها در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره در دسترس است. از سوی دیگر، مدیران، سرپرستان و کارکنان بخش‌های عملیاتی به دلیل مشارکت مستقیم در مدیریت و اجرای فرایندهای خدماتی، در سطوح مختلف سازمانی با الزامات و موانع اجرای استانداردها مواجه‌اند؛ ازاین‌رو، بررسی دیدگاه این گروه‌ها می‌تواند شناخت دقیق‌تری از عوامل مؤثر بر استانداردسازی خدمات فراهم سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر با آزمون کمی و اعتبارسنجی عوامل شناسایی‌شده در مرحله کیفی پیشین، به بررسی روابط میان ابعاد مؤثر بر استانداردسازی خدمات و تفاوت این روابط میان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران می‌پردازد و از این طریق، خلأ موجود در زمینه آزمون تجربی و یکپارچه عوامل مؤثر بر استانداردسازی خدمات در بستر هتلداری ایران را مورد توجه قرار می‌دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استانداردسازی خدمات به فرایند تدوین و اجرای معیارها، رویه‌ها و الزامات مشخص برای دستیابی به ثبات، قابلیت پیش‌بینی و انسجام در ارائه خدمات اشاره دارد. در ادبیات مدیریت خدمات، استانداردسازی می‌تواند ابعادی مانند استانداردسازی وظایف و فرایندهای کاری و استانداردسازی محصول یا خروجی خدمت را دربرگیرد. این مفهوم با کیفیت خدمات، یکسان‌سازی خدمات، طبقه‌بندی هتل‌ها و شخصی‌سازی خدمات مرتبط، اما از آن‌ها متمایز است. کیفیت خدمات به ارزیابی سطح عملکرد و تجربه خدمت مربوط است، در حالی که استانداردسازی بر تعیین و اجرای معیارها و رویه‌های مشخص برای ایجاد ثبات در فرایند ارائه خدمت تأکید (Seo et al., 2011). همچنین، استانداردسازی به معنای یکسان‌سازی کامل تمامی تعاملات با مهمان یا حذف انعطاف‌پذیری نیست؛ در صنعت هتلداری، استانداردسازی و شخصی‌سازی می‌توانند به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند، به‌گونه‌ای که استانداردها سطح پایه و قابل‌اعتماد خدمت را مشخص کنند و شخصی‌سازی امکان انطباق خدمت با نیازها و ترجیحات خاص مهمان را فراهم سازد (Sandoff, 2005; Lei et al., 2024).

از سوی دیگر، طبقه‌بندی هتل‌ها عمدتاً به تعیین رده هتل بر اساس معیارهای مرتبط با امکانات و خدمات اشاره دارد و نباید با استانداردسازی فرایندهای ارائه خدمت یکسان تلقی شود. بر این اساس، استانداردسازی خدمات چارچوبی برای ثبات و قابلیت اعتماد در ارائه خدمات فراهم می‌کند، بدون آنکه ضرورت انعطاف‌پذیری در پاسخ‌گویی به نیازهای متفاوت مهمانان را نفی کند.

مطالعات پیشین نشان می‌دهند که استانداردسازی خدمات هتلداری فراتر از تدوین ضوابط یا طبقه‌بندی رسمی هتل‌هاست و با کیفیت خدمات، عملکرد عملیاتی و تجربه مهمان ارتباط دارد. در این زمینه، پژوهش‌های داخلی و خارجی ابعاد مختلف استانداردسازی، کیفیت خدمات، نظام‌های طبقه‌بندی و چالش‌های اجرایی آن‌ها را بررسی کرده‌اند.

در بستر ایران، نیک‌بین و بیشمی[1] (2025) با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ مدیر هتل و متخصص صنعت، شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات هتلداری را بررسی کردند. نتایج نشان داد که ضعف زیرساخت‌های فناورانه،

1. Nikbin & Beishmi

مقاومت و برداشت‌های مدیریتی، ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های مالی و کاستی‌های آموزشی از موانع توسعه خدمات شخصی‌سازی‌شده در هتل‌های ایران هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که نحوه طراحی و ارائه خدمات در هتل‌های ایران تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، انسانی، فناورانه و اقتصادی قرار دارد و توجه هم‌زمان به ثبات خدمات و انعطاف‌پذیری در ارائه آن‌ها ضروری است.

در ادامه، نیک‌بین و بیشمی (2026) در مطالعه دیگری با استفاده از رویکرد کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ مشارکت‌کننده از سه حوزه دولت، صنعت و دانشگاه، چالش‌های استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران را بررسی کردند. در این مطالعه، اشباع نظری در مصاحبه یازدهم حاصل شد، اما مصاحبه‌ها برای اطمینان از کفایت داده‌ها تا مشارکت‌کننده چهاردهم ادامه یافت. تحلیل داده‌های کیفی به شناسایی پنج محور اصلی شامل ضعف‌های ساختاری و سازمانی، چالش‌های منابع انسانی، برداشت‌ها و ذهنیت‌های مرتبط با استانداردسازی، کاستی‌های نظام آموزشی و پژوهشی و موانع اقتصادی و فنی منجر شد. این مطالعه، که مبنای مفهومی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد، ماهیتی اکتشافی داشت و تصویری عمیق از چالش‌های استانداردسازی ارائه کرد، اما میزان تأثیر و روابط میان عوامل شناسایی‌شده را در نمونه‌ای گسترده‌تر به‌صورت کمی آزمون نکرد.

در مطالعات خارجی، نارنگاجاوانا و هو[1] (2008) با بررسی دیدگاه ۳۰۶ مدیر هتل در تایلند، رابطه میان نظام رتبه‌بندی هتل، بهبود کیفیت خدمات و تغییرات عملکرد هتل را بررسی کردند. نتایج آنان چهار بُعد بهبود کیفیت شامل ارائه خدمت، کارکنان هتل، امکانات و محیط هتل و اعتبار را مشخص کرد و تحلیل همبستگی کانونی نیز روابط معناداری میان بهبود کیفیت خدمات و تغییرات عملکرد هتل نشان داد. این یافته اهمیت استانداردها و نظام‌های رتبه‌بندی را از منظر پیامدهای عملیاتی و کیفیت خدمات برجسته می‌کند، هرچند تمرکز آن بر پیامدهای نظام رتبه‌بندی بوده است و عوامل سازمانی و اجرایی مؤثر بر تحقق استانداردسازی را به‌صورت یکپارچه بررسی نمی‌کند. بلومبرگ نیگارد و اندرسون[2] (2016) در مطالعه‌ای برای سازمان جهانی گردشگری نشان دادند که طبقه‌بندی رسمی هتل‌ها و ارزیابی‌های آنلاین مهمانان، اطلاعات متفاوت اما مکملی درباره هتل فراهم می‌کنند. طبقه‌بندی رسمی عمدتاً امکانات و معیارهای تعیین‌شده را منعکس می‌کند، در حالی که ارزیابی مهمانان می‌تواند بُعد ادراک‌شده کیفیت را به این نظام اضافه کند. این یافته بر ضرورت تمایز میان طبقه‌بندی رسمی هتل، کیفیت ادراک‌شده خدمات و استانداردسازی فرایندهای ارائه خدمت تأکید دارد.

نونکو[3] و همکاران (2020) با بررسی کیفیت خدمات و رضایت مشتری در اقامتگاه‌های دارای رتبه‌های ستاره‌ای متفاوت و استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و تحلیل چندگروهی نشان دادند که اهمیت ابعاد کیفیت خدمات در رده‌های مختلف اقامتگاه یکسان نیست. در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره، عواملی نظیر زمان انتظار و تعامل با مشتری در رضایت مشتری نقش داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که رتبه هتل می‌تواند در نحوه شکل‌گیری روابط مرتبط با کیفیت خدمات اهمیت داشته باشد و از این منظر، بررسی هتل‌های چهار و پنج‌ستاره در پژوهش حاضر دارای پشتوانه تجربی است. بااین‌حال، کیفیت خدمات و استانداردسازی خدمات مفاهیمی مرتبط اما متمایزند و شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای استانداردها مستلزم بررسی سازوکارهای درون‌سازمانی و محیطی هتل نیز هست.

چان[4] و همکاران (2021) با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با ۲۴ مدیر هتل در چین و هنگ‌کنگ، تغییر استانداردهای خدمات هتل‌ها، فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریتی و نحوه انطباق عملیات با شرایط جدید را بررسی کردند. یافته‌ها نشان

1. Narangajavana & Hu
2. Blomberg-Nygard & Anderson
3. Nunko
4. Chan

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

داد که هتل‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی، استانداردهای عملیاتی محلی خود را بازنگری کرده و متناسب با الزامات جدید، فرایندهای خدماتی را تعدیل می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد که استانداردسازی فرایندی ایستا نیست و اجرای اثربخش آن مستلزم ظرفیت مدیریتی برای بازنگری و انطباق استانداردها با شرایط عملیاتی است. بااین‌حال، تمرکز این مطالعه بر تغییر استانداردها در شرایط بحران کووید ۱۹ بوده و مجموعه گسترده‌تر موانع ساختاری، انسانی، آموزشی و اقتصادی استانداردسازی را بررسی نکرده است.

ایوانوا[1] و همکاران (2021) با بررسی دیدگاه مشتریان درباره خدمات استانداردشده و سفارشی‌شده هتل نشان دادند که برخلاف گرایش فزاینده صنعت به شخصی‌سازی، مشتریان تمایل به سفارشی‌سازی همه اجزای خدمت ندارند و تمایل به سفارشی‌سازی نیز الزاماً با آمادگی برای پرداخت هزینه بیشتر همراه نیست. این یافته نشان می‌دهد که استانداردسازی و شخصی‌سازی خدمات لزوماً دو رویکرد متعارض نیستند و می‌توان با حفظ سطح پایه و قابل‌اعتماد خدمات، انعطاف لازم برای پاسخ‌گویی به نیازهای متفاوت مهمانان را نیز فراهم کرد. واگنا و مانوساکیس[2] (2021) با تحلیل ۳۹ نظام رسمی طبقه‌بندی هتل در کشورهای مختلف نشان دادند که با وجود برخی وجوه مشترک، تفاوت‌های قابل‌توجهی در معیارها و الزامات این نظام‌ها وجود دارد و زمینه‌های فرهنگی، محیطی و اقتصادی کشورها در طراحی و اجرای آن‌ها اهمیت دارد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که استانداردها و معیارهای رسمی طبقه‌بندی هتل‌ها باید با توجه به ویژگی‌های محیطی و ساختاری هر کشور بررسی شوند و نمی‌توان الگوی واحدی را بدون توجه به شرایط زمینه‌ای برای تمامی نظام‌های هتلداری در نظر گرفت.

در مطالعه‌ای جدیدتر، لی[3] و همکاران (2024) با بهره‌گیری از مجموعه‌ای از مطالعات کیفی، آزمایشی و پیمایشی نشان دادند که ادراک مشتری از شخصی‌سازی به نحوه طراحی و ارائه آن وابسته است. یافته‌های این مطالعه اهمیت توجه به ترجیحات و انتظارات مهمانان را در طراحی خدمات هتلداری برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که حفظ انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات می‌تواند در کنار رعایت استانداردهای عملیاتی مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس، خلأ اصلی در ادبیات صرفاً کمبود مطالعات درباره کیفیت یا استانداردهای هتلداری نیست؛ بلکه شواهد تجربی محدودی درباره اثر هم‌زمان عوامل ساختاری، منابع انسانی، نگرشی، آموزشی و اقتصادی–فنی بر استانداردسازی خدمات، به‌ویژه در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره ایران، وجود دارد. همچنین، اهمیت نسبی این عوامل و تفاوت روابط آن‌ها میان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره کمتر به‌صورت کمی آزمون شده است. پژوهش حاضر با تبدیل یافته‌های مرحله کیفی پیشین به سازه‌های قابل‌اندازه‌گیری و آزمون تجربی روابط میان آن‌ها، درصدد پاسخ‌گویی به این خلأ است.

اگرچه در مطالعات بین‌المللی به بررسی چالش‌های منابع انسانی، فناوری و مباحث ساختاری پرداخته شده، اما در ایران، مدل ساختاریافته‌ای که این چالش‌ها را در قالب یک مدل بومی تحلیل و طبقه‌بندی کند، وجود ندارد. پژوهش حاضر سعی کرده تا مدلی بومی‌سازی‌شده از چالش‌های پیش‌روی استانداردسازی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران ارائه کند که راهنمایی عملی برای مدیران، سیاست‌گذاران و مشاوران صنعت گردشگری باشد.

مواد و روش‌ها

جامعه آماری این بخش شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران بود که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی، ۳۰۰ نفر (۱۵۰ نفر از هر گروه هتل‌های ۴ و ۵ ستاره) انتخاب گردید. حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار G*Power و با در نظر گرفتن توان آزمون ۰/۹۵، سطح معناداری۰/۰۵ و اندازه اثر متوسط ($f^2=0/15$) تعیین گردید.

1. Ivanova
2. Vagena & Manoussakis
3. Lee

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

در جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی ۳۰۰ نفر از مدیران ارشد و میانی و کارکنان هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران که در این پژوهش شرکت کرده‌اند، آمده است. بررسی این مشخصات کمک می‌کند تا شناخت بهتری از جامعه آماری حاصل شود و قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. از نظر جنسیت؛ ۶۵ درصد پاسخگویان مرد و ۳۵ درصد زن هستند. از نظر سنی، بیش‌ترین گروه سنی شرکت‌کننده در پژوهش در بازه‌های ۳۰ تا ۳۹ سال (۳۴) درصد و ۴۰ تا ۴۹ سال (۳۱/۷) درصد قرار دارند. این امر نشان‌دهنده آن است که اکثریت مشارکت کنندگان در سنین میانسالی فعال هستند، که از منظر تجربه و تسلط شغلی، اهمیت بالایی دارد. بیش از نیمی از پاسخ دهندگان (۵۹/۳) درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. همچنین، ۱۰ درصد دارای مدرک دکتری‌اند. این توزیع تحصیلی حاکی از سطح تحصیلات بالای شاغلین صنعت هتلداری در هتل‌های چهار و پنج ستاره در شهر تهران است.

همچنین داده‌ها حاکی از این است که، ۶۲ درصد پاسخگویان دارای بیش از ۱۰ سال سابقه کاری در صنعت هتلداری هستند. این نکته نشان می‌دهد داده‌های گردآوری‌شده از افرادی با تجربه عملی گسترده به‌دست آمده و از اعتبار بالایی برخوردار است. تقریباً یک‌چهارم پاسخ‌دهندگان مدیر ارشد بودند و بیش از ۴۰ درصد از سرپرستان میانی بودند که در اجرای استانداردها نقش کلیدی دارند. این ترکیب افراد نمونه، دیدگاه‌های متنوع از سطوح مختلف سازمانی را در پژوهش وارد کرده و غنای تحلیلی داده‌ها را افزایش می‌دهد. در نهایت اینکه توزیع نمونه بین دو گروه هتل چهار ستاره و پنج ستاره برابر بوده (۱۵۰ نفر در هر گروه)، که تعادل مناسبی برای انجام تحلیل چندگروهی (MGA) فراهم می‌آورد.

جدول شماره ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	دسته‌بندی	فراوانی (n)	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۵	٦٥
	زن	۱۰۵	۳٥
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳٥	۱۱/۷
	۳۰ تا ۳۹ سال	۱۰۲	۳٤
	٤٠ تا ٤٩ سال	۹٥	۳۱/۷
	٥٠ سال و بیشتر	٦٨	۲۲/٦
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۹۲	۳۰/٦
	کارشناسی ارشد	۱۷۸	٥۹/۳
	دکتری	۳۰	۱۰
سمت شغلی	مدیر (مدیرکل، مدیر ارشد)	۷۲	۲٤
	سرپرست/مدیر میانی	۱۲۳	٤۱
	کارکنان ارشد	۱۰٥	۳٥
سابقه کاری در هتل	کمتر از ٥ سال	۳٦	۱۲
	٥ تا ۱۰ سال	۷۸	۲٦
	بیش از ۱۰ سال	۱۸٦	٦۲
نوع هتل	چهار ستاره	۱٥۰	٥۰
	پنج ستاره	۱٥۰	٥۰

با توجه به اهمیت دسترسی به پاسخ‌دهندگان مناسب، چارچوب نمونه‌گیری شامل فهرست رسمی هتل‌های چهار و پنج‌ستاره شهر تهران بود که از اداره‌کل نظارت و ارزیابی هتل‌های وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی دریافت شد. جهت تکمیل پرسشنامه با هتل‌ها از طریق مدیران عمومی، مدیران بخش‌های عملیاتی و منابع انسانی تماس گرفته شد و به صورت تلفنی و حضوری فرایند پاسخگویی به سوالات انجام گرفت و پس از هماهنگی، پرسشنامه‌ها بین مدیران، سرپرستان و کارکنان

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

بخش‌های پذیرش، خانه‌داری، رستوران، فروش و کیفیت توزیع گردید. معیار ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل یک سال سابقه کار در هتل، آشنایی مستقیم با فرایندهای خدماتی و رضایت آگاهانه برای شرکت در پژوهش بود. کارکنانی که سابقه کمتر از یک سال داشتند یا در واحدهای غیرعملیاتی مشغول بودند (مانند امور مالی یا اداری) از مطالعه کنار گذاشته شدند.

برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی پایایی و روایی سازه‌های پنهان، از تحلیل مدل اندازه‌گیری استفاده شد. جدول ذیل شاخص‌های AVE، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای هر سازه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. شاخص‌های AVE، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

سازه	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
ضعف ساختاری	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۷۸
منابع انسانی	۰/۶۱	۰/۸۲	۰/۷۶
ذهنیت منفی	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۸۰
شکاف آموزشی	۰/۶۰	۰/۸۱	۰/۷۴
موانع اقتصادی و فنی	۰/۶۲	۰/۸۳	۰/۷۷
استانداردسازی خدمات	۰/۶۶	۰/۸۶	./۸۱

نرخ پاسخ‌دهی هتل‌های چهارستاره ۷۱ درصد و در هتل‌های پنج‌ستاره ۷۶ درصد بود که برای مطالعات سازمانی قابل قبول ارزیابی می‌شود. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع‌شده، ۳۰۰ مورد معتبر به دست آمد. از آنجا که در بسیاری از هتل‌ها، مالکان درگیر اداره روزمره واحدهای اقامتی نیستند و تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و نظارتی بر عهده مدیران، سرپرستان و کارکنان ارشد است، پاسخ‌دهندگان در این پژوهش به‌عنوان نمایندگان اصلی دیدگاه هتل‌ها و ساختارهای مالکیتی در نظر گرفته شدند. این گروه بیشترین آگاهی را نسبت به چالش‌های اجرایی استانداردسازی خدمات دارند و داده‌های ایشان می‌تواند شناخت دقیق‌تری از وضعیت واقعی هتل‌ها فراهم کند. بنابراین تناقض میان «نگاه مالکان» و «پاسخ‌دهندگان عملیاتی» از طریق توضیح ساختار مالکیت و شیوه اداره هتل‌ها رفع می‌شود، زیرا مدیران و سرپرستان در عمل نماینده اجرایی و عملیاتی مالکان در فرایندهای خدماتی هستند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های مبتنی بر یافته‌های کیفی جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری اسمارت پی ال اس تحلیل شدند.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که بزرگ‌ترین عامل تنها ۳۴ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند که کمتر از آستانه ۵۰ درصد بوده و حاکی از نبود عامل مسلط است. همچنین از روش Marker Variable برای بررسی تغییر ضرایب پس از کنترل متغیر نشانه استفاده شد و مشاهده گردید که همبستگی سازه‌ها تغییر معناداری نداشته است. در ادامه، مدل عامل نهفته اندازه‌گیری‌نشده (ULM) در محیط SmartPLS اجرا شد و مقایسه مدل اصلی با مدل دارای عامل روش بیانگر آن بود که تغییرات ضرایب مسیر و بارهای عاملی ناچیز و غیرمعنادار است. مجموعه این یافته‌ها نشان می‌دهد که سوگیری روش مشترک تأثیر قابل توجهی بر نتایج پژوهش ندارد و روابط میان سازه‌ها از اعتبار کافی برخوردار هستند. تحلیل‌ها در دو سطح مدل اندازه‌گیری؛ بررسی پایایی و روایی با شاخص‌های AVE (Fornell & Larcker, 1981)، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و مدل ساختاری (آزمون فرضیه‌ها و روابط علّی) انجام گرفت. همچنین، تحلیل چندگروهی در فرایند کار انجام شد (Sarstedt et al., 2011).

یافته‌های پژوهش

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کمی پژوهش شامل ارزیابی مدل اندازه‌گیری، آزمون فرضیه‌ها و ارزیابی مدل ساختاری، تحلیل چندگروهی و تحلیل اثرات غیرمستقیم گزارش می‌شود. فرضیه‌های پژوهش و آزمون آماری متناظر با هر یک در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۳. فرضیه‌ها و آزمون‌های پژوهش

ردیف	عنوان فرضیه	نوع آزمون
H1	ضعف ساختاری → استانداردسازی خدمات	آزمون مسیر مستقیم
H2	ناکارآمدی منابع انسانی→ استانداردسازی خدمات	آزمون مسیر مستقیم
H3	ذهنیت منفی نسبت به استاندارد → استانداردسازی خدمات	آزمون مسیر مستقیم
H4	شکاف آموزشی و پژوهشی→ استانداردسازی خدمات	آزمون مسیر مستقیم
H5	موانع اقتصادی و فنی→ استانداردسازی خدمات	آزمون مسیر مستقیم
H6	تفاوت تأثیر منابع انسانی بر استانداردسازی بین هتل‌های ٤ و ٥ ستاره	آزمون چندگروهی
H7	تفاوت تأثیر موانع اقتصادی بر استانداردسازی بین هتل‌های ٤ و ٥ ستاره	آزمون چندگروهی

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری نشان داد که مقادیر AVE تمامی سازه‌ها بیش از ۰/۵۰ بود. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ در سطح قابل‌قبول قرار داشتند. نتایج مربوط به این شاخص‌ها در جدول ۲ و بارهای عاملی گویه‌ها در جدول ۴ ارائه شده‌اند. تمامی بارهای عاملی گزارش‌شده بیش از ۰/۷۰ بوده و دلالت بر روایی همگرای مناسب دارد.

جدول شماره ٤. بارهای عاملی سازه‌ها

سازه	گویه	بار عاملی	پایایی شاخص
ضعف ساختاری	گویه ۱	۰/۸۲	قابل قبول
ضعف ساختاری	گویه ۲	۰/۸۰	قابل قبول
منابع انسانی	گویه ۱	۰/۸٤	قابل قبول
منابع انسانی	گویه ۲	۰/۷۸	قابل قبول
ذهنیت منفی	گویه ۱	۰/۸٦	قابل قبول
ذهنیت منفی	گویه ۲	۰/۷۹	قابل قبول
شکاف آموزشی	گویه ۱	۰/۸۱	قابل قبول
شکاف آموزشی	گویه ۲	۰/۷۵	قابل قبول
موانع اقتصادی و فنی	گویه ۱	۰/۸۳	قابل قبول
موانع اقتصادی و فنی	گویه ۲	۰/۷۷	قابل قبول
استانداردسازی خدمات	گویه ۱	۰/۸۵	قابل قبول

روایی واگرای سازه‌ها با استفاده از معیار فورنل-لارکر بررسی شد. مطابق نتایج جدول ۵، مقادیر قطر اصلی از ضرایب همبستگی بین‌سازه‌ای متناظر بیشتر بودند. همچنین، مقادیر HTMT برای زوج سازه‌ها کمتر از ۰/۸۵ به دست آمد. نتایج این آزمون‌ها در جداول ۵ و ۶ ارائه شده‌اند.

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

جدول شماره ۵. روایی واگرا بر اساس معیار فورنل–لارکر (Fornell–Larcker)

سازه	ضعف ساختاری	منابع انسانی	ذهنیت منفی	شکاف آموزشی	موانع اقتصادی و فنی	استانداردسازی خدمات
ضعف ساختاری	۰/۷۹					
منابع انسانی	۰/۶۳	۰/۷۸				
ذهنیت منفی	۰/۵۸	۰/۶۱	۰/۸۰			
شکاف آموزشی	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۷۷		
موانع اقتصادی و فنی	۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۵۰	۰/۴۸	۰/۷۹	
استانداردسازی خدمات	۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۵۸	۰/۸۱

مقادیر قطر اصلی بزرگ‌تر از ضرایب همبستگی بین‌سازه‌ای بوده و روایی واگرا تأیید می‌شود.

جدول شماره ۶. شاخص HTMT و بررسی هم‌خطی (VIF)

زوج سازه‌ها	مقدار HTMT
ضعف ساختاری–منابع انسانی	۰/۷۱
ضعف ساختاری–ذهنیت منفی	۰/۶۸
منابع انسانی–ذهنیت منفی	۰/۶۴
منابع انسانی–استانداردسازی خدمات	۰/۶۱
ذهنیت منفی–استانداردسازی خدمات	۰/۶۶
موانع اقتصادی و فنی–استانداردسازی خدمات	۰/۵۹
شکاف آموزشی–استانداردسازی خدمات	۰/۶۳

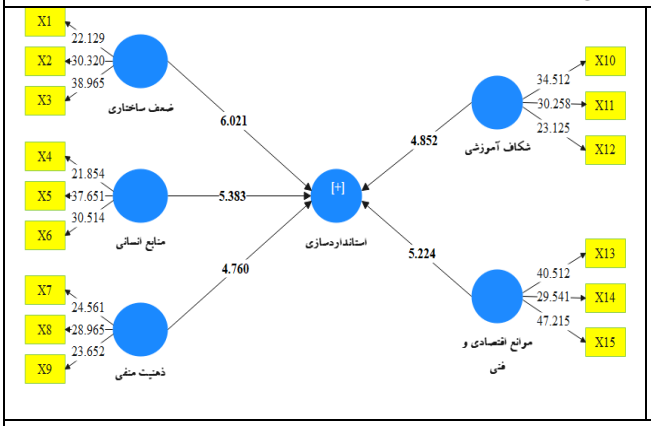
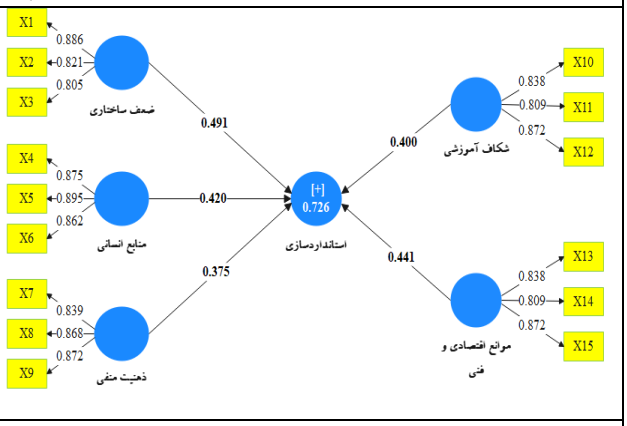
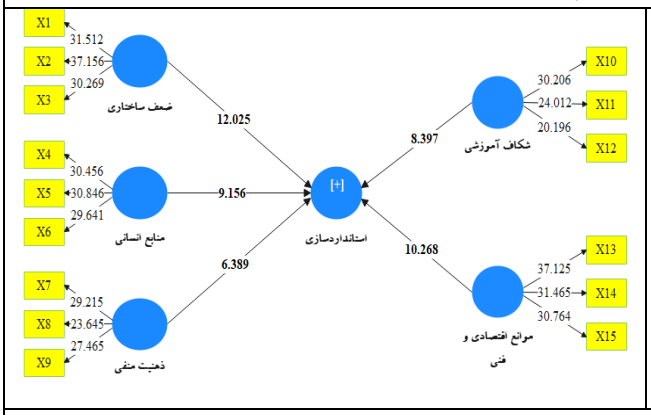
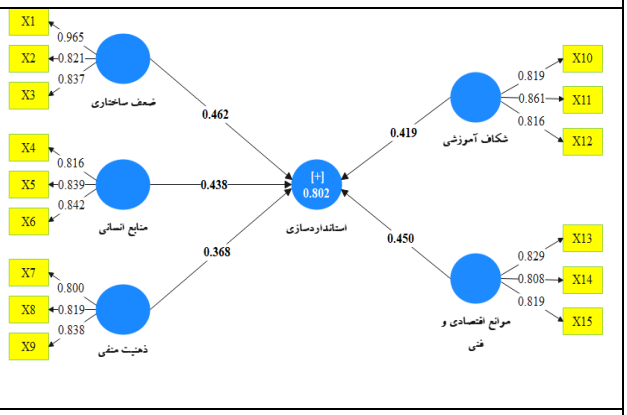
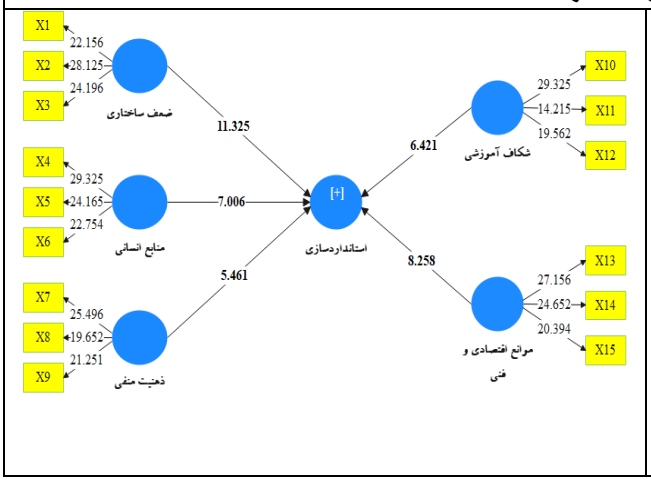
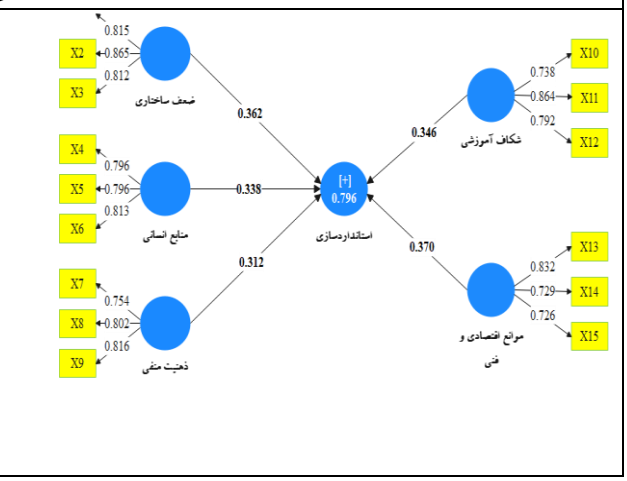
همه مقادیر HTMT کمتر از ۰/۸۵هستند و این امر نشان‌دهنده تمایز مناسب میان سازه‌ها است.

ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها

جدول شماره ۷.ضرایب مسیر و معناداری فرضیه‌ها

مسیر	ضریبβ	مقدارt	مقدارp	f^2	نتیجه فرضیه
H1: ضعف ساختاری → استانداردسازی	-۰/۴۹	۶/۰۲	۰/۰۰۱>	۰/۲۵	تأیید شد
H2: ناکارآمدی منابع انسانی → استانداردسازی	۰/۴۲	۵/۳۸	۰/۰۰۱>	۰/۲۰	تأیید شد
H3: ذهنیت منفی→ استانداردسازی	۰/۳۷	۴/۷۶	۰/۰۰۱>	۰/۱۸	تأیید شد
H4: شکاف آموزشی → استانداردسازی	۰/۴۰	۴/۸۵	۰/۰۰۱>	۰/۱۹	تأیید شد
H5: موانع اقتصادی و فنی → استانداردسازی	۰/۴۴	۵/۲۲	۰/۰۰۱>	۰/۲۱	تأیید شد

نتایج آزمون مدل ساختاری نشان داد که مسیرهای مورد بررسی از نظر آماری معنادار بودند؛ به‌طوری‌که مقادیر t در تمامی مسیرها بیش از ۱/۹۶ و سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ بود. در میان ضرایب مسیر، ضعف ساختاری با ضریب ۰/۴۹- بیشترین اثر را بر استانداردسازی خدمات نشان داد. پس از آن، موانع اقتصادی و فنی (β=0/44)، منابع انسانی (β=0/42)، شکاف آموزشی (β=0/40) و ذهنیت منفی نسبت به استاندارد (β=0/37) قرار گرفتند. اندازه اثر (f^2) مسیرها نیز در دامنه ۰/۱۸ تا ۰/۲۵ قرار داشت. بر این اساس، فرضیه‌های مربوط به مسیرهای مستقیم مدل تأیید شدند.

شکل شماره ۱. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین ضرایب استاندارد (PLS-A)	**شکل شماره ۲. مقایسه مدل‌های اندازه گیری در حالت معناداری ضرایب معناداری (BT)**
در حالت کلی	
	
هتل‌های ۵ ستاره	
	
هتل‌های ٤ ستاره	
	

تحلیل مدل معادلات ساختاری با رویکرد PLS نشان داد که استانداردسازی خدمات به‌شکل معناداری تحت تأثیر پنج عامل کلیدی سازمانی و عملیاتی قرار دارد. در این میان، ضعف ساختاری بیشترین تأثیر را بر کاهش استانداردسازی داشته است (β=-0/49, t=6/02, f^2=0/25) که نشان می‌دهد ناهماهنگی نهادی، ضعف قوانین بالادستی و عدم یکپارچگی نظام، مانع اصلی در تحقق رویه‌های استاندارد در ارائه خدمات است. همچنین، موانع اقتصادی و فنی (β=0/44) و منابع انسانی (β=0/42) نیز به‌طور معنادار و با شدت بالا بر عدم تحقق استانداردسازی مؤثرند. از سوی دیگر، شکاف آموزشی (β=0/40) نشان می‌دهند که فاصله دانشگاه با

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

صنعت، ضعف در تدوین محتوای کاربردی، نبود نهادهای آموزشی مستقیم و ذهنیت منفی کارکنان نسبت به تغییرات (β=0/37) در مواردی مانند؛ تلقی منفی از استاندارد، ناآگاهی از تفاوت با قانون و نبود زبان مشترک تأثیر قابل‌توجهی دارند و فرایند استانداردسازی را با چالش مواجه می‌سازند.

گزارش مقدار R^2 و Q^2 سازه‌های درون‌زا

برای مدل ساختاری، مقادیر R^2 و Q^2 سازه‌های درون‌زا با استفاده از روش Blindfolding و تنظیم فاصله برش (Omission Distance = 7) در SmartPLS محاسبه شد. نتایج در جدول زیر ارائه شده است:

جدول شماره ۸. مقادیر R^2 و Q^2 سازه‌های درون‌زا

سازه درون‌زا	R^2	تفسیر R^2	Q^2	تفسیر Q^2
استانداردسازی خدمات	۰/۵۸	برازش متوسط رو به قوی	۰/۳۹	پیش‌بینی مناسب
منابع انسانی (در مسیرهای میانجی)	۰/۴۷	برازش متوسط	۰/۳۱	پیش‌بینی مناسب
ذهنیت منفی (در مدل میانجی)	۰/۴۲	برازش متوسط	۰/۲۸	پیش‌بینی مناسب

مقدار R^2 برای سازه «استانداردسازی خدمات» برابر با ۰/۵۸به دست آمد؛ بنابراین، متغیرهای پیش‌بین مدل در مجموع ۵۸ درصد از واریانس این سازه را تبیین کردند. همچنین، مقادیر Q^2 محاسبه‌شده برای سازه‌های درون‌زا مثبت بود. مدل دارای قدرت پیش‌بینی قابل‌قبول است.

ارزیابی مدل ساختاری و قدرت پیش‌بینی مدل

در تحلیل مدل ساختاری، برای آزمون معناداری ضرایب مسیر و اثرات غیرمستقیم، از روش Bootstrap با ۵۰۰۰ بازنمونه‌گیری و فواصل اطمینان BCa در سطح اطمینان ۹۵ درصد و آزمون دوطرفه استفاده شد. نتایج نشان داد فواصل اطمینان مربوط به مسیرهای مستقیم و اثرات میانجی معنادار، مقدار صفر را دربر نمی‌گیرند که مؤید معناداری آماری این روابط است. همچنین، برای ارزیابی برازش مدل، شاخص SRMR در نرم‌افزار SmartPLS محاسبه شد که مقدار آن ۰/۰۶۱ به دست آمد. با توجه به اینکه این مقدار کمتر از آستانه ۰/۰۸ است، برازش مدل در سطح قابل‌قبولی ارزیابی شد. افزون بر این، توان پیش‌بینی مدل با استفاده از تحلیل PLSpredict بررسی شد. نتایج نشان داد که مقادیر RMSE و MAE مدل PLS در اغلب شاخص‌ها کمتر از مقادیر متناظر در مدل خطی (LM) بود که بیانگر توان پیش‌بینی مناسب مدل است.

جدول شماره ۹. اندازه اثر f^2 برای مسیرهای مستقیم

مسیر	مقدار f^2	تفسیر
ضعف ساختاری → استانداردسازی	۰/۲۵	اثر نسبتاً قوی
منابع انسانی → استانداردسازی	۰/۲۰	اثر متوسط
ذهنیت منفی → استانداردسازی	۰/۱۸	اثر متوسط
شکاف آموزشی → استانداردسازی	۰/۱۹	اثر متوسط
موانع اقتصادی و فنی → استانداردسازی	۰/۲۱	اثر متوسط

طبق معیار کوهن که سه سطح اثر کوچک، متوسط و قوی را به‌ترتیب برای مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ مشخص می‌کند، بر اساس جدول ۹ می‌توان نتیجه گرفت که اغلب مسیرهای مدل حاضر در دامنه اثر متوسط قرار دارند و اثر «ضعف ساختاری» نیز در مرز میان سطح متوسط و قوی است. این الگو نشان می‌دهد متغیرهای واردشده در مدل سهم قابل توجهی در تبیین تغییرات

استانداردسازی خدمات دارند و نقش آن‌ها از نظر آماری و مدیریتی معنادار است. از این منظر، مدل در توضیح سازوکارهای مؤثر بر استانداردسازی خدمات از استحکام کافی برخوردار بوده و قدرت تبیینی آن قابل اتکا ارزیابی می‌شود.

تحلیل چندگروهی

بررسی همسانی اندازه‌گیری پیش از اجرای تحلیل چندگروهی

برای اطمینان از معتبر بودن مقایسه روابط ساختاری میان دو گروه هتل‌های چهار و پنج‌ستاره، پیش از اجرای تحلیل چندگروهی، همسانی اندازه‌گیری سازه‌ها با استفاده از روش سه‌مرحله‌ای MICOM (Sarstedt, 2016) در نرم‌افزار SmartPLS آزمون شد. این مرحله ضروری است، زیرا در صورت نبود همسانی اندازه‌گیری، تفاوت ضرایب ممکن است ناشی از تفاوت در اندازه‌گیری سازه‌ها و نه تفاوت واقعی میان گروه‌ها باشد.

مرحله اول: همسانی پیکربندی[1] در این مرحله، یکسان بودن ساختار مدل اندازه‌گیری میان دو گروه بررسی شد. نتایج نشان داد که مدل مفهومی، سازه‌ها، گویه‌ها و تنظیمات الگوریتم PLS در هر دو گروه مشابه بوده و از این‌رو همسانی پیکربندی برقرار است.

مرحله دوم: همسانی متریک[2] در این مرحله با استفاده از آزمون permutation و ۵۰۰۰ تکرار، همبستگی وزن‌های سازه‌ای دو گروه ارزیابی شد. برای تمامی سازه‌ها مقدار p بزرگ‌تر از ۰.۰۵ بود و همبستگی محاسبه‌شده در بازه فواصل اطمینان قرار گرفت. این نتایج بیانگر تأیید همسانی متریک برای تمامی سازه‌ها است.

مرحله سوم: همسانی میانگین‌ها و واریانس‌ها[3] در مرحله سوم، تفاوت میانگین‌ها و واریانس سازه‌ها میان دو گروه مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که هیچ‌یک از تفاوت‌ها از نظر آماری معنادار نیست ($p > 0/05$). بنابراین، همسانی میانگین‌ها و واریانس‌ها نیز تأیید شد. در نهایت اینکه، با توجه به تأیید هر سه مرحله تحلیل چندگروهی[4]، می‌توان نتیجه گرفت که همسانی اندازه‌گیری میان دو گروه کاملاً برقرار است. بنابراین تفاوت‌های مشاهده‌شده در تحلیل[5] قابل اتکا و ناشی از تفاوت‌های واقعی میان گروه هتل‌های چهار و پنج‌ستاره است، نه تفاوت در نحوه اندازه‌گیری سازه‌ها. این موضوع اعتبار نتایج MGA را تضمین می‌کند.

نتایج تحلیل چندگروهی

برای بررسی تفاوت اثرات بین دو نوع هتل چهار و پنج ستاره، از تحلیل چندگروهی استفاده شد. نتایج در جدول ۱۰ آمده است.

جدول شماره ۱۰. نتایج تحلیل چندگروهی (MGA) برای مسیرهای منتخب

مسیر	تفاوت ضرایب (پنج - چهار ستاره)	t	p	نتیجه
استانداردسازی→ منابع انسانی	۰/۱۰	۲/۱۵	۰/۰۳۲	تفاوت معنادار
استانداردسازی→ موانع اقتصادی	۰/۰۸	۲/۰۱	۰/۰۴۵	تفاوت معنادار

پیش از اجرای تحلیل چندگروهی، همسانی اندازه‌گیری سازه‌ها با استفاده از روش MICOM بررسی شد. نتایج مراحل همسانی پیکربندی، همسانی ترکیبی و مقایسه میانگین‌ها و واریانس‌ها شرایط لازم برای انجام مقایسه بین دو گروه را فراهم کرد. سپس، برای بررسی تفاوت ضرایب مسیر میان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره، تحلیل چندگروهی (MGA) در SmartPLS انجام شد.

1. Configural Invariance
2. Compositional Invariance
3. Scalar Invariance
4. MICOM
5. MGA

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

نتایج جدول ۱۰ نشان داد که برخی از ضرایب مسیر میان دو گروه تفاوت معناداری دارند. به‌طور مشخص، ضرایب مسیر مربوط به منابع انسانی و موانع اقتصادی در گروه هتل‌های پنج‌ستاره بیشتر از هتل‌های چهارستاره بود.

تحلیل میانجی‌گری

برای بررسی روابط غیرمستقیم میان متغیرهای مدل، از تحلیل میانجی‌گری در نرم‌افزار SmartPLS و روش Bootstrap استفاده شد. نتایج حاصل از برآورد مسیرهای غیرمستقیم برای دو گروه هتل‌های چهار و پنج ستاره در جدول زیر آمده است. در این تحلیل، دو مسیر میانجی هتل‌های چهار و پنج ستاره مورد بررسی قرار گرفت:

نقش میانجی منابع انسانی در رابطه بین ضعف ساختاری و استانداردسازی خدمات.

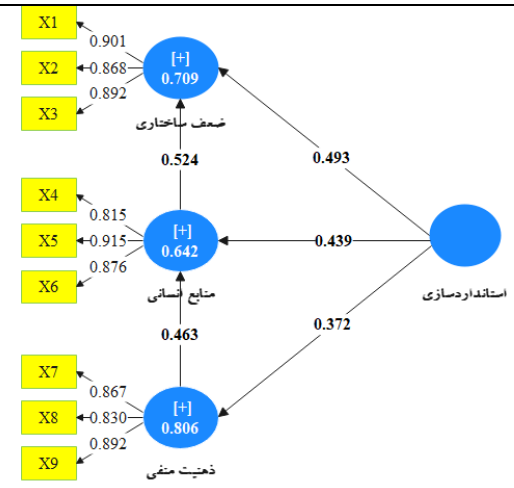
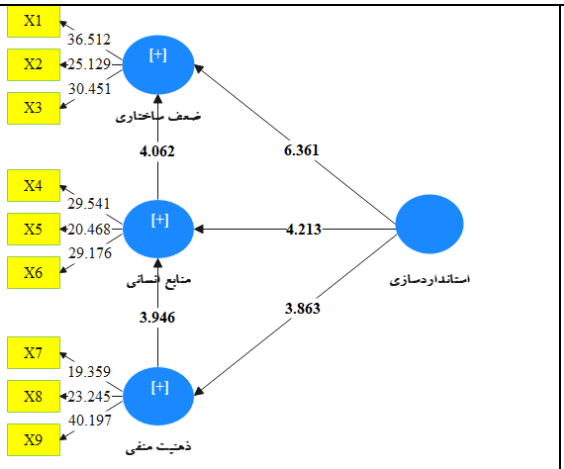
نقش میانجی ذهنیت منفی نسبت به استاندارد در رابطه بین منابع انسانی و استانداردسازی خدمات.

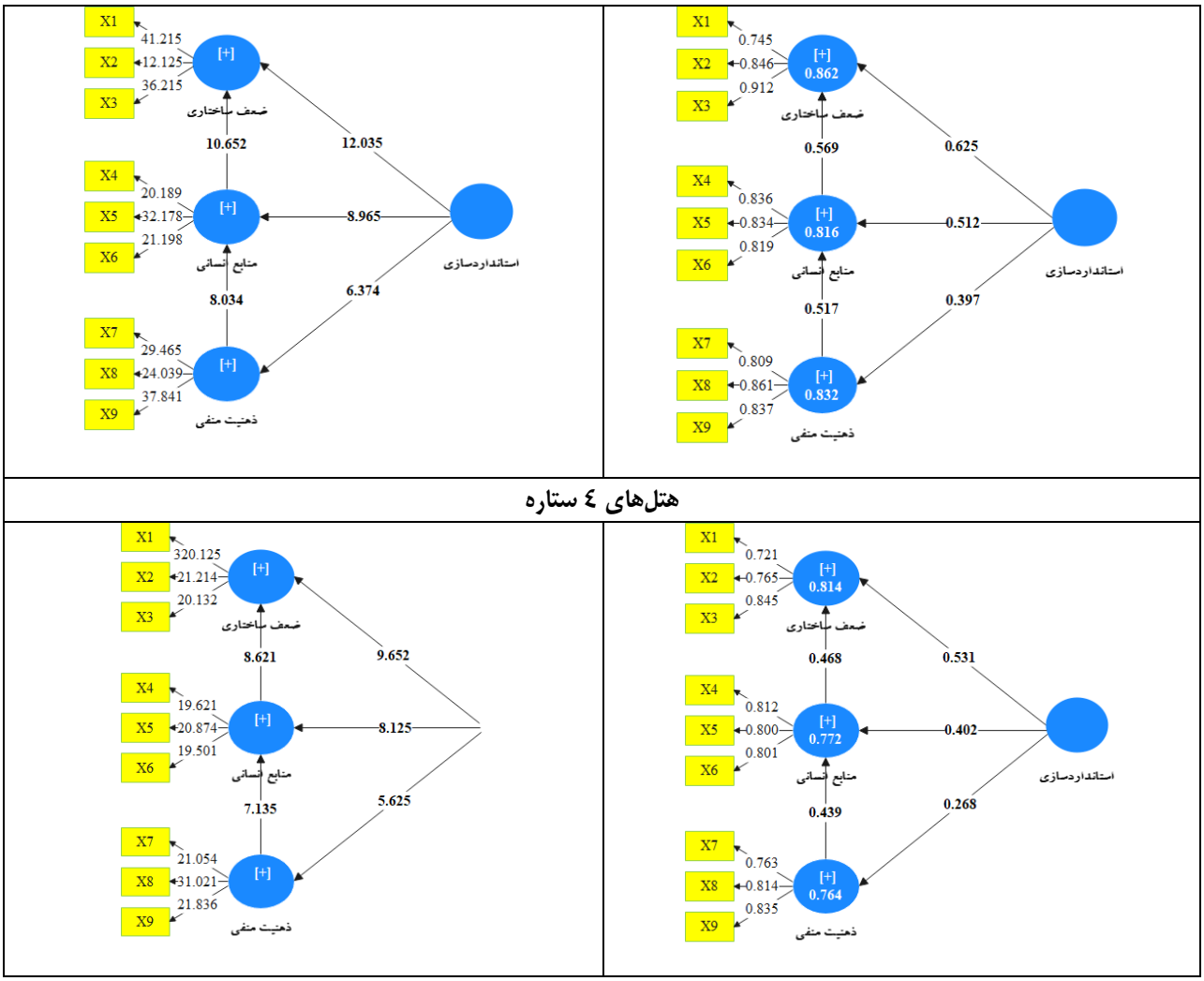
جدول شماره ۱۱. نتایج تحلیل میانجی‌گری

نوع هتل	مسیر میانجی‌گری	غیرمستقیم (β)	غیرمستقیم (t)	غیرمستقیم (p)	نوع میانجی‌گری
پنج ستاره	ضعف ساختاری → منابع انسانی → استانداردسازی	۰/۲۹۱	۹۵/۴۹	۰/۰۰۱ >	جزئی
	منابع انسانی → ذهنیت منفی → استانداردسازی	۰/۲۰۵	۵۱/۲۰	۰/۰۰۱ >	جزئی
چهار ستاره	ضعف ساختاری → منابع انسانی → استانداردسازی	۰/۱۸۸	۷۰/۰۴	۰/۰۰۱ >	جزئی
	منابع انسانی → ذهنیت منفی → استانداردسازی	۰/۱۱۷	۴۰/۱۳	۰/۰۰۱ >	جزئی

همان‌گونه که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، ضعف ساختاری به‌طور غیرمستقیم و از طریق منابع انسانی، و نیز منابع انسانی از طریق ذهنیت منفی، بر استانداردسازی تأثیرگذارند. هرچند ضرایب به‌صورت مثبت گزارش شده‌اند، اما از نظر مفهومی نشان‌دهنده تأثیر تضعیفی این متغیرها بر سطح استانداردسازی هستند. مدل‌های مسیر تخمین‌زده‌شده میانجی هتل‌های ۴ و ۵ ستاره به‌شرح ذیل می باشد:

شکل شماره ۳ و ٤. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری متغیرها

شکل شماره ۳. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری متغیر میانجی در حالت تخمین ضرایب استاندارد (PLS-A)	شکل شماره ٤. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری متغیر میانجی در حالت معناداری ضرایب معناداری (BT)
در حالت کلی	
	
هتل‌های ۵ ستاره	



همان‌طور که در جدول و شکل‌های PLS مشخص است، نتایج تحلیل اثرات غیرمستقیم با استفاده از Bootstrap نشان داد که مسیر غیرمستقیم ضعف ساختاری از طریق منابع انسانی به استانداردسازی خدمات و مسیر غیرمستقیم منابع انسانی از طریق ذهنیت منفی به استانداردسازی خدمات از نظر آماری معنادار بودند. با توجه به اینکه مسیرهای مستقیم متناظر نیز همچنان معنادار باقی ماندند، الگوی میانجی‌گری در این روابط از نوع جزئی بود. نتایج مربوط به ضرایب اثرات مستقیم و غیرمستقیم در جدول ۱۱ گزارش شده است.

تحلیل حساسیت مدل

برای ارزیابی پایداری مدل مفهومی در برابر نوسانات جزئی در ضرایب مسیر، از تحلیل حساسیت استفاده شد. در این تحلیل، ضرایب مسیرهای علّی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته (استانداردسازی خدمات) به میزان ۰/۱± (۱۰ درصد) تغییر داده شدند و اثر این تغییرات بر مقدار R^2 متغیر وابسته بررسی گردید. نتایج تحلیل نشان داد که تغییرات ۰/۱± در ضرایب مسیر، باعث تغییرات نسبتاً محدود در مقدار R^2 شده است (بین ۰/۵۳ تا ۰/۶۳).

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و آزمون کمی عوامل مؤثر بر استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران انجام شد و دیدگاه مدیران، سرپرستان و کارکنان را در قالب یک مدل ساختاری مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش نشان داد که استانداردسازی خدمات در هتل‌ها پدیده‌ای چندبعدی است و تحقق آن تنها به تدوین استانداردها یا الزامات رسمی محدود نمی‌شود، بلکه به شرایط ساختاری و سازمانی، منابع انسانی، نگرش نسبت به استانداردها، نظام آموزشی و پژوهشی و همچنین شرایط اقتصادی و فنی وابسته است. در مدل آزمون‌شده، ضعف ساختاری بیشترین اثر مطلق را بر استانداردسازی خدمات داشت و سایر عوامل نیز روابط معناداری با استانداردسازی نشان دادند. همچنین، تفاوت‌هایی میان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره در برخی روابط مدل مشاهده شد که نشان می‌دهد سطح و ساختار هتل می‌تواند در نحوه شکل‌گیری این روابط نقش داشته باشد.

مهم‌ترین یافته پژوهش، اثر ضعف ساختاری بر استانداردسازی خدمات است که با ضریب مسیر (β=-0/49) و اندازه اثر (f^2=0/25)، بیشترین اثر مطلق را در میان روابط مستقیم مدل نشان داد. این نتیجه بیانگر آن است که کاستی‌های ساختاری و سازمانی، در سطح عملیاتی، یکی از عوامل مهم مرتبط با دشواری تحقق استانداردهای خدماتی هستند. منظور از این کاستی‌ها، در چارچوب پژوهش حاضر، مسائلی نظیر ناهماهنگی سازمانی، ضعف سازوکارهای اجرایی و نظارتی و محدودیت در استقرار منسجم فرایندهای استاندارد است. این یافته با نتایج مطالعه کیفی مرحله نخست پژوهش، یعنی نیک‌بین و بیشمی(2026)، همخوان است؛ در آن مطالعه، ضعف‌های ساختاری و سازمانی به‌عنوان یکی از پنج محور اصلی چالش‌های استانداردسازی شناسایی شد. بنابراین، یافته کمی حاضر در واقع آن بخش از یافته کیفی را که در مرحله اکتشافی شناسایی شده بود، در نمونه‌ای گسترده‌تر به‌صورت تجربی آزمون و کمّی می‌کند.

در کنار ضعف ساختاری، منابع انسانی، شکاف آموزشی و موانع اقتصادی و فنی نیز در مدل کمی دارای روابط معنادار با استانداردسازی خدمات بودند. این یافته نشان می‌دهد که استانداردسازی را نمی‌توان صرفاً به وجود دستورالعمل‌های رسمی یا الزامات فنی تقلیل داد؛ اجرای استانداردها به قابلیت‌های انسانی و سازمانی مورد نیاز برای اجرای آن‌ها نیز وابسته است. از این منظر، نتیجه پژوهش با یافته‌های مرحله کیفی همین پژوهش و همچنین با ادبیات موجود درباره نقش کارکنان، کیفیت فرایند ارائه خدمت و شرایط عملیاتی هتل‌ها هم‌راستا است. برای نمونه، نارنگاجاوانا و هو (2008) در مطالعه ۳۰۶ مدیر هتل در تایلند نشان دادند که ابعاد مرتبط با ارائه خدمت، کارکنان، امکانات و محیط هتل و اعتبار با بهبود کیفیت خدمات و تغییرات عملکرد هتل ارتباط دارند. با این حال، پژوهش آنان بیشتر بر پیامدهای نظام رتبه‌بندی و بهبود کیفیت متمرکز بود، در حالی که پژوهش حاضر عوامل سازمانی و اجرایی مؤثر بر تحقق استانداردسازی را در قالب یک مدل یکپارچه بررسی می‌کند.

یافته مربوط به ذهنیت منفی نسبت به استانداردها نیز معنادار بود، هرچند در میان روابط مستقیم آزمون‌شده، کمترین اندازه اثر را داشت (β=0/37، f^2=0/18). این نتیجه نشان می‌دهد که نگرش و ادراک کارکنان و مدیران نسبت به استانداردها بخشی از فرایند استانداردسازی است، اما در مدل حاضر اثر آن نسبت به ضعف ساختاری کمتر بوده است. این یافته با مرحله کیفی پژوهش نیز سازگار است؛ زیرا نگرش‌ها و برداشت‌های مرتبط با استانداردسازی در آن مرحله به‌عنوان یکی از محورهای اصلی شناسایی شده بود. از سوی دیگر، این نتیجه با مطالعات مربوط به تغییر و انطباق استانداردهای خدماتی نیز قابل مقایسه است. چان و همکاران(2021)، در مطالعه کیفی خود بر تغییر استانداردهای خدمات در هتل‌ها نشان دادند که استانداردهای خدماتی در واکنش به شرایط جدید نیازمند انطباق و بازتنظیم هستند. تفاوت مهم آن مطالعه با پژوهش حاضر در این است که چان و همکاران بر فرایند تغییر استانداردها در شرایط عملیاتی تمرکز داشتند، در حالی که پژوهش حاضر نگرش نسبت به استانداردها را به‌عنوان یکی از سازه‌های مدل کمی آزمون کرده است.

مقدار (R^2=0/58) نشان داد که سازه‌های موجود در مدل، در مجموع ۵۸ درصد از واریانس استانداردسازی خدمات را تبیین می‌کنند؛ در نتیجه، ۴۲ درصد از تغییرات این سازه به عوامل دیگری مربوط است که در مدل حاضر وارد نشده‌اند. این یافته با ماهیت چندبعدی استانداردسازی خدمات سازگار است و نشان می‌دهد که اگرچه پنج حوزه مورد بررسی بخش قابل توجهی از تغییرات استانداردسازی را توضیح می‌دهند، اما مدل را نمی‌توان تبیین‌کننده تمام عوامل مؤثر بر استانداردسازی دانست. مقدار Q^2 مثبت و نتایج تحلیل PLSpredict نیز در چارچوب آزمون‌های انجام‌شده، شواهدی از قابلیت پیش‌بینی مدل برای شاخص‌های مورد بررسی ارائه کرد.

تحلیل چندگروهی نیز نشان داد که در برخی روابط مدل، میان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تفاوت معنادار وجود دارد و شدت روابط مربوط به منابع انسانی و موانع اقتصادی در گروه هتل‌های پنج‌ستاره بیشتر بود. این نتیجه با یافته‌های نونکو و همکاران (2020)، درباره نقش تعدیل‌کننده رتبه ستاره‌ای هتل در روابط میان کیفیت خدمات و رضایت مشتری قابل مقایسه است. آنان با استفاده از PLS-SEM و تحلیل چندگروهی نشان دادند که اهمیت برخی روابط مرتبط با کیفیت خدمات در رده‌های مختلف هتل یکسان نیست. تفاوت میان دو مطالعه در متغیر وابسته و سطح تحلیل است؛ مطالعه نانکو و همکاران بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری تمرکز داشت، در حالی که پژوهش حاضر تفاوت میان گروه‌های ستاره‌ای را در روابط مرتبط با عوامل مؤثر بر استانداردسازی خدمات بررسی می‌کند. بنابراین، یافته حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کند که سطح ستاره‌ای هتل صرفاً یک طبقه‌بندی توصیفی نیست و می‌تواند با تفاوت در الزامات، منابع و فرایندهای عملیاتی همراه باشد.

نتایج تحلیل میانجیگری نیز نشان داد که در هر دو گروه هتل‌های چهار و پنج‌ستاره، منابع انسانی در رابطه میان ضعف ساختاری و استانداردسازی خدمات نقش میانجی دارد و ذهنیت منفی نیز در رابطه میان منابع انسانی و استانداردسازی خدمات دارای اثر غیرمستقیم معنادار است. با توجه به معناداری هم‌زمان مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم، الگوی مشاهده‌شده با میانجیگری جزئی سازگار است. این یافته اهمیت بررسی روابط بین عوامل را در کنار بررسی اثرات مستقیم آن‌ها نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر، ضعف ساختاری می‌تواند با سازوکارهای مرتبط با منابع انسانی نیز با استانداردسازی خدمات ارتباط پیدا کند. با این حال، از آنجا که داده‌های پژوهش به‌صورت مقطعی گردآوری شده‌اند، این روابط نباید به‌عنوان شواهد قطعی از علیت زمانی تفسیر شوند.

از نظر ارتباط با مطالعات پیشین، یافته‌های پژوهش حاضر در چند سطح قابل تبیین است. نارنگاجاوانا و هو (2008) بر ارتباط نظام رتبه‌بندی، بهبود کیفیت خدمات و عملکرد هتل تأکید کردند؛ نونکو و همکاران (2020) تفاوت روابط کیفیت خدمات و رضایت مشتری را در سطوح مختلف رتبه هتل نشان دادند؛ چان و همکاران (2021) بر ضرورت انطباق استانداردهای خدماتی با شرایط عملیاتی تأکید کردند؛ و واگنا و مانوساکیس (2021) نیز تفاوت میان نظام‌های رسمی طبقه‌بندی هتل‌ها را در زمینه‌های مختلف نشان دادند. پژوهش حاضر از این مطالعات فاصله می‌گیرد، زیرا سؤال اصلی آن نه صرفاً پیامد استانداردها یا طبقه‌بندی هتل، بلکه شناسایی و آزمون هم‌زمان عوامل سازمانی، انسانی، نگرشی، آموزشی و اقتصادی–فنی مرتبط با استانداردسازی خدمات است.

در این چارچوب، مطالعه کیفی نیک‌بین و بیشمی (2026) مرحله اکتشافی و مفهومی همین پژوهش را تشکیل می‌دهد. در آن مرحله، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ مشارکت‌کننده از حوزه‌های دولت، صنعت و دانشگاه، پنج محور اصلی چالش‌های استانداردسازی شناسایی شد. پژوهش حاضر در ادامه همان مرحله، این مضامین را به سازه‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل کرده و روابط میان آن‌ها را با استفاده از داده‌های کمی مدیران، سرپرستان و کارکنان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره آزمون کرده است. بنابراین، سهم پژوهش حاضر در کنار نتایج کمی، ایجاد پیوند روش‌شناختی میان اکتشاف کیفی و آزمون کمی در مطالعه استانداردسازی خدمات هتل‌هاست.

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

نوآوری اصلی پژوهش حاضر در همین طراحی دومرحله‌ای و تبدیل یافته‌های کیفی به یک مدل کمی قابل آزمون است. در حالی که مرحله کیفی پژوهش، ماهیت و ابعاد اصلی چالش‌های استانداردسازی خدمات را از دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی آشکار کرد، پژوهش حاضر میزان ارتباط این ابعاد و تفاوت روابط آن‌ها را در نمونه‌ای ۳۰۰ نفری از مدیران، سرپرستان و کارکنان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره بررسی کرده است. افزون بر آزمون روابط مستقیم، بررسی تفاوت میان دو گروه هتل و تحلیل روابط غیرمستقیم، امکان بررسی ساختار پیچیده‌تری از عوامل مؤثر بر استانداردسازی را فراهم کرده است. از این منظر، یافته‌های این مطالعه صرفاً تکرار مرحله کیفی نیست، بلکه گامی برای اعتبارسنجی و توسعه کمی یافته‌های آن مرحله محسوب می‌شود.

این پژوهش با وجود پوشش هم‌زمان چند گروه از کارکنان و مدیران هتل، با محدودیت‌هایی نیز مواجه است. نخست، جامعه پژوهش به هتل‌های چهار و پنج‌ستاره شهر تهران محدود شده است و بنابراین تعمیم نتایج به سایر شهرها، هتل‌های با رده ستاره‌ای متفاوت یا سایر انواع واحدهای اقامتی باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌ها در یک مقطع زمانی و بر اساس پاسخ‌های خودگزارشی گردآوری شده‌اند؛ بنابراین امکان بررسی تغییرات استانداردسازی در طول زمان و نیز کنترل کامل سوگیری ناشی از ادراک پاسخ‌دهندگان وجود ندارد. سوم، در این پژوهش دیدگاه مهمانان و ارزیابان مستقل هتل و همچنین برخی شاخص‌های عینی عملکرد، مانند شکایات ثبت‌شده، ارزیابی‌های مستقل کیفیت یا داده‌های عملکردی هتل، مستقیماً وارد مدل نشده‌اند. این محدودیت‌ها نشان می‌دهد که یافته‌های حاضر باید در چارچوب جامعه، زمان و منبع داده مورد مطالعه تفسیر شوند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند این مدل را در شهرهای دیگر ایران و در هتل‌های با رده‌های مختلف ستاره‌ای آزمون کنند تا مشخص شود آیا الگوی مشاهده‌شده در تهران در سایر زمینه‌های جغرافیایی و سازمانی نیز تکرار می‌شود یا خیر. همچنین، مطالعات طولی می‌توانند تغییرات استانداردسازی خدمات را در طول زمان و پیش و پس از اجرای برنامه‌های آموزشی، اصلاحات سازمانی یا سرمایه‌گذاری‌های فناورانه بررسی کنند. چنین طراحی‌هایی امکان بررسی دقیق‌تر تغییرات و روابط زمانی میان عوامل مدل را فراهم خواهد کرد.

در پژوهش‌های آینده همچنین می‌توان دیدگاه کارکنان و مدیران را با داده‌های حاصل از مهمانان هتل، شکایات و نظرات آنلاین، شاخص‌های عملکردی و ارزیابی‌های مستقل کیفیت ترکیب کرد. افزوده‌شدن متغیرهایی مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، نظام پاداش، آمادگی دیجیتال و ظرفیت نوآوری نیز می‌تواند بخش بیشتری از واریانس استانداردسازی خدمات را توضیح دهد. در این صورت، امکان آزمون مدل‌های جامع‌تر و بررسی این موضوع فراهم می‌شود که چگونه شرایط سازمانی و انسانی با تجربه واقعی مهمان و عملکرد هتل ارتباط پیدا می‌کنند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران، صرفاً تابع تدوین و ابلاغ ضوابط رسمی نیست، بلکه تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، سازمانی، انسانی، نگرشی، آموزشی و اقتصادی قرار دارد. در میان این عوامل، ضعف‌های ساختاری و سازمانی بیشترین تأثیر منفی را بر استانداردسازی خدمات داشته‌اند. این نتیجه بیانگر آن است که تحقق استانداردسازی، فراتر از وجود دستورالعمل‌های رسمی، به شرایط سازمانی و سازوکارهای اجرایی هتل‌ها وابسته است. به بیان دیگر، حتی در صورت وجود استانداردهای مشخص، نارسایی‌های ساختاری و سازمانی می‌توانند مانع از تبدیل الزامات رسمی به رویه‌های عملیاتی پایدار شوند.

از سوی دیگر، یافته‌های مربوط به عوامل انسانی، آموزشی و نگرشی نشان می‌دهد که استانداردسازی خدمات علاوه بر ابعاد ساختاری، با نحوه درک، پذیرش و اجرای استانداردها در محیط سازمانی ارتباط دارد. به‌ویژه، تأثیر منفی نگرش‌های نامساعد نسبت به استانداردسازی نشان‌دهنده اهمیت بُعد ادراکی و رفتاری این فرایند است. از این منظر، استانداردسازی را نمی‌توان صرفاً فرایندی فنی یا اداری تلقی کرد، زیرا تحقق آن به تعامل میان الزامات رسمی، ظرفیت‌های سازمانی و نگرش کنشگران درگیر در ارائه

خدمات وابسته است. همچنین، ارتباط عوامل آموزشی و منابع انسانی با استانداردسازی، بر ماهیت چندبعدی این پدیده و پیوند آن با شرایط واقعی ارائه خدمات در هتل‌ها تأکید دارد.

در مجموع، نتایج پژوهش بیانگر آن است که چالش‌های استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران ماهیتی چندبعدی دارند و نمی‌توان آن‌ها را به یک عامل منفرد تقلیل داد. اهمیت نسبی بیشتر ضعف‌های ساختاری و سازمانی در مقایسه با سایر عوامل، جایگاه شرایط نهادی و سازمانی را در تبیین استانداردسازی خدمات برجسته می‌سازد. در عین حال، نقش عوامل انسانی، نگرشی، آموزشی و اقتصادی نشان می‌دهد که استانداردسازی در بستر تعامل میان ساختارهای رسمی و واقعیت‌های عملیاتی هتل شکل می‌گیرد. بنابراین، سهم اصلی پژوهش حاضر در تبیین تجربی روابط میان این عوامل و استانداردسازی خدمات و روشن‌ساختن اهمیت نسبی آن‌ها در صنعت هتلداری تهران است.

با توجه به یافته‌های پژوهش و نقش برجسته ضعف‌های ساختاری و سازمانی در استانداردسازی خدمات، پیشنهاد می‌شود اصلاح سازوکارهای تدوین، اجرا و نظارت بر استانداردهای هتلداری در اولویت مدیران و نهادهای متولی قرار گیرد. در این راستا، مشارکت فعال ذی‌نفعان اصلی، از جمله هتل‌داران، مدیران و کارکنان، نمایندگان مهمانان، نهادهای متولی و ارزیاب و پلتفرم‌های فعال گردشگری در فرایند تدوین و بازنگری استانداردهای ملی می‌تواند به انطباق بیشتر الزامات رسمی با شرایط واقعی عملیات هتل‌ها و افزایش پذیرش آن‌ها کمک کند. همچنین، تعریف روشن مسئولیت‌ها و تقویت هماهنگی میان نهادهای مسئول تدوین، اجرا، نظارت و ارزیابی استانداردها می‌تواند از تعدد رویه‌ها و موازی‌کاری در ارزیابی هتل‌ها بکاهد. در سطح عملیاتی نیز تهیه و به‌روزرسانی چک‌لیست‌های تخصصی توسط کارشناسان وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی و ارزیابان تخصصی هتلداری، همراه با استقرار نظام پایش دوره‌ای، می‌تواند زمینه شناسایی موارد عدم انطباق، ارزیابی میزان اجرای استانداردها و اصلاح نارسایی‌های موجود را فراهم سازد.

در حوزه منابع انسانی و آموزش، پیشنهاد می‌شود نظامی منسجم برای آموزش مستمر استانداردهای خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره طراحی شود و آموزش‌ها از دوره‌های عمومی به برنامه‌های کاربردی و متناسب با وظایف شغلی کارکنان تغییر یابد. طراحی پودمان‌های آموزشی مبتنی بر استانداردهای ملی و بین‌المللی، با تأکید بر اجرای استانداردها در موقعیت‌های واقعی خدمت، تعامل با مهمان و مدیریت شرایط پیش‌بینی‌نشده، می‌تواند به ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کمک کند. در این زمینه، شناسایی و ارزیابی مدرسان و مربیان تخصصی، سنجش دوره‌ای اثربخشی آموزش‌ها و توجه به تفاوت نیازهای عملیاتی هتل‌های چهار و پنج‌ستاره اهمیت دارد. همچنین، ایجاد سامانه ملی متمرکز منابع انسانی گردشگری و هتلداری با قابلیت ثبت سوابق آموزشی، تجربی و شغلی، نتایج ارزیابی عملکرد و مسیر ارتقای حرفه‌ای کارکنان می‌تواند زمینه برنامه‌ریزی هدفمندتر برای توسعه منابع انسانی و به‌کارگیری نیروهای واجد صلاحیت را فراهم سازد.

در زمینه موانع نگرشی، پیشنهاد می‌شود مدیران هتل‌ها و نهادهای متولی از طریق مشارکت دادن کارکنان در بازنگری دستورالعمل‌های داخلی، دریافت بازخوردهای عملیاتی و اجرای برنامه‌های اطلاع‌رسانی و آموزشی هدفمند، زمینه درک مشترک از ضرورت و کارکرد استانداردسازی خدمات را تقویت کنند. استفاده از رسانه‌ها و بسترهای دیجیتال برای آگاه‌سازی ارائه‌دهندگان خدمات، مهمانان و ارزیابان نیز می‌تواند به افزایش شناخت از نقش استانداردها در ایجاد ثبات، کیفیت و قابلیت اعتماد خدمات کمک کند. در این فرایند، ضروری است استانداردسازی صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از الزامات اداری معرفی نشود، بلکه ارتباط آن با عملکرد حرفه‌ای و تجربه مهمان مورد تأکید قرار گیرد. در عین حال، هتل‌ها می‌توانند با تعیین حدود مشخص برای انعطاف‌پذیری در چارچوب استانداردهای پایه، امکان شخصی‌سازی خدمات را متناسب با نیازها، هدف سفر و ویژگی‌های گروه‌های مختلف مهمانان حفظ کنند.

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۵

در حوزه موانع اقتصادی و فنی، پیشنهاد می‌شود نهادهای متولی و مدیران هتل‌ها، هزینه‌های مرتبط با اجرای استانداردها، به‌روزرسانی تجهیزات، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و اصلاح فرایندهای عملیاتی را شناسایی و بر اساس اهمیت و فوریت، اولویت‌بندی کنند. با توجه به تفاوت ظرفیت‌های مالی و عملیاتی هتل‌های چهار و پنج‌ستاره، اجرای مرحله‌ای الزامات پرهزینه و طراحی سازوکارهای حمایتی متناسب با شرایط هر گروه می‌تواند امکان انطباق تدریجی با استانداردها را افزایش دهد. همچنین، فراهم‌کردن حمایت‌های آموزشی، فنی و نهادی و تقویت هماهنگی میان مدیران هتل‌ها و نهادهای مسئول می‌تواند به کاهش محدودیت‌های اجرایی و فاصله میان الزامات رسمی و ظرفیت واقعی هتل‌ها کمک کند.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در فرایند تهیه و بازنگری این دست‌نوشته، نویسندگان صرفاً برای بازخوانی، ویرایش زبانی و بهبود وضوح، خوانایی و انسجام متن از ابزار ChatGPT (OpenAI, GPT-5.6) استفاده کرده‌اند. این ابزار در طراحی پژوهش، گردآوری داده‌ها، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا تولید یافته‌های پژوهش مورد استفاده قرار نگرفته است. تمامی پیشنهادهای ارائه‌شده با کمک هوش مصنوعی به‌صورت انتقادی توسط نویسندگان بررسی و در صورت لزوم اصلاح شده‌اند. نویسندگان مسئولیت کامل صحت، اصالت و محتوای نهایی دست‌نوشته را بر عهده دارند.

حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

سهم نویسندگان در پژوهش

نویسندگان در مفهوم‌پردازی و نگارش این مقاله سهم برابری داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌نمایند که هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

References

Blomberg-Nygard, A., & Anderson, C. K. (2016). United Nations World Tourism Organization study on online guest reviews and hotel classification systems: An integrated approach. *Service Science, 8*(2), 139–151. https://doi.org/10.1287/serv.2016.0139

Bondarenko, S., Kalaman, O., & Danilova, O. (2025). Digital transformation of the tourism business in an open economy: A comprehensive approach to travel planning and partnerships. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (4), Article 17. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.17

Chan, J., Gao, Y., & McGinley, S. (2021). Updates in service standards in hotels: How COVID-19 changed operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1668–1687. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1013

Duvas, D. A. (2005). *Survey in social research* (H. Naibi, Trans.). Nei Publishing House. **[in Persian]**

Farhadikhah, H., Zayyari, K., Zanganeh, S., & Rezaei, N. (2024). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Tourism Competitiveness in Tehran. *Social Studies in Tourism*, 12(26), 49-74. **[in Persian]** https://doi.org/10.61186/journalitor.41170.12.26.49

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224378101800104

General Directorate for Supervision and Evaluation of Tourism Services, Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts. (2025). *Tourism services supervision and evaluation report* **[in Persian]**

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Sage.

Koutoulas, D., & Vagena, A. (2023). The present and future of hotel star ratings through the eyes of star rating operators. Journal of Tourism Futures.
https://doi.org/10.1108/JTF-04-2022-0120

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, Article 102466.
https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

Lei, S. S. I., Wang, D., Fong, L. H. N., & Ye, S. (2024). Recipe for perceived personalization in hotels. Tourism Management, 100, 104818.
https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104818

Ivanova, M. G., Jeliazkova, E., & Ivanov, S. H. (2021). Customised vs. standardised hotel service: Are customers willing to pay more for a customised experience? Yearbook of Varna University of Management, 14, 88–98.
https://doi.org/10.2139/ssrn.4209560

Mahendru, M., Arora, V., Chatterjee, R., Sharma, G. D., & Shahzadi, I. (2024). From over-tourism to under-tourism via COVID-19: Lessons for sustainable tourism management. *Evaluation Review*, 48(1), 177–210.
https://doi.org/10.1177/0193841X231189805

Maravić, U. M. (2017). Accommodation classification system in Slovenia. *Tourism and Hospitality Management*, 23(2), 235–249.
https://doi.org/10.20867/thm.23.2.1

Narangajavana, Y., & Hu, B. (2008). The relationship between the hotel rating system, service quality improvement, and hotel performance changes: A canonical analysis of hotels in Thailand. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 9(1), 34–56.
https://doi.org/10.1080/15280080802108259

Nikbin, M., & Beishami, B. (2026). Qualitative analysis of service standardization challenges in four- and five-star hotels in Tehran from the perspective of key stakeholders. *Journal of Standard and Quality Management*, 15(4), 30–61. **[in Persian]**
https://doi.org/10.22034/jsqm.2026.559735.1675

Nikbin, M., & Beishmi, B. (2025). The role of personalization and customization in the evolution of the Iranian hotel industry based on the perspective of managers: A grounded theory model. *Quarterly Journal of Tourism Management Studies*. **[in Persian]**
https://doi.org/10.22054/tms.2025.84689.3045

Núñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2014). Are stars a good indicator of hotel quality? Asymmetric information and regulatory heterogeneity in Spain. *Tourism Management*, 42, 77–87.
https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.10.004

Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91, Article 102414.
https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414

Nurmatov, R., López, X. L. F., & Millán, P. P. C. (2021). Tourism, hospitality, and DEA: Where do we come from and where do we go? *International Journal of Hospitality Management*, 95, Article 102883.
https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102883

Rahmani, A., Balouei Jamkhaneh, H., Ebrahimzadeh, B., & Eslami Chalandar, N. (2016). Tourism services standardization in Iran: Comparison, challenges and suggestions. *Proceedings of the 2nd International Conference on Sustainable Development, Strategies and Challenges with a Focus on Agriculture, Natural Resources, Environment and Tourism*. Tabriz, Iran.
https://civilica.com/doc/485465

Sandoff, M. (2005). Customization and standardization in hotels—A paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 17(6), 529–535.

https://doi.org/10.1108/09596110510612167

Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multi-group analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In W. A. V. Clark & R. E. Serneels (Eds.), *Advances in international marketing* (Vol. 22, 195–218). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012

Seo, J., Kim, Y., & Park, Y. (2011). A study on relationship between service standardization dimensions, perceived service quality, customer trust and customer satisfaction. *Journal of Korea Service Management Society*, 12(2), 237–259. https://doi.org/10.15706/jksms.2011.12.2.011

Vagena, A., & Manoussakis, G. (2021). Group analysis of official hotel classification systems: A recent study. In *Current approaches in science and technology research* (Vol. 4, 1–17). B P International. https://doi.org/10.9734/bpi/castr/v4/2173

Xia, H., Vu, H. Q., Law, R., & Li, G. (2020). Evaluation of hotel brand competitiveness based on hotel features ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 86, Article 102366. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102366