



شناسایی و بررسی نیازها و چالش‌ها در صنعت هتلداری

دکتر علی لوافان

دکتری مدیریت منابع انسانی

رئیس هیأت مدیره مجمع امور میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان اصفهان

ali.lavafan@yahoo.com

چکیده

یکی از بخش‌های مهم در صنعت گردشگری هتلداری است که مهمترین و بیشترین سرمایه‌گذاری در احداث و تاسیس هتل و اماکن اسکان صورت می‌گیرد. در زنجیره ارزش تولید خدمات گردشگری مراکز اسکان نقش بسزایی دارند. یک سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر است و چندان اطمینان بخش نیست، زیرا صنعت گردشگری با وجود بحران‌های طبیعی و غیرطبیعی و تغییرات ابعاد شش‌گانه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، مدیریتی و زیست‌محیطی بسیار حساس و آسیب‌پذیر می‌باشد و تقاضای سفر را تغییر می‌دهد. توقف بحران‌های طبیعی و غیرطبیعی نیز غیرممکن است. بنابراین درصد اشغال هتل‌ها همیشه دارای فرایند فراز و فرود است و نمی‌توان درآمد هنگفتی نسبت به حجم سرمایه‌گذاری متوقع بود. بازده سرمایه‌گذاری بسیار پایین و چندان امیدارکننده نخواهد بود، بنابراین نیاز به پشتیبانی، ایجاد انگیزش و کمک‌های بخش دولتی دارد؛ علاوه بر نیازهای دیگر، چالش‌هایی نظیر عدم مدیریت، عدم تخصص، عدم همکاری موسسات مالی و چالش‌های دیگری در بحث هتلداری وجود دارد که در این پژوهش به آنها پرداخته خواهد شد. این پژوهش از یافته‌های کتابخانه‌ای از قبیل مقالات، کتاب‌ها، اظهارنظر متخصصان و تجربه پژوهشگر که نیم قرن در این بخش حضور داشته؛ تهیه و ارائه گردیده است.

کلیدواژه‌ها: شناسایی، بررسی، نیازها، چالش‌ها، صنعت هتلداری



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

مقدمه

صنعت گردشگری، صنعتی درآمدزا، کارآفرین، اشتغال زا، ارزآور (صادرات نامرئی) و تاثیرگذار بر ابعاد شش گانه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، مدیریتی و زیست محیطی می باشد. ولی متأسفانه در مقابل بحران های طبیعی و غیرطبیعی بسیار حساس و شکننده است. همانگونه که در طول تاریخ این صنعت کاملاً مشاهده شده است، با کوچکترین تحول ناشی از بحران ها ضربه بسیار عظیمی به این صنعت وارد می شود که اولین اثرات آن بر بخش هتلداری است که دارای هزینه های ثابت بسیار بالایی است، زیرا هزینه های حقوق و دستمزد، هزینه اجاره (در صورت مستاجر بودن)، برق، آب، گاز، استهلاک ساختمان و تاسیسات همیشگی و ثابت است. بیمه تامین اجتماعی که ۳۰٪ حقوق کارکنان را تشکیل می دهد و انواع بیمه های آتش سوزی، بیمه مسئولیت مدنی و سایر بیمه ها از هزینه های ثابت هتل ها است. با آمدن یا نیامدن گردشگران هزینه های ثابت که ارقام بسیار سنگینی است بر آنها تحمیل می گردد. از طرفی سرمایه گذاری هنگفت هتل ها که بیش از بخش های دیگر این صنعت می باشد؛ بسیار استهلاک پذیر است و در هنگام بحران ها آسیب های شدیدی خواهد دید. بازده سرمایه گذاری نسبت به حجم سرمایه گذاری در صنعت هتلداری بسیار پایین است و چندان صرفه اقتصادی ندارد و در صورت عدم حمایت، پشتیبانی و کمک از طرف بخش دولتی، در این بخش کمتر سرمایه گذاری خواهد شد. از طرفی سرمایه گذاری در هتل ها بصورت سرمایه گذاری غیرقابل انتقال و فروش در می آید زیرا کمتر کسی حاضر می شود هتل ها را خریداری نماید. بنابراین هتل ها در مالکیت سرمایه گذاران سالیان مدیدی باقی می ماند و خریداران حاضر به خریداری هتل ها نیستند به ویژه هتل های چهار و پنج ستاره که با سرمایه گذاری های هنگفتی تاسیس شده اند. انگیزه سرمایه گذاران در بخش هتلداری به چند دسته تقسیم می شود؛ ۱- سرمایه گذارانی که سرمایه مازاد و ثروت اندوخته دارند و هیچگونه تخصص و اطلاعاتی در حوزه صنعت گردشگری و به ویژه هتلداری ندارند، که بخشی از این ثروت را بدون چشمداشت به درآمد و سود قابل ملاحظه و برای سرگرمی و تفنن و یا اعتبار اجتماعی، سرمایه گذاری می کنند. ۲- سرمایه گذاران صرفاً اقتصادی در ابتدای ورود به پروژه ها درآمد، سود و بازده سرمایه گذاری حاصل از سرمایه خویش را محاسبه می کنند و تنها جنبه اقتصادی مدنظر آنها است؛ که میتوان گفت در صنعت گردشگری و به ویژه هتلداری چنین اندیشه و جایگاهی متصور نیست. ۳- سرمایه گذارانی که به علت دوست داشتن و علاقه شدید به این صنعت، حاضر به سرمایه گذاری در هتل هستند و به منافع اجتماعی بجای منافع فردی توجه دارند و می خواهند آثاری در جامعه از خود بجای بگذارند و اثربخشی اجتماعی داشته باشند.

یکی دیگر از مسائل این صنعت و بخصوص بخش هتلداری تخصصی بودن آن است؛ باید افرادی وارد این صنعت شوند که دانش و تخصص این صنعت را داشته باشند، زیرا در صورت عدم تخصص و دانش نمی توانند موفق و ادامه دهنده باشند.

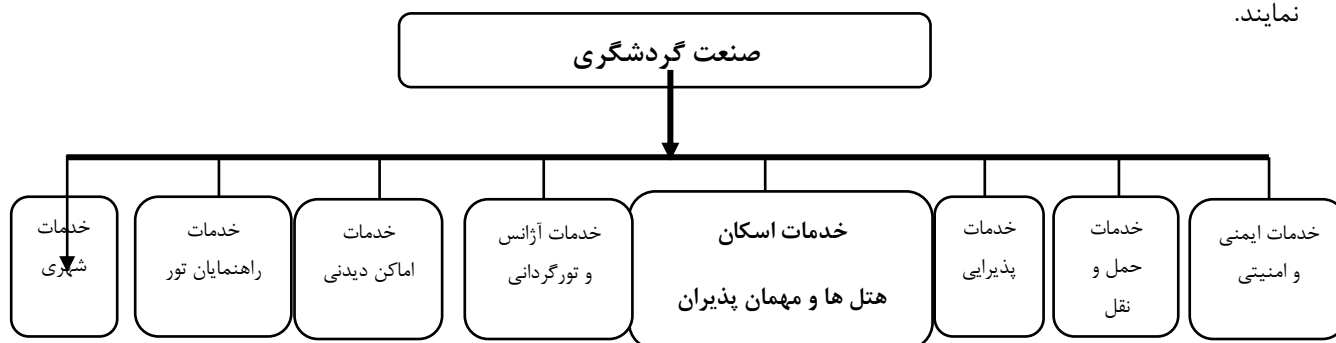
یکی دیگر از مسائل هتلداری نظارت و کنترل همه جانبه سازمان ها، ارگان ها و ادارات همه بخش های دولتی است که جلب رضایت همه آنها در خدمات رسانی از الزامات است. بنابراین بایستی با کارشناسان و نظارت کنندگان بسیاری سروکار داشت که بسیار سخت است. هتل ها اماکنی هستند که حوادث زیادی از قبیل خودکشی، دعوا و مشاجره، سرقت، اختلافات خانوادگی، آتش سوزی و سایر حوادث در آنها روی می دهد و نتیجتاً به بخش های گوناگون دولتی بایستی جوابگو باشند.

یکی دیگر از مشکلات، ارتباط با انسان ها به عنوان متقاضیان سفر و ارائه دهندگان خدمات است. انسان هایی که هر یک نگرش، بینش و رفتار منحصر بفرد خود را دارند و متصدیان و کارکنان هتل ها بایستی در جهت رضایتمندی مهمانان و کارکنان با سبک و سیاق، اخلاق، رفتار و طرز تفکر گوناگون آنها برآیند، زیرا اگر در زنجیره تولید خدمات کوچکترین قصوری صورت گیرد اعتراض گردشگران را به همراه خواهد داشت و باعث تبلیغات منفی و شکست برای سازمان ها می گردد.

دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

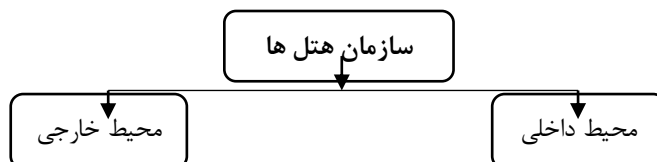
صنعت هتلداری جایی برای آزمون و خطا ندارد و با اولین اشتباه مورد مواخذه، اعتراض و شکایت قرار می گیرد. مدیران هتل ها برای جلب رضایت اعتراض کنندگان دچار سختی می شوند تا بتوانند رضایت مشتریان را کسب کنند و از تبلیغات منفی جلوگیری نمایند.



۱- زیرمجموعه های صنعت گردشگری

3

در دهه گذشته تقاضای گردشگری تکامل یافته و ظهور نسلی کاملاً جدید از گردشگران با نیازهای خاص و جدید، سازمان های گردشگری را برآن داشته تا برای ارضای این نیازها کیفیت ارائه خدمات به مشتریان را ارتقا دهند. هتلداری بخش اصلی در صنعت گردشگری است، زیرا برای تامین خدمات بخش های دیگر گردشگری ضروری است و اولین خدمت درخواستی گردشگران در مقصد است. هتل ها صنایع خدماتی فراوانی را فراهم می کنند. ویژگی هایی مانند قیمت، مکان، نظافت، شهرت، خدمات شخصی و تصویر جذاب کیفیت هتل را در نظر مسافران تعیین می کند. در سال های اخیر رقابت در صنعت مهمان نوازی در سطح ملی و بین المللی افزایش یافته است. در مدیریت عملکرد توجه به عوامل غیرمالی مانند کیفیت خدمات و رضایت مشتری بسیار مهم است. همچنین معیارها و عوامل مرتبط با سازمان مانند اهداف راهبردی، محیط رقابتی، مدیریت درآمد، جهت گیری بازار و فرایند ارائه خدمات در هتل ها با مدیریت عملکرد در ارتباط است (کروبی و میرفخرالدینی، ۱۳۹۷).



۲- سازمان هتل ها

سازمان هتل ها

محیط داخلی (درون سازمانی)

_ سرمایه گذاری: سرمایه گذاری در احداث و ساختن یک هتل در وهله اول علاوه بر داشتن امکانات مالی و اعتباری، نیاز به علاقه و تخصص دارد. در وهله دوم در نظر گرفتن منافع جمعی و ارجح دانستن بر منافع فردی سرمایه گذار است. در سرمایه گذاری



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

4

هتل سازی الف) سرمایه های خرد و قابل انتقال و فروش، به سرمایه های کلان و دیر قابل انتقال و فروش سخت مبدل می شود و سرمایه گذارانی که وارد این صنعت می شوند دیگر به راحتی نمی توانند از این صنعت خارج شوند. به علاوه در صورت علاقه به فروش، سرمایه گذارانشان بسیار سخت قابل فروش و انتقال است و دیگران به راحتی حاضر به سرمایه گذاری و خرید هتل ها نیستند؛ زیرا سرمایه گذاری با هدف و دیدگاه ثروت اندوزی نمی تواند یک سرمایه گذاری کارآ، موفق و موثر در صنعت هتلداری باشد. ب) بازده سرمایه گذاری در این بخش بسیار پایین است زیرا سرمایه گذاری در هتل ها نمی تواند به زودی هزینه های سرمایه گذاری را برگشت دهد. به همین جهت سرمایه گذاران اکثراً علاقمند به سرمایه گذاری در صنعت می باشند و شهرک ها و واحدهای صنعتی به شدت افزایش یافته اما سرمایه گذاری در هتل سازی اندک شمار است. به علاوه جایگزین و جانشین کردن اقامتگاه های غیرقانونی، غیربهداشتی و بدون مجوز بجای هتل ها با سرمایه گذاری های بسیار سنگین از قبیل خانه های استیجاری، کلید به دستان خیابان گرد که منازل خود را به راحتی اجاره می دهند؛ یکی از بزرگترین مشکلات سرمایه گذاران محسوب می شوند. ج) ایجاد راهکارهای انگیزشی برای جذب سرمایه گذاران در این بخش ضروری است؛ همانند راهکارهایی از قبیل ارائه زمین با قیمت پایین و دادن تسهیلات ارزان قیمت و سایر مشوق ها برای سرمایه گذاران در ساختن هتل ها. د) کار هتلداری مشکل و تخصصی است و نیاز به سرمایه گذاری های آموزشی دارد. ه) اداره کردن و مدیریت آنها بسیار مشکل و سخت است. زیرا با انواع بینش ها، نگرش ها و رفتارهای گوناگون و برآورده کردن تقاضاهای مختلف و رضایتمندی گردشگران روبرو هستند. از طرفی کارکنان نیز نگرش ها، رفتارها و ذهنیت های متفاوتی دارند که بایستی با آنها بتوان خدمات رسانی لازم را انجام داد. به همین علت یکی از ویژگی های صنعت گردشگری و بخصوص هتلداری را پیچیدگی می دانند. برای ایجاد و تاسیس یک هتل نیاز به امکان سنجی، مکان سنجی، نیازسنجی، ظرفیت سنجی و اقتصادسنجی میباشد؛ که می تواند احداث هتل ها را توجیه نماید، بدون در نظر گرفتن سنجش عوامل فوق، احداث هتل ها توجیه اقتصادی و بهره وری نخواهد داشت.

بهره وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد بر درون داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته میشود. به عبارت دیگر بهره وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و غیره به منظور ارتقای رفاه جامعه (رجبی فرساد و همکاران، ۱۳۹۶). بهره وری، هم یک مفهوم و هم معیاری مناسب برای ارزیابی عملکرد پدیده هاست که هدف از آن، صرف منابع برای دستیابی به اهداف است. بهبود بهره وری وظیفه اصلی مدیران است و آنان باید بیشترین نقش را در این خصوص ایفا کنند (فرجی مرجانلو و همکاران، ۱۳۹۶). بهره وری خروجی بسیار مهمی برای سازمان هاست، زیرا بهبود کارایی نیروی کار میتواند رقابت پذیری بنگاه ها را افزایش دهد (آری، والومبا، سیدو و اتایه، ۲۰۱۳).

تخصصی بودن: هتلداری یک صنعت کاملاً تخصصی است و بعد از سرمایه گذاری، اداره کردن هتل ها بسیار مشکل و پیچیده است. پیچیدگی آن به این علت است که با ذائقه ها، سلیقه ها، رفتارها و خواسته های متعدد و متفاوت تقاضا کنندگان خدمات و کارکنان بخش مختلف هتل ها روبروست. انسان ها هیچکدام از ویژگی های اخلاقی و رفتاری یکسانی برخوردار نیستند و نمی توان آنها را مشابه یکدیگر قلمداد کرد. حتی در افراد یک خانواده نیز از رفتار، اندیشه، بینش و نگرش و خواسته های مشابهی برخوردار نیستند و تقاضاهای متفاوتی برای خواسته هایشان دارند. یکی از مشکلات کنونی صنعت گردشگری ورود و دخالت افراد غیرمتخصص که هیچگونه تجربه علمی و عملی و آموزشی و سابقه ای در این صنعت و بخصوص هتلداری ندارند، می باشد. به علاوه ارائه خدمات در هتل ها در بخش های مختلف کاملاً بصورت تخصصی و استاندارد می باشد؛ که نیاز کامل به آموزش های کوتاه مدت و بلندمدت دارد.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

– **نیروی انسانی:** بعد از سرمایه گذاری مهمترین عامل منابع انسانی است. زیرا هتلداری یک صنعت کاربر است و کمتر نیاز به استفاده از ماشین ابزار دارد. ویژگی های نیروی انسانی شاغل در هتلداری بسیار حساس و متمایز از سایر کسب و کارها و مشاغل است. بایستی با آراستگی ظاهری، ارتباط و رفتارهای انسان دوستانه و صمیمانه قوی همراه باشد. نظم و اعتقاد به منظم بودن، پاک دستی و پاک چشمی نیز از ویژگی های مهم و موردنیاز نیروی انسانی شاغل در هتل می باشد. استعداد و تیزهوشی نیز از دیگر ویژگی های موردنیاز برای فراگیری آموزش های تخصصی است. یکی از معضلات صنعت هتلداری گزینش نیروی انسانی است که افراد دارای ویژگی های مطلوب و استاندارد هتلداری و آموزش دیده در این صنعت بسیار کم هستند.

تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات، و رضایت شغلی کارکنان از منظر دیدگاه های جدید مدیریت، سرمایه انسانی هر سازمان، نسبت به سایر سرمایه هایی که در اختیار دارد از برتری برخوردار بوده و توجه به سرمایه عظیم انسانی از سوی مدیران، دستیابی به جایگاه بالاتر سازمان در حوزه فعالیت خود نسبت به سایر رقبا را باعث خواهد شد. نقش محوری تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان موضوعی غیر قابل انکار می باشد و تعهد و دیدگاه مدیریت سطوح عالی، نیز پیش شرط و لازمه ارائه خدمات با کیفیت است (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳).

منشأ اصلی مزیت رقابتی سازمان ها، پایبندی، تعهد و کیفیت خدمات است. نیروی انسانی متعهد و پایبند به سازمان و اهدافش حیاتی ترین عنصر راهبردی سازمان است، به همین دلیل، مدیران سازمان ها باید توجه ویژه ای به سرمایه های انسانی خود داشته باشند (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵).

– **آموزش و پژوهش:** نیاز واقعی نیروی انسانی برای مبدل شدن به سرمایه انسانی، آموزش های تخصصی است. زیرا با آموزش و ویژگی های مختص هتلداری به نیروی انسانی و با ارائه خدمات استاندارد می توان رضایتمندی متقاضیان سفر و گردشگران را فراهم ساخت. ارتباطات، رفتارشناسی، روانشناسی و جامعه شناسی از دانش های ضروری است و کارکنان هتل ها نیاز به آموزش آنها دارند. این آموزش ها بصورت قبل از خدمت، حین خدمت و آموزش های کلاسیک و دانشگاهی می باشد. سازمان هتل ها در صورت عدم آموزش مستمر به هیچ وجه نمی توانند در ارائه خدمات رضایتمندانه موفق باشند. در هتلداری باید همه آموزش ها بطور مداوم و مستمر ادامه یابند. کارکنان و به ویژه مدیران ارشد سازمان هتل ها بطور مداوم و مستمر نیاز به پژوهش در امور تخصصی هتلداری دارند زیرا تغییرات تکنولوژیکی، فناوری های نوین و نوآوری های بسیاری بطور پیوسته در این صنعت روی می دهند.

بررسی رضایتمندی گردشگران از سوی اندیشمندان علوم مختلف انسانی مورد توجه قرار گرفته شده است و آن را موضوعی میان رشته ای کرده است؛ برای نمونه جغرافیا، جامعه شناسی، روان شناسی اجتماعی، مطالعه اوقات فراغت، مدیریت کسب و کار و ... نتایج مطالعات رضایتمندی گردشگران باید مورد استفاده مدیران استراتژیک گردشگری در دو بخش کوتاه مدت و استراتژی های دراز مدت قرار گیرد (Williams & Soutar, 2009).

رسیدن به سطوح بالاتر عملکرد سازمان کافی نیست. در واقع اجرای همزمان آموزش، توانمندسازی و پاداش است که موجب تأثیر چشمگیر و قابل ملاحظه بر رضایت شغلی کارکنان میگردد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳).

– **بازاریابی و تبلیغات:** برای نشان دادن عرضه خدمات و جذب گردشگران داخلی و خارجی نیاز به بازاریابی و تبلیغات ضروری است. البته بازاریابی سنتی بایستی جای خود را با بازاریابی مدرن و مجازی (الکترونیک) تعویض نماید. تبلیغات و بازاریابی از چند طریق اثربخش خواهد بود. الف) تبلیغات تصویری: بصورت رسانه ای از طریق صدا و سیما، مجلات و دیگر رسانه ها، ب) تبلیغات مجازی از قبیل بازاریابی اینترنتی آنلاین (Online)، ج) تبلیغات از طریق آژانس های مسافرتی، اینفلوئنسرها، استارت آپ ها، تور



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

اپراتورها، تبلیغات حضوری یا رو در رو (face to face): از طریق شرکت در نمایشگاه های بین المللی، تماس مستقیم با آژانس های بین المللی، (ه) تبلیغات از طریق تخفیف قیمت: ایجاد آپشن های (Options) خلاقانه و نوآورانه و هدایا. (و) تبلیغات دهان به دهان از طریق رضایتمندی مشتریان از هتل ها به دیگر متقاضیان سفر.

کروسبای بیان داشته است چنانچه بتوان رضایت گردشگران را از خدمات ارائه شده در مراکز اقامتی جلب کرد، مطمئناً این افراد بازدید این مناطق را به دوستان و سایرین توصیه خواهند کرد و این امر ارزان ترین و اثربخش ترین روش بازاریابی و تبلیغات خواهد بود (Crosby, 1993).

عدم شناخت جهانگردان از جاذبه های ایران موجب کاهش میزان گردشگری در کشور شده است. علاوه بر آن، در خارج از ایران نیز تصویر نامناسبی از کشور ترسیم شده است. لازم است رسانه های گروهی ایران به ویژه رادیو و تلویزیون نقش فعالی را در زمینه معرفی واقعیت های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی ایران ایفا کنند. همچنین تبلیغات قوی می تواند در اطلاع رسانی به گردشگران در مورد آب و هوای نواحی مختلف، اوضاع اجتماعی و فرهنگی کشور و نواحی موردنظر از لحاظ خوراک و پوشاک، آداب و رسوم و حمل و نقل، نقش اساسی ایفا کند (غفاری و مولایی، ۱۳۸۱).

رویکردهای مدیریتی: استفاده از رویکردهای مدیریتی در اداره کردن هتل ها بسیار اثربخش و حیاتی است. برای پیش بینی آینده بایستی از رویکردهای آینده پژوهی، آینده نگاری و اقتصادسنجی استفاده نمود. برای انتخاب نیروی انسانی موثر و کارآ و بهینه سازی عملکرد نیروی انسانی در جهت خدمات رسانی استاندارد و با کیفیت از رویکردهای توسعه منابع انسانی و استعدادیابی، برای اجرای سرمایه گذاری از رویکرد کارآفرینی و برای اداره کردن متعالی سازمان ها (هتل ها) از رویکرد تعالی سازمانی، و برای توسعه و پیشرفت سازمان از رویکرد مدیریت تغییر و تحول، از مدیریت بحران جهت مواجهه با بحران و کاهش خسارت ها و راه های پیشگیری از بحران می توان استفاده نمود و از سایر رویکردهای مدیریتی دیگر نیز بهره مند گردید.

6



- رویکردهای مدیریتی



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

آتیلگان (۲۰۰۳) بیان داشته است که بین انتظارات و ادراکات گردشگران تفاوت زیادی وجود دارد. همین نکته مدیران مراکز اقامتی و گردشگری را با این مشکل مواجه ساخته است که در نهایت باید به انتظارات کدام دسته از گردشگران توجه کنند و در نتیجه مبحث گردشگری را به یک مسئله چندمحوری و چند بعدی تبدیل کرده است.

شناسایی و تعیین معیارهایی برای مدیریت عملکرد در صنعت خدماتی مهمان نوازی می تواند عنصری اساسی در مدیریت هتل باشد که به درک منابع رقابتی و حمایت از اجرای راهبردها کمک می کند (سانتارو، ۲۰۱۵). بطور کلی هتلداری در سراسر جهان به دو بخش تقسیم می شود: ۱- بخش سخت افزاری صنعت هتلداری که شامل مباحثی چون طراحی هتل، میلمان، دکوراسیون هتل و مسائلی از این قبیل است. ۲- بخش نرم افزاری که شامل نیروی انسانی و نحوه تعامل با خدمات گیرنده و به طور کلی مدیریت عملکرد است (سیگری، ۲۰۱۱).

به عقیده کارشناسان گردشگری ایران دارای بهترین امکانات و سخت افزار در این زمینه است، اما مهمترین معضلی که هتلداری ایران را درگیر کرده مشکل نرم افزاری یا همان مدیریتی است. به عقیده بسیاری از فعالان عرصه هتلداری در ایران، برنامه های نامناسب با شرایط واقعی این صنعت در کشورمان باعث شده تا مشکلات در شاخه های مختلف گردشگری، از جمله بخش اقامتی، بیشتر نمایان شود و مدیریت سلیقه ای متولیان امر هتلداری ایران را به سمت شرایط کنونی سوق داده است (طلوع، ۱۳۹۵).

تعهد مدیریت به کیفیت خدمات به عنوان انتخاب آگاهانه کیفیت به منظور عملیات موثر و استراتژیک برای سازمان و ادغام با فعالیت هایی نظیر رهبری با کیفیت قابل مشاهده و منابع برای پذیرش و پیاده سازی طرح های با کیفیت تعریف میشود (چیونگ، ۲۰۱۰). تعهد مدیریت به خدمات، منجر به رضایت کارکنان میشود و این پاسخ عاطفی بر رفتارهای خدماتی کارکنان تأثیر میگذارد. به عبارت دیگر، تعهد مدیریت بر خدمات بر نگرش کاری کارکنان و در نهایت اثر بخشی سازمانی تأثیر دارد. کارکنان موقعی که احساس کنند شرکت به آنها متعهد است، تعهد بیشتری را نسبت به سازمان نشان میدهند (فولر و همکاران، ۲۰۰۷).

توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیمگیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان (مولینز، ۱۹۹۹). توانمندسازی، واگذار کردن مسئولیت های جدید به مدیران است و آنها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آنها را به خطر جویی ترغیب نمایند و موفقیت ها را به رسمیت بشناسند (ایوانز و لیندسی، ۲۰۰۷). بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می نگرند که به افراد قدرت تصمیم گیری میدهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی قید و شرط برای اجرای هر کار میدانند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کرد تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. بدینوسیله در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد، و انگیزه های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه، بسیج نمود (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶).

7
_ فرهنگ سازمانی: مجموعه ای از ارزش ها- باورها و هنجارها و سنت ها و ادراکاتی که کارکنان در آن سهیم باشند (تعهدکارکنان- رفتار و رعایت اصول اخلاقی- کارایی- ارائه خدمات به مشتری- تعهد به کارکنان) بصورت مکتوب و غیرمکتوب است که با شعارها، رفتارها و نوع ظاهری شمای سازمانی افراد و نمای سازمان مشخص می شود. رویکرد تعالی سازمانی میتواند در فرهنگ سازمانی نهادینه شود و مدیران و کارکنان را به این رویکرد متوجه سازد. فرهنگ سازمانی مهمترین عامل درون سازمانی است و همه تفکر و عمل سازمان بر روی این متغیر استوار است و نگرش، بینش، دیدگاه و رفتار مدیران و کارکنان منبعث از این



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

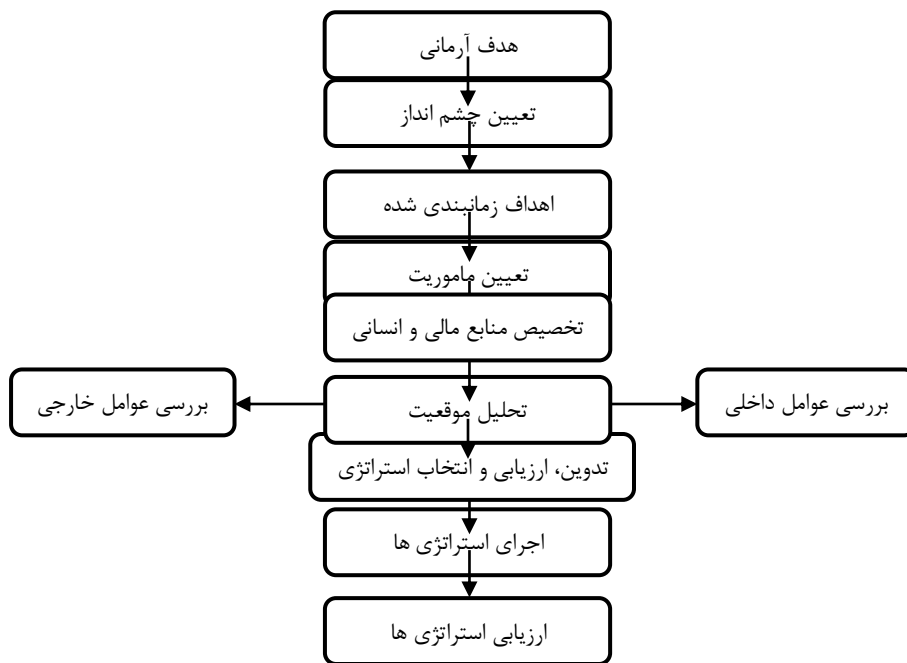
عامل است. ارجح دانستن رضایتمندی متقاضیان بر منفعت طلبی سازمانی نشأت گرفته از فرهنگ صحیح سازمانی است. همکاری، تعاون، یکپارچگی کارکنان، حس نوع دوستی، صداقت، درستی و پاکی، نظم و نظام، امانت داری و آراستگی ظاهری از نگرش و بینش فرهنگ سازمانی انتقال می یابد. بنابراین بنا نهادن پایه های فرهنگ سازمانی بسیار سخت و موشکافانه است که با ژرف اندیشی، پژوهش، دانش، بصیرت و آینده اندیشی حاصل می گردد و بایستی به شدت در ایجاد پایه گذاری (فوندانسیون) آن دقت به عمل آورد. متأسفانه در بعضی از واحدهای اقامتی چندان به فرهنگ سازمانی اهمیت داده نمی شود و یکی از مسائل هتلداری عدم توجه به این مقوله است.

مطالعات جدید به تدوین و تعیین مباحث جاری و بسط یافته در زمینه رضایتمندی گردشگران تاکید داشته اند که از آن میان میتوان مواردی را فهرست کرد. نقش مطالعات میان فرهنگی در رضایت مندی گردشگران، رضایتمندی از حوزه های گردشگری میراث فرهنگی، نقش کیفیت خدمات در ارتقای رضایتمندی گردشگران، مقایسه مدل های موجود در سنجش رضایتمندی گردشگران، رابطه بین عملکرد مقصد، رضایت مندی عمومی و تمایل به تکرار سفر، رضایت مندی در هتلداری و رضایتمندی میزبان (Williams & Soutar, 2009).

فرهنگ نظام الگومند و منظم نمادهای معطوف به کنشگران و ابعاد درونی شده نظام شخصیت و الگو نهادی شده در نظام اجتماعی به شمار می آید فرهنگ از آن رو که عمدتاً نمادی و ذهنی است به راحتی از نظامی به نظامی دیگر منتقل میشود. فرهنگ از طریق اشاعه از یک نظام اجتماعی به نظام اجتماعی دیگر منتقل می شود و از طریق یادگیری و جامعه پذیری از یک نظام شخصیت به نظام شخصیت دیگر. با اینهمه ویژگی نمادین (ذهنی) فرهنگ مشخصه دیگری هم بدان میدهد که توانایی کنترل سایر نظام های کنش است (ریترز، ۱۳۹۳).

بسیاری از متغیرهای نظریه نوسازی رابطه مستقیمی با ارتباطات انسانی و میان فردی دارد که میتوانند در توسعه صنعت جهانگردی مؤثر به نظر آیند و با تحول در این مقوات تحول اجتماعی به وجود می آید و میتوان کلیه این مسایل را در جامعه به عنوان هنجارهای دخیل در امر توسعه رواج داد. میزان همدلی، اعتماد به یکدیگر، میل به پیشرفت، میزان و درجه آینده گرایی، وقت شناسی، نظم پذیری، ریسک پذیری، عملگرایی و ارزشی که برای عمل و کار قائل هستند. تقدیرگرایی و عدم تقدیرگرایی، استقلال فردی، عدم وابستگی، تفسیر و درک فرد از تغییر و تحول، میزان حساسگری فرد، خوشبینی، بدبینی، نظم و وجدان کاری، توجه به ابتکار و خلاقیت، نقش پذیری و احساس توانمند کردن (ازکیا و غفاری، ۱۳۸۷).

۸
_ برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) و ایجاد استراتژی مناسب: هر سازمانی و به ویژه سازمان های هتلی بایستی دارای سیستم برنامه محور، بصورت برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) علاوه بر برنامه ریزی های زمانبندی شده کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت باشند. زیرا بدون برنامه ریزی و نداشتن نقشه راه دچار سردرگمی و ندانم به کاری در مدیریت و اداره این سازمان ها خواهند شد. برنامه ریزی راهبردی دارای هدف آرمانی، چشم انداز، اهداف زمانبندی شده، تعیین مأموریت، تخصیص منابع مالی و انسانی، تحلیل موقعیت، تدوین و ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی از طریق "روش ارزیابی متوازن" می باشد و بازخورد آن بایستی کاملاً مورد نظارت و کنترل قرار گیرد. یک سازمان هدفمند با آینده نگری روشن می تواند به ارائه خدمات بپردازد.



-فرآیند برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

9

نظریه مبادله اجتماعی بر آن است تا دریابد که چه مکانیسمی موجب شکل گیری تاثیر گردشگران و همچنین گردشگری بر مردم می شود؟! و اینکه نگرش مردم به گردشگری چه ارتباطی با برنامه ریزی گردشگری خواهد داشت؟ تحقیقات متعددی براساس نظریه مبادله اجتماعی به بررسی نگرش مردم به جهانگردی پرداخته اند. همچنین تاثیری که مردم و صنعت گردشگری بر گردشگران میگذارد؛ این بخش تحت عناوین متعددی مورد بررسی اندیشمندان قرار گرفته است که یکی از مصادیق آنها موضوع رضایتمندی گردشگران است. نظریه مبادله اجتماعی در این بخش به ما کمک می کند تا چگونگی مکانیسم شکل گیری رضایتمندی گردشگران را بررسی و ابعاد گوناگون آن را موشکافی کنیم و اینکه دریابیم چه عواملی در شکل گیری رضایتمندی گردشگران تاثیر داشته است؟ از سوی دیگر میزان رضایتمندی گردشگران چه تاثیری در برنامه ریزی گردشگری ایفا می کند؟ (زیاری و همکاران، ۱۳۹۳).

رضایتمندی و وفاداری مشتریان : مشتریان تنها منبع درآمد سازمان هتل ها می باشند که با ارائه خدمات استاندارد و با کیفیت مطلوب می توان رضایتمندی آنها را فراهم نمود و باعث گردید که مشتریان دیگری بصورت تبلیغات دهان به دهان بر مشتریان سازمان افزوده شود. از طرفی رفت و آمد مشتریان بصورت تکراری در طول زمان باعث وفاداری آنها میگردد؛ بنابراین سازمان هتل ها باید سعی نمایند که در هر لحظه اقامت متقاضیان سفر، رضایتمندی و وفاداری آنها را حفظ نمایند. در صورت عدم ارائه خدمات با کیفیت مطلوب از تعداد مشتریان کاسته خواهد شد و چرخه حیات سازمان ها به حالت نزولی تغییر و باعث شکست آنها می گردد.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

وفاداری مشتری یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت های خدماتی است (Bharadwaj, 1993). وفاداری مشتری علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی سطح بهره وری و انگیزه کارکنان و سودآوری موسسه را نیز ارتقاء میدهد. از طرف دیگر پشت کردن دائمی مشتری به خدمات یک موسسه اثر ویرانگری بر عملکرد آن خواهد داشت. از جمله مسائلی که می تواند باعث ایجاد و حفظ وفاداری مشتری گردد، تصویر برند شرکت های خدماتی است (Lee & Canningham, 2001). رضایت مشتری و وفاداری مشتری مفاهیم جدیدی نیستند. بهترین هتل ها رضایت مشتری را مهمترین سلاح رقابتی جهت دستیابی به سود می دانند. رضایت مشتری هنگامی حاصل می شود که خدمت ارائه شده توسط هتل با انتظارات مشتری مطابق باشد یا از آن فراتر رود. بنابراین به منظور بقا، هتل ها باید استانداردهای مناسب خدماتی را در مورد خواسته ها و تمایلات مشتریان خود ایجاد کنند (Min Min Chung, 2002). با درک این موضوع که چه عواملی باعث می شود مشتریان دوباره به هتل مراجعه کنند، مدیران هتل ها قادر خواهند بود راهبردهای لازم را به منظور بهبود کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان برگزینند (Schall, 2003).

ناگفته پیداست که گردشگر در دوران سفر به مکانی مطلوب برای اقامت و آسایش نیاز دارد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۱). رضایتمندی گردشگران شامل کلیه تجاربی است که نسبت به مقصدی خاص در مدت اقامت به دست می آورند و این احساسات و طرز تلقی های مرتبط با ارائه خدمات و قیمت آنهاست. رضایتمندی گردشگران می تواند به متغیرهایی همچون هتل، امنیت، اقامت، کیفیت خدمات، حمل و نقل، سطح قیمت ها، خرید، آداب و رسوم، معاشرت با مردم مرتبط و وابسته باشد. میزان رضایتمندی گردشگر در بین گروه هایی که به صورت مکرر از منطقه ای خاص بازدید می کنند و گردشگرانی که مرتبه اول به مقصد موردنظر مسافرت می کنند، معمولاً متفاوت است و می تواند برای محققان راهگشا باشد. در فضای رقابت، یکی از سودمندترین و مناسب ترین راهبردها برای صنعت هتلداری مشتری مداری است. امروزه، شناخت و پیش بینی نیازهای مشتریان برای بنگاه اقتصادی از اهمیت خاصی برخوردار است. لذا مشتری به عنوان عاملی کلیدی و محوری در بقای بنگاه ها ایفای نقش میکند، پس، جهت گیری کلیه اهداف، استراتژی ها و منابع، حول محور جذب و نگهداری مشتری میباشد. حفظ و تقویت وفاداری مشتریان برای شرکت هایی که دغدغه حفظ و توسعه جایگاه رقابتی خویش را در بازار دارند، چالشی استراتژیکی تلقی میشود (زیاری و همکاران، ۱۳۹۳).

کیفیت و استانداردسازی خدمات : یکی از نکات پراهمیت در سازمان های هتل ها استانداردسازی امکانات ، وسایل ، ابزار فیزیکی، سخت افزاری و نرم افزاری و ارائه خدمات بهینه است که در چهارچوب یک شیوه نامه یا پروتکل جهانی که همان استاندارد جهانی خدمات است، ارائه میشود. زیرا گردشگران به علت سفر به اقصی نقاط جهان از ارائه خدمات استاندارد کاملاً آگاه و مطلع هستند و در صورت عدم ارائه خدمات مربوطه باعث نارضایتی و نتیجتاً منجر به شکست سازمانی خواهد گردید. در صورت ارائه خدمات استاندارد و با کیفیت مطلوب خدمات می توان رضایتمندی گردشگران را فراهم نمود و باعث جذب بیشتر آنها گردید. یکی از تبلیغات مهم ، تبلیغ دهان به دهان می باشد که از طریق رضایتمندی گردشگران به دیگران منتقل می شود. صنعت مهمان نوازی صنعتی مبتنی بر خدمات است که ویژگی های منحصر به فردی دارد و نیازمند ابزاری برای مدیریت و سنجش موثر و راهبردی عملکرد است. صنعت مهمان نوازی برای داشتن شرایط آخذ گواهینامه استاندارد سازمان بین المللی استاندارد (IOS) و عضویت در انجمن بین المللی هتل داران، نیاز به تعریف و تبیین شاخص های اساسی در حوزه مدیریت عملکرد دارد (وانگی، ۲۰۱۳).



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

با وجود سیستم ها و مدل های متنوع مدیریت عملکرد، محققان به عدم تمایل صاحبان صنعت مهمان نوازی به استفاده از معیارهای جامع (کمی و کیفی) اشاره کرده و بیان می کنند که مدیران هتل ها بیشتر بر معیارهای مالی تکیه دارند. فقدان مهارت های مدیریتی و تخصصی در کشورهای درحال توسعه اغلب باعث می شود سازمان ها بیشتر بر معرفی و الگوبرداری از سیستم های مدیریت عملکرد غربی تمرکز کنند که همیشه مناسب برای شرایط محلی نیست (بادرتون، ۲۰۰۴). به نظر صاحبانظران از نماگرهای مهم در ارزیابی توسعه گردشگری، رشد ظرفیت تاسیسات اقامتی و کیفیت خدمات مراکز اقامتی است. به طور طبیعی رشد ظرفیت تاسیسات اقامتی و کیفیت آنها با رشد گردشگری اعم از داخلی و بین المللی نسبت مستقیم دارد (دفتر مطالعات فرهنگی مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۲).

تحقیق ویلکینز و همکاران (۲۰۰۷) براساس سروکوال در مورد تاثیر عملکرد کارکنان بر کیفیت درک شده از سوی مشتریان در صنعت هتلداری ایالات متحده حاکی از اهمیت نسبی بخش ارتباط با مشتریان، مهمان داری و پارکینگ است. اکثر جنبه های ابتدایی محصول هتل مانند نظافت و پاکیزگی نیز به عنوان عوامل بسیار مهم شناسایی شده اند. سه نوع کیفیت خدمات اصلی در هتل ها حائز اهمیت است. مجموع کیفیت های این سه بعد مشتمل بر محصول فیزیکی، تجربه خدمت و خوراک و نوشیدنی که خود دارای مولفه های جزئی تری هستند، درک مشتری را از خدمات عرضه شده شکل می دهد. محصول فیزیکی به ابعادی مانند راحتی و روزآمد بودن، کیفیت اتاق و امکانات اضافی مانند نهبان طبقه و پیشخدمت پارکینگ اشاره دارد. مولفه تجربه خدمت، ناظر بر گستره چگونگی ارائه خدمات با کیفیت است. مثلا در هتل های چهار و پنج ستاره بسیار مهم است که مشتریان به طور مستقیم در کانون توجه قرار گیرند (شخصی کردن) و برای دریافت خدمات بیش از یک دقیقه منتظر نشوند (خدمات سریع). عرضه غذاهای مطبوع و مجموعه مناسبی از نوشیدنی ها اجزای اصلی مولفه خوراک و نوشابه با کیفیت را تشکیل می دهد (زباری و همکاران، ۱۳۹۳).

با بهره گیری از پژوهش های بین المللی و تلاش های صورت گرفته در ایران، سه بعد کلی خدمات هتل های کشور در پیوند با رضایتمندی گردشگران خارجی به شرح زیر در نظر گرفته شده است: الف) محصول فیزیکی (مربوط به جنبه های ملموس خدمات هتل از جمله زیبایی و روزآمد بودن، کیفیت اتاق و خدمات ممتاز تکمیلی)، ب) تجربه خدمت (شامل رفتار حرفه ای کارکنان، شخصی سازی و خدمات سریع)، ج) خوراک و نوشیدنی (شامل کیفیت، تنوع و نحوه عرضه خوراک و نوشیدنی) (علاءالدینی و چینی، ۱۳۹۱).

کیفیت خدمات هتل و برخورد کارکنان هتل با مهمانان برای مسافران تفریحی واجد اهمیت هستند. (Parasurman et al., 1998).

اگرچه رضایت مشتری عنصری حیاتی در صنعت هتلداری محسوب میشود، اما وفاداری مشتری نسبت به رضایت مشتری از ارزش بیشتری برخوردار است؛ زیرا مشتریان وفادار جهت خرید مجدد به هتل بازگشته و هتل را به دوستان خود پیشنهاد میکنند که این امر به نوبه خود سودآوری هتل را افزایش میدهد (بون و شوماخر، ۱۹۹۸). بیشتر هتلهای زنجیره ای بزرگ برنامه هایی را برای ایجاد وفاداری در مهمانان خود دنبال میکنند، برای مثال "مری ات" ۵۴ میلیون دلار در سال ۱۹۹۶ برای طرح جذب مهمان افتخاری هزینه کرد. این برنامه ها با هدف افزایش احساس عضویت و مشارکت در یک باشگاه منحصر به فرد ایجاد شدند. برنامه های ایجاد وفاداری در مشتریان گران هستند، شروع و ادامه



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

این برنامه ها نیازمند سرمایه گذاری مکانی است. مثلا ایجاد اتاق های رایگان و آزاد و یا بالا بردن سطح امکانات اتاقها نیازمند سرمایه است (بهراری و همکاران، ۱۳۹۵).

ارتباطات: تنها راه درک، شناخت و رساندن منظور افراد به یکدیگر ارتباط است؛ تا زمانی که ارتباط برقرار نباشد هیچگونه درک متقابل و رساندن مفاهیم صورت نمی گیرد. ارتباطات شامل ارتباط با خود، ارتباط با دیگران و ارتباط جمعی یا عمومی، ارتباطات نوشتاری و غیرنوشتاری، ارتباطات ملی و فراملی، ارتباط کلامی و غیرکلامی، ارتباط زمانی و غیرزمانی و ارتباط سازمانی می باشد. مهمترین بخش خدمات رسانی به مهمانان رویکرد ارتباطی است، که مفهوم خواسته و تقاضای آنها کاملا درک شود و به آنچه که مورد نیاز و قصد آنهاست توسط جامعه میزبان عمل و عرضه گردد؛ برای تقویت این رویکرد نیاز به آموزش از طرف مدیران می باشد که خود آنها نیز باید مسلح به دانش ارتباطات باشند. در وهله اول مراجعه مهمانان با میزبانان، باید ارتباطات منطقی و صمیمانه در حد حیطه سازمانی بتواند باعث جذب مهمانان گردد، این ارتباط می تواند بصورت پیام های کلامی یا غیرکلامی صورت گیرد. ارتباط بایستی به گونه ای باشد که دو طرف مرتبط منظور یکدیگر را درک کنند و بتوانند با درک مفاهیم، جوابگوی یکدیگر باشند. موثرترین راه رضایتمندی مشتریان ارتباط صحیح و منطقی مدیر و کارکنان هتل با مشتریان است که می تواند از نظر روحی و روانی و حس احترام گذاری، التیام دهنده مهمانان باشد. با وجود ارتباطات صحیح سازمانی در هتل ها و تجدید دیدار مهمانان از آنها وفاداری میهمانان ایجاد خواهد شد و مهمانان وفادار می توانند مبلغان خوبی برای این سازمان ها باشند.

ارتباطات انسانی به عنوان یکی از ویژگی های اجتماعی در هتل تعریف می شود، این نوع ارتباط با دیگران در زمینه های اجتماعی، فرهنگی در حوزه دانش هتلداری از اهمیت بسیاری برخوردار است. در واقع در چنین ارتباطی درون سازمانی باید جامعه میزبان از نظر محتوایی با جامعه میهمان به تبادل و اشتراک گذاشتن افکار، اخبار و... بپردازد. بنابراین براساس ارتباطات درون سازمانی به صورت رسمی و غیر رسمی بین جامعه میهمان و میزبان اشاره مستقیمی به اثرگذاری این فرایند در راهبردها و مدیریت تصمیم گیری خواهد داشت (اگراوال و گارگ، ۲۰۱۲).

در زندگی انسان هیچ رفتار ارتباطی به اندازه کلامی وسعت و تأثیر ندارد و هیچ پدیده ارتباطی اینقدر با زندگی انسان عجین نشده است. اختلاف بین ارتباط کلامی و غیرکلامی به سادگی مقایسه اعمال و صحبت نیست. مثلا در صحبت کردن نیز آمیخته با عناصر غیرکلامی چون تن صدا، سکوت های بین جمله ها و غیره است. اساس ارتباط کلامی بر زبان گذاشته شده است و اندیشه پیام دهنده را به گیرنده بیان میکند و از طرف دیگر مخاطب گفتگو است و به او پاسخ میدهد (کروبی، ۱۳۸۸).

زبان در این نوع ارتباط بسیار مهم است، هر زبان به خصوص برای کسی که با آن تکلم میکند راه دیدن جهان، احساس کردن در این جهان را تعیین میکند. تأثیر زبان بر توسعه و پیشرفت تأثیری اساسی است اگرچه رایانه ها به مراتب از زبان دقیقتر هستند اما زبان انعطافی دارد که آنها نمیتوانند داشته باشند. بنابراین زبان است که برای نظام های پیچیده فرهنگی ما مبنا ایجاد میکند. گوش دادن فرایندی فعال برای معنا بخشی به پیام شفاهی دیگری است در این تعریف، وقتی فرایند فعال مطرح میشود، مفهومش این است که گوش دادن یک پدیده خودکار نیست. به بیان دقیقتر، ارتباط گر باید خودش را متقاعد کند به کسی گوش دهد. نکته مهم دیگر این تعریف آن است که گوش دادن فقط شنیدن یا دریافت کردن ورودی ها نیست، بلکه خلق کردن معنی از آن چیزی است [نماد + نحوه ارائه + محتوا] که می شنویم: نکته اخیر از آنجا بسیار اهمیت دارد که وقتی عده ای در حال شنیدن پیام مشابهی باشند، ممکن است هرکدام از آنها به ساخت معنی های متفاوتی دست بزنند. این امر ممکن است ناشی از آن باشد که آنها به صورت متفاوتی گوش داده اند (محسنیان راد، ۱۳۹۳).



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

بخش دیگری از ارتباطات در حوزه صنعت هتلداری و گردشگری ارتباطات غیرکلامی است. اینگونه ارتباط شامل «کلیه پیام هایی است که افراد علاوه بر خود کلام آنها را نیز مبادله میکنند (برکو و همکاران، ۱۳۷۸). فرایند تولید خدمات اقامت با تعامل شخصی و ارتباطات بین میهمان و کارمند شروع میشود. این بهره وری مرتبط با عملکرد ارتباطات داخلی هتل بوده که تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر بهره وری سازمانی هتل خواهد داشت، همچنین این فرآیند به عنوان منتج شده از داده های مربوطه در فضای هتل نقش بارزی در تصمیم گیری سازمانی هتل دارد. ارتباطات داخلی نیز در تطبیق با فرهنگ سازمانی و بالا بردن روحیه کارکنان، در نتیجه افزایش کیفیت خدمات و رضایت مهمان مؤثر است (یلدیز، ۲۰۱۵).

این نوع زبان در حوزه صنعت میهمان نوازی و هتلداری در صورت آگاهی و داشتن مهارت کارکردهای بسیار خوبی میتواند بین جامعه میزبان و میهمان داشته باشد. ۱- ارتباطات بیشتر، بهتر و کاملتری با دیگران داشته باشیم. ۲- راحت تر دیگران را برای برقراری ارتباط به طرف خود جذب کنیم. ۳- اختلاف نظر، سوء تفاهم و آغاز هر تعارضی را پیشاپیش تشخیص دهیم. ۴- حمایت، توافق و دلگرمی را دریابیم. ۵- زمان سخن گفتن و زمان سکوت کردن را تشخیص داده و آن را در خود تقویت نماییم (هارجی، ۱۳۹۳).

۱۳ **برندسازی:** بهترین راه شناخت و به خاطر سپاری و یادآوری مشتریان از سازمان های ارائه دهنده خدمات و تولیدات و به ویژه سازمان هتل ها برند آن سازمان است. برند می تواند از شکل و شمایل جسمی یا از جمله ای خاص یا از آرم مشخص و یا نشانه ای که تصویر آن در ذهن مشتریان ماندگار بماند، باشد. یکی از عوامل وفاداری در مهمانان برندسازی است. اگر سازمان هتل ها دارای برند نباشد و تصویر ذهنی در مشتریان ایجاد نشود ممکن است این سازمان از خاطر آنها به فراموشی سپرده شود که خود یک چالش مهم است. برند باید دارای معنا و مفهوم منطقی، واقعی و روشن باشد که بلافاصله در ذهن جامعه مهمان متبادر گردد. برند نبایستی از مفاهیم بی محتوا، اغراق آمیز و غیرقابل پذیرش باشد. تحقیقات در بازاریابی نشان میدهد که مصرف کنندگان میتوانند به برندها دل بسته شوند (خزایی پول و همکاران، ۱۳۹۷)، چنین دل بستگی هایی منعکس کننده وابستگی احساسی میباشد که در تحقیقات رفتار مصرف کننده مورد بررسی قرار گرفته است (شیمپ و مادن، ۱۹۸۸).

یکی از انواع وابستگی های عاطفی نسبت به برند، رابطه عاطفی با برند میباشد که توسط (پاتواردهان و بالاسوبرامانیان، ۲۰۱۱) ارائه شده و دارای سه بعد لذت، برانگیختگی و تسلط ذهنی است. اگرچه علاقه به رابطه عاطفی با برند در بخش کالاها در حال افزایش است اما در صنعت خدمات و بخصوص هتل داری در ایران کمتر بدین موضوع پرداخته شده است. این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که رابطه عاطفی با برند چه تأثیری میتواند بر انواع وفاداری مهمانان هتلها داشته باشد؟ (خزایی پول و همکاران، ۱۳۹۷). برند هتل ویژگی خاصی است که ارزش قابل توجهی را برای شرکت ایجاد میکند. از این رو بسیاری از بخشهای هتل داری به دنبال فرصت های توسعه برند به منظور دستیابی به مزیت بیشتر از برند فعلی خود هستند. این مزیت ها شامل مشتریان وفادار، توان بازگشت سریع، مواجهه با بحران ها و افزایش اثربخشی ارتباطات بازاریابی است (کلر، ۲۰۰۱).

صنعت هتل داری یک مثال از صنعت خدمات است که برند در موفقیت آن تأثیر بسزایی دارد. به نظر میرسد مهمانان هتل، این مکان اقامتی را بر پایه برندهایشان، به عنوان تعهدی ضمنی از خدمتی که آنها انتظار دریافت آن را دارند، انتخاب میکنند (ژوو و چان، ۲۰۱۰). صنعت هتلداری مکانی است که در آن مشتریان با تعداد زیادی برندها مواجه میشوند و حفظ مزیت رقابتی برند برای مدیران اهمیت فراوانی دارد. از دیدگاه مشتریان برند کاهش دهنده ریسک انتخاب مکانی برای اقامت در هتل است و از دیدگاه



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

مدیران هتل، برند تمایل به خرید مجدد خدمت را ارتقا میبخشد (کیم و کانگ، ۲۰۰۸). با توجه به اهمیتی که ساخت برند در صنعت هتلداری

دارد، تحقیقات اندک و بعضاً نامرتبیطی در این زمینه به انجام رسیده است. انتقادی کلی که به تحقیقات گذشته در این حوزه وارد است این است که اغلب تحقیقات، ماهیتی مفهومی و فاقد تست های تجربی دارند (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۲).

تصویر برند مهمترین چیزی است که اکثر استراتژی های بازاریابی معطوف به آن هستند و به برجسته کردن برند گرایش دارند. برای این منظور بخش های خدماتی سعی در برقراری ارتباط با مشتریان دارند و از طریق تأثیری که بر ادراک مشتریان از خدمات دریافت شده می گذارند، تصویری مطلوب در ذهن مشتریان ایجاد می کنند. هتل ها بخشی از صنعت خدماتی هستند که برند در موفقیت آنها نقش اساسی دارد. برند هتل های شناخته شده مزیت رقابتی و ارزش سهامدارانش را افزایش می دهد. مشتریان هتل ها به برند هتل توجه دارند و برند مبنایی برای انتخاب آنهاست. با توجه به افزایش توجه به خدمات هتلداری، وجود برندهای متعدد در این بخش، رقابت بین ارائه دهندگان خدمات و تشابه خدمات قابل ارائه به مشتریان منجر به سردرگمی مشتریان در انتخاب برند و ایجاد تمایز بین آنها شده است. در چنین شرایطی تصویر برند و فعالیت های بازاریابی به شدت بر تصمیم گیری مشتری تأثیرگذار خواهد بود (Kayaman & Arasli, 2007).

14

_ اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی : در صنعت هتلداری مهمترین عامل پیشرفت و ایجاد رضایتمندی و وفاداری گردشگران اخلاق حرفه ای عرضه کنندگان خدمات منجمله صنعت هتلداری و مدیران و کارکنان آنهاست. حس مسئولیت پذیری اجتماعی که منبعث از رویکرد تعالی سازمانی است و با اعتقاد به ارجح دانستن منافع اجتماعی بر منافع فردی بسیار اثربخش و اثرگذار خواهد بود. در نظر گرفتن حقوق متقاضیان سفر و گردشگران موجب ایجاد ارتباطی صمیمانه و اعتمادآور و اطمینان بخش می گردد و آنها در محیط احساس امنیت و آرامش می کنند. امانت داری، پاک دستی و چشم پاک، حفظ مال و ناموس گردشگران، راستگویی و صداقت، درست کرداری و رفتار انسانی و حس مهمان دوستی از ویژگی های اخلاق حرفه ای است و هتل ها بایستی محلی برای امنیت مالی و جانی مشتریان باشند تا بتوانند انبساط روحی برای آنها مهیا سازند. تبیین اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی میتواند بصورت "منشور اخلاقی" این سازمان ها نشان داده شود.

_ هوشمندسازی تاسیسات و امکانات هتل ها: با پیشرفت تکنولوژی و فن آوری نوین بایستی صنعت هتلداری بطور مستمر و پیوسته به سوی آنها گام بردارد. یکی از مواردی که موجب مزیت نسبی رقابتی هتل ها می گردد بحث هوشمندسازی و استفاده از هوش مصنوعی است. با هوشمندسازی تاسیسات و امکانات هتل ها بسیاری از مسائل دست و پاگیر به آسانی در فرایند خدمات رسانی قرار می گیرد و رضایت گردشگران را تامین می نماید. هزینه های مصرفی در مورد پیشرفت های فن آوری و تکنولوژی بصورت سرمایه گذاری های مکمل است که می تواند بر ارتقاء کیفیت خدمات هتل ها بیافزاید.

_ شناخت حقوق قانونی میهمان و میزبان در هتلداری: شناخت حقوق قانونی مهمان و میزبان از ضروری ترین موارد خدمات بهینه هتلداری است. میزبانان منجمله مدیران و کارکنان هتل ها بایستی کاملاً با حقوق قانونی مشتریان و متقاضیان سفر آشنا باشند و به وظایف قانونی خود عمل نمایند. همچنین میهمانان نیز بایستی با قوانین و مقررات و حقوق میزبان آشنا باشند تا تقاضاهای خارج از قانون و عرف نداشته باشند. با توجه به اینکه قوانین حقوق مهمانان و میزبانان از طرف قانونگذاران به خوبی تبیین و تدوین نگردیده و گاهی قوانین و حقوق طرفین میزبان و میهمان از سال های بسیار دور مورد بازنگری قانون گذاران واقع



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

نگردیده است؛ در حال حاضر بطور کامل نمی توان آنها را مورد استفاده قرار داد. مثل اسکان غیر مجاز مهمانان در اماکن غیرمجاز و غیر قانونی.

سیستم قیمت گذاری: در بیشتر کشورهای جهان سیستم قیمت گذاری در هتل ها آزاد است و بر مبنای عرضه و تقاضا قیمت مشخص می شود. در زمان هایی که عرضه بر تقاضای سفر افزایش دارد قیمت ها را کاهش می دهند و در زمان افزایش تقاضا بر عرضه قیمت تعادلی افزایش می یابد. از طرفی در وزارت گردشگری ایران قیمت ارزی و ریالی را برای هتل ها بصورت یکسان ریالی تعیین کرده اند که با توجه به اختلاف بسیار بین ارزهای خارجی و واحد پول کشور و نوسان قیمت ارزها، به هتل ها به شدت ضرر و زیان وارد می شود و در این میان ارز دریافت شده از گردشگران به هتلداران نمی رسد و بجای آن ریال پرداخت می کنند که باعث می گردد واردات و خریدهای هتلداران که از خارج از کشور صورت می گیرد با ارز تهیه شده از بازار آزاد پرداخت شود. در حالیکه اگر ارز حاصل از دریافتی گردشگران را به هنگام واردات و خریدهای خارجی استفاده می کردند؛ چندان ضرر و زیانی حاصل نمی گردید. قیمت های پویا حاصل تعدیل قیمت ها در زمان برتری عرضه بر تقاضا و یا تقاضا بر عرضه است، کاملاً قیمت ها تعدیلی هستند که می توانند به رونق گردشگری و به ویژه هتلداری کمک نمایند. دریافت از گردشگران خارجی بصورت ارزی و دریافت واحد پول کشور از گردشگران داخلی می تواند باعث تشویق و کمک به هتلداران باشد.

15

طی سال های اخیر بسیاری از انواع کسب و کارها به طور مکرر از راهکارهای قیمت گذاری پویا در بازار تجارت الکترونیک استفاده کرده اند (المغربی و کسینوکاک، ۲۰۰۳). قیمت گذاری پویا، قیمت گذاری در محیطی است که در آن قیمت ها ثابت نیستند بلکه انعطاف پذیرند. قیمت گذاری پویا را می توان خرید و فروش کالاها و خدمات در بازاری تعریف کرد که قیمت ها در واکنش به شرایط عرضه و تقاضای بازار به راحتی کم و زیاد می شوند (محامد و همکاران، ۲۰۰۱). در بازار امروزی نمونه های متعددی از قیمت گذاری پویا همانند نرخ های متفاوت سینما برای دانشجویان و بازنشستگان نرخ های متفاوت برای ساعات پیک و غیرپیک مصرف در خطوط هوایی و ریلی، نرخ های متفاوت اتاق های هتل در فصول تابستان و زمستان، وجود دارد (فرگوسن و همکاران، ۲۰۱۴). بر اساس پژوهش ماتزler و همکارانش (۲۰۰۶) منصفانه و غیرمنصفانه بودن قیمت، عامل روانشناختی است که اثر مهمی بر واکنش مشتری نسبت به قیمت دارد. مشتریان تمایل ندارند قیمتی را پرداخت کنند که به نظرشان غیرمنصفانه است. طبق نظر شرودر و هارالد (۲۰۰۸) ادراک انصاف قیمتی به طور مشخص به تمایل برای پرداخت منجر می شود. در واقع افراد در زمینه میزان تمایل به پرداخت هزینه برای کالای عمومی، معتقدند این مسئله به درک آنها از انصاف سازمان ارائه دهنده آن کالا بستگی دارد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱). انصاف قیمتی یکی از دلایل شناخته شده در زمینه تصمیم افراد برای خرید است که با هنجارهای جامعه نیز ارتباط دارد. اگر این هنجارها رعایت نشوند، قیمت ها به صورت قیمت های ناعادلانه ادراک می شوند. ادراک از انصاف قیمتی به صورت منفی به احساسات منفی منجر می شود که به شکل پایان رابطه مشتری با سازمان، تبلیغات منفی دهان به دهان یا حتی تحریم محصولات مشاهده می شود (هامبورگ و همکاران، ۲۰۰۵).

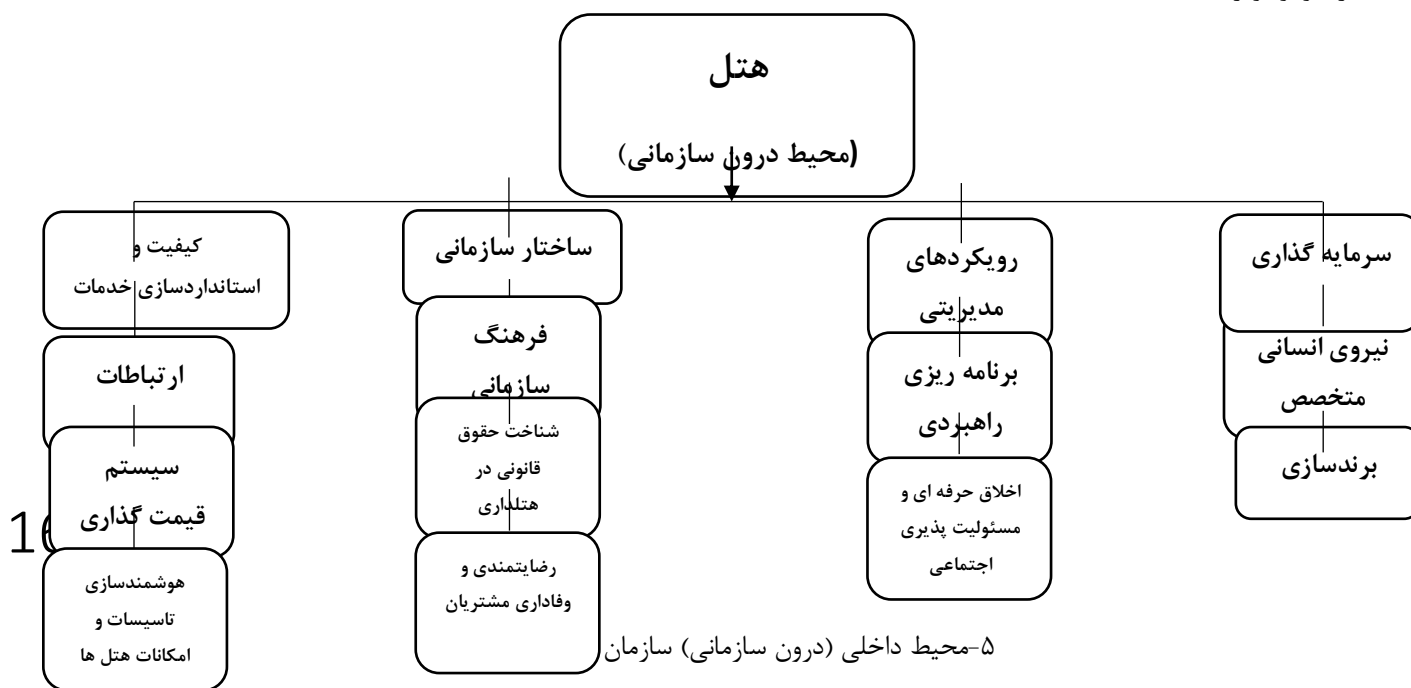
قیمت گذاری پویا یک راهکار کسب و کار است که قیمت محصولات بر مبنای یک اسلوب زمان بندی شده در راستای ارائه خدمات مناسب به مشتریان مناسب و در زمان مناسب تنظیم می کند (لین، ۲۰۰۶). این شیوه قیمت گذاری معمولاً در زمان های اطمینان نداشتن و عرضه و تقاضای فصلی و برای افزایش درآمد کاربرد دارد. صنایع متفاوتی می توانند از راهکار قیمت گذاری پویا استفاده کنند؛ دسته نخست این صنایع آنهایی هستند که کالاهای با طول عمر کوتاه همانند مواد غذایی، کالاهای الکترونیکی و پوشاک مد دارند، دسته دوم صنایع خدماتی هستند که درآمد خدمات ارائه شده در آنها تنها به یک بازه زمانی دسترسی مشخص متعلق نیست و این خدمات می توانند در زمان های مختلف قابل دسترسی و درآمدزا باشند؛ همانند خطوط هوایی، هتل ها، اجلاس



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

ها، امکانات و تسهیلات سرگرمی و تفریحی، تعطیلات مسافرتی دریایی، بلیط های قطارها، تئاترها، کنسرت ها، سینماها و ورزشگاه ها (رانا و اولیویرا، ۲۰۱۴).



محیط خارجی (برون سازمانی)

__ فناوری های نوین و نوآوری های جدید (تکنولوژی های نوین): تغییرات جهانی بسیار سریع و پی در پی صورت می گیرد و با گذر زمان تکنولوژی، فناوری های نوین و نوآوری ها نیز بطور پیوسته و مداوم پیشرفت کرده و همه ابزار و امکانات بصورت هوشمند و هوش مصنوعی تغییر می کند که یک رویداد و پدیده جهانی است و هتل ها نیز بایستی همزمان با تغییرات تکنولوژیکی و فناوری های نوین خود را مجهز سازند و هماهنگ و هم راستای آنها گام های رو به جلو بردارند.

__ کمک های دولت: پیشرفت در توسعه پایدار صنعت گردشگری نیاز به زیرساخت ها و تاسیسات زیربنایی دارد که یکی از آنها سرمایه گذاری در هتل سازی است. ولی به موازات سرمایه گذاری و ساخت هتل ها به عوامل بسیار دیگری همانند توسعه خطوط هوایی، ریلی، زمینی، دریایی و ساخت و توسعه فرودگاه ها، به روز کردن وسایط نقلیه، رفع آلودگی محیط زیست مقصد، بهبود و توسعه مدیریت شهری، مبلمان شهری، ایجاد فضاهای سبز، ایجاد و توسعه فضاهای فرهنگی، هنری، ورزشی، پزشکی، کاهش ترافیک، همکاری یکپارچه و هماهنگ در راستای پیشرفت صنعت گردشگری و دوری از موازی کاری و جزیره ای عمل کردن همه دست اندرکاران این صنعت، همکاری بخش دولتی و بخش خصوصی، دخالت دادن بخش خصوصی در تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها، کاهش تصدی گری دولتی، افزایش خصوصی سازی و کمک، پشتیبانی و حمایت بخش دولتی نیاز دارد.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

حکومت‌ها در کشورهای در حال توسعه شاخص‌هایی مانند تمرکز شدید قدرت و اقتدار سیاسی، سیطره مالکیت دولتی، سرکوب آزادی سیاسی و ساختارهای بوروکراتیک دارند. از جمله محتمل‌ترین نتایج چنین شرایطی، به حاشیه رانده شدن بخش خصوصی در داخل و کاهش میزان سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های صنعت گردشگری می‌باشد. تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم تفکیک کارکردهای اقتصادی، سیاسی و فرهنگی-اجتماعی در ایران منجر به شکل‌گیری موانع جدی در برابر صنعت گردشگری ایران شده است. اما در ورای این مشکلات ظاهری و در سطحی عمیق‌تر، موانع بسیار بنیادین در ساختار اقتصاد ایران وجود دارد که اغلب آنها ریشه در نگرش‌های مربوط به اقتصاد سیاسی خاص ایران دارد که در این زمینه روند ناقص خصوصی‌سازی و تسلط اقتصاد دولتی نفت‌محور در ایران، منجر به کاهش اهمیت سایر بخش‌های مختلف اقتصادی از جمله گردشگری شده است. در این شرایط گردشگری با حضوری بسیار کم‌رنگ، همواره در حاشیه سیاست‌ها و برنامه‌های کلان توسعه دولت قرار گرفته است (حیدری چپانه، ۱۳۹۲).

برخی از عوامل منجر به توسعه و ارتقاء صنعت گردشگری در یک منطقه می‌گردند. حکومت‌ها باید شرایط مطلوب را برای توسعه صنعت گردشگری فراهم کنند. به طور کلی دو گروه عوامل بر صنعت گردشگری تاثیر می‌گذارد. گروه اول، عوامل بیرونی مثل عوامل اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژی و ... هستند که بر بازار گردشگری موثرند. گروه دیگر عوامل درونی هستند که مرتبط با بازار گردشگری هستند (رسول زاده اقدم و همکاران، ۱۳۹۵).

17

رقبا و مزیت نسبی رقابتی: در زمان رونق صنعت گردشگری رقبا چندان رقابتی با یکدیگر ندارند زیرا همه واحدهای کسب و کار هتل‌ها دارای درصد اشغال مناسب هستند. ولی در زمان رکود رقابت شدیدی بین این واحدها وجود خواهد داشت و مزیت نسبی رقابتی ایجاد می‌کند که هتل‌ها برای جذب بیشتر مهمانان و گردشگران خدمات استاندارد بهتری نسبت به بقیه رقبا داشته باشند و ارائه دهند و با خلاقیت و نوآوری‌هایی، رویدادها (Events) و برنامه‌های ویژه‌ای در هتل ایجاد نمایند و یا از ساختار فیزیکی (سخت‌افزاری) بهتری هم از جهت ساختار ساختمان، تاسیسات و تجهیزات و استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته و هم از جهت ساختار اداری و خدمات رسانی داشته باشند. همچنین دارای پرسنل و نیروی انسانی خوب و شایسته باشند تا بتوانند رضایتمندی کامل مشتریان را ایجاد نمایند و بازاریابی و تبلیغات موثری داشته باشند.

صنعت جهانی هتل در دهه گذشته به صورت قابل ملاحظه‌ای توسعه یافته که این امر به نوبه خود منجر به رقابت شدید میان هتل‌ها شده است. وفاداری مشتری نشان دهنده موفقیت صنایع خدماتی، به خصوص صنعت هتلداری است با این حال، رضایت مشتری لزوماً حاکی از وفاداری مشتری نیست (پولمن و گروس، ۲۰۰۴).

در صنعت پر رقابت هتلداری که محصولات و خدمات آن به حالت مصرفی و الزامی تبدیل شده اند، هتل‌ها باید روش‌هایی را برای تمایز محصولات و خدمات خود اتخاذ نمایند (چوی و چوو، ۲۰۰۱). این التزام، استفاده از استراتژی‌های برندسازی را به عنوان نقطه تمایز و مزیت رقابتی هتل‌ها تبدیل نموده و برندسازی را به یکی از مهمترین روندهای حاکم در صنعت جهانی هتلداری تبدیل کرده است (کایامان و آراسلی، ۲۰۰۷).

مقابله با بحران‌ها: بحران‌ها بصورت طبیعی و غیرطبیعی در همه جوامع یا در بخشی از جوامع یا یک جامعه بخصوص اتفاق می‌افتند ولی وقوع بحران‌ها همیشگی و حتمی است. بحران‌های طبیعی از قبیل زلزله، سیل، جابجایی زمین، آتش‌فشان، خشکسالی ناشی از تغییرات اقلیمی، آتش‌سوزی، سونامی و دیگر حوادث و بحران‌های غیرطبیعی از قبیل بحران‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، مدیریتی، زیست‌محیطی، انقلاب‌ها، شورش‌ها، ترورها، کودتاها، سرقت‌ها، آشوب‌ها، کشتارها و بحران‌های بیماری‌های اپیدمی و پاندمی هستند. صنعت گردشگری که صنعتی حساس در مقابل بحران‌هاست و هتلداری که



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

زیرمجموعه این صنعت می باشد تحت تاثیر این بحران ها واقع می شود و نتیجتا در درصد اشغال هتل ها تاثیر می گذارد. نیاز انسان ها به گردشگری همانند نیاز به سایر کالاها همانند غذا، پوشاک، سرپناه (مسکن)، و ... نیست و در صورت وقوع هر بحرانی بر تقاضای متقاضیان سفر تاثیرگذار است و قصد سفر آنها را منتفی یا به تعویق می اندازد. نتیجتا اشغال هتل ها به خصوص در کشور ایران از یک روند یا نمودار ثابتی برخوردار نیست و منحنی اشغال هتل ها بصورت فراز و فرود یا سینوسی است. برای مقابله با بحران ها بایستی از قبل آمادگی کامل داشت و بنابراین بایستی از رویکرد آینده پژوهی و آینده نگاری و در زمان وقوع بحران ها از رویکرد تاب آوری استفاده کرد. مدیریت بحران و ساختار آن هم در بعد جهانی و هم در بعد منطقه ای بسیار مهم و با اهمیت است و با تدبیر و خرد جمعی و همکاری و یکپارچگی همه افراد جامعه و بخصوص بخش دولتی می توان جلوی بعضی از بحران ها را گرفت و یا از شدت بعضی از بحران ها کاست. هتل ها به شدت در معرض بحران ها قرار دارند و در هنگام وقوع آنها زیان های بسیاری بر آنها وارد میشود که گاهی اوقات جبران ناپذیر است.

صنعت گردشگری یکی از مهمترین و اقتصادی ترین صنایع فعال در سراسر جهان است، با این وجود یکی از مستعدترین و آسیب پذیرترین آنها در برابر بحران ها یا بلایای طبیعی نیز محسوب می شود. دلیل این مسئله را نه تنها می بایست در تعامل بسیاری از بخش های صنعت گردشگری با یکدیگر دانست، بلکه وابستگی صنعت گردشگری به اجزای تشکیل دهنده خود و نیز تحت تاثیر قرار گرفتن توسط بسیاری از عوامل بیرونی مانند نرخ ارز، وضعیت سیاسی، درآمد احتیاطی، محیط زیست، آب و هوا، بیماری های واگیردار و غیره نیز مزید بر علت می باشد. همچنین موفقیت صنعت گردشگری با توانایی آن در ارائه مکانی امن و دلپذیر برای بازدید گردشگران ارتباط مستقیم دارد. هنگامی که بحران ها یا فجایع گوناگون رخ می دهند، صنعت گردشگری، گردشگران و جامعه محلی به طور طبیعی تحت تاثیر قرار می گیرند و چنین رویدادهایی می توانند جریان های گردشگری را نه تنها از یک مقصد خاص بلکه از مناطق یا کشورهای همجوار نیز دور نمایند (سالم قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۹).

– **پایگاه های علمی و پژوهشی:** متأسفانه در بخش هتلداری پایگاه های علمی و پژوهشی هم از لحاظ آموزش های کوتاه مدت و هم آموزش های کلاسیک و بلند مدت به حد کفایت و جوابگوی این صنعت نیست و از نظر کمبود امکانات آموزشی در بخش هتلداری سازمان هتل ها بسیار دچار زحمت خواهند شد. ماهیت و هویت صنعت گردشگری و بخصوص هتلداری دانش محوری و علم مداری است؛ بنابراین نیاز به آموزش و تخصص در صنعت هتلداری از ضروریات است و نتیجتا به پایگاه های علمی و پژوهشی و اساتید متخصص و با تجربه نیاز مبرم می باشد.

– **پایگاه اطلاعات داده های آماری:** یکی از چالش های صنعت گردشگری نداشتن اطلاعات دقیق از ورود و خروج گردشگران، تعداد مورد نیاز هتل ها و سایر اطلاعات آماری است. نیاز به اطلاعات آماری از ضروریات صنعت گردشگری و بخصوص هتلداری است. گاهی تعداد گردشگران ورودی خارجی را اشتباه اعلام می کنند. از داده های آماری می توان مطلع گردید که آیا به ایجاد اماکن اسکان گردشگری جدید نیاز است؟! یا در صورت ایجاد آنها ممکن است به سایر اماکن اسکان زیان وارد شود و آسیب های جدی بر صنعت هتلداری در مراکز مختلف وارد شود؟! افزایش عرضه اماکن اسکان بدون دلیل، بدون ارزیابی و بدون سنجش علمی و آماری بر سرمایه های ملی آسیب می زند. با داشتن بانک اطلاعاتی میتوان از نیاز به ایجاد هتل های جدید و ظرفیت سنجی آن با خبر شد.

– **تشکل های مردم نهاد:** از مهمترین و اساسی ترین موارد پیشرفت و توسعه در صنعت گردشگری ایجاد تشکل های مردم نهاد است که میتواند کمک بزرگی در تصمیم گیری و تصمیم سازی برای این صنعت باشد. همه ذینفعان، مدیران و صاحبان سرمایه در



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

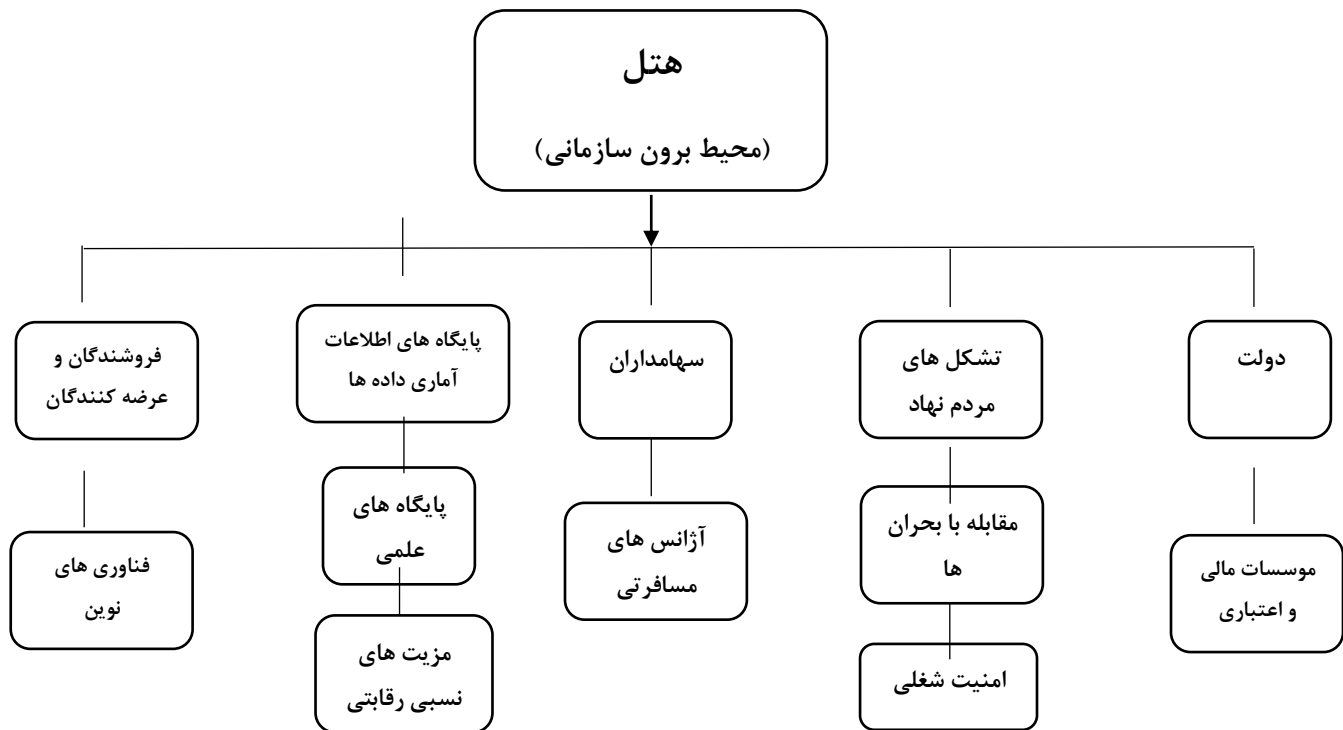
این تشکل ها حضور دارند و می توانند صاحب نظر و ارائه دهنده ایده های مطلوب و مناسب باشند؛ که بخش دولتی نیز بایستی از نظرات آنها استفاده کند. یکی از تشکل های مورد لزوم "اتاق گردشگری" است که باید به عنوان اتاق فکر به کمک بخش دولتی بیاید تا هماهنگی و همگامی دو بخش خصوصی و دولتی بتواند صنعت گردشگری را به سرمنزل مقصود که همانا توسعه پایدار صنعت گردشگری می باشد، برسانند.

– **موسسات مالی و اعتباری:** یکی از متغیرهای مهم ایجاد انگیزه برای سرمایه گذاری و مشارکت در ساختن اماکن اسکان، موسسات مالی و اعتباری همانند بانک ها هستند که با پرداخت تسهیلات ارزان قیمت بخشی از سرمایه گذاران را تامین می کنند و خود باعث پیشرفت در تاسیسات زیربنایی و زیرساخت های صنعت گردشگری می گردند. متأسفانه چالش بزرگ عدم همکاری اینگونه موسسات است که به دلایل مختلف و غیرمنطقی از وظایف خود شانه خالی می کنند و هیچگونه توجهی به پیشرفت و توسعه صنعت گردشگری ندارند، و با ارائه دستورالعمل ها و آئین نامه های دست و پاگیر سرمایه گذار را از گرفتن تسهیلات منصرف و پشیمان می کنند. در دیگر کشورها اینگونه موسسات مالی و اعتباری هستند، که به سرمایه گذاران پیشنهاد تسهیلات می دهند و آنها را به گرفتن تسهیلات با نرخ پایین از بانک ها تشویق می کنند. در حالی که در کشور کاملاً برعکس است و سرمایه گذاران بایستی به دنبال گرفتن تسهیلات از موانع بسیار سختی گذر کنند و بعد از طی بوروکراسی اداری بانک ها ممکن است از گرفتن وام پشیمان شوند.

19

– **امنیت شغلی:** مهمترین عامل جذب سرمایه گذاری در بخش هتلداری وجود امنیت شغلی است که باعث اعتمادسازی و اطمینان بخشی سرمایه گذاران می گردد و می تواند در ایجاد توسعه پایدار این صنعت کمک های شایانی داشته باشد. البته بطور کلی نیاز به امنیت شغلی در همه صنایع، کسب و کارها و شغل های مفید اجتماعی بایستی وجود داشته باشد و بحث هتلداری نیز منفک از آنها نیست. مواجهه با به خطر افتادن امنیت شغلی باعث عدم استقبال سرمایه گذاری می گردد و عدم سرمایه گذاری در جوامع باعث عدم اشتغال و کارآفرینی، مهاجرت های بی رویه، ایجاد کارهای کاذب و مخرب اجتماعی، ایجاد فساد و باعث آسیب های اخلاقی و اجتماعی می گردد. امنیت و رضایت شغلی برای کارکنان نیز باعث پیشرفت، توسعه، بهبود عملکرد و افزایش کارایی و کارآمدی هتل ها می گردد. امنیت شغلی برای سرمایه گذاران صنعت هتلداری وظیفه بخش دولتی است، که با اجرای قوانین مدون بتوانند اعتماد و اطمینان سرمایه گذاران را جلب نمایند.

کارکنان شرکت به عنوان سرمایه های انسانی تحت تأثیر رضایت شغلی قرار دارند و در واقع، رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمان ها و شرکت ها محسوب میشود و از جمله عواملی است که سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی میگردد (کلدی و عسگری، ۱۳۸۲). میزان رضایت شغلی کارکنان یکی از مهمترین شاخص های راهبردی در حوزه منابع انسانی است که سازمانهای بسیاری از این شاخص جهت سنجش اثربخشی فعالیت های خود در حوزه منابع انسانی استفاده میکنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶).



۶- محیط خارجی (برون سازمانی) سازمان هتل ها

معضلات مراکز اسکان غیرمجاز و غیرقانونی

یکی از معضلات و چالش های دیگر تولد خانه های مسافر، اماکنی به نام "بوم گردی" در داخل شهرها، کلید به دستان کنار خیابانی و خانه های استیجاری می باشد، که باعث ضرر و زیان سرمایه گذاران که با مجوزهای قانونی بهره برداری و سرمایه های هنگفت اقدام به سرمایه گذاری می کنند ، خواهد شد. از طرف دیگر موجب عدم سرمایه گذاری های جدید در صنعت هتلداری می شود. در بعضی جوامع اماکن اقامتی به نام Hostel وجود دارد که اینگونه اماکن اقامتی دارای شناسنامه هویتی هستند و در سایت های مختلف تبلیغ می شوند. مالیات می دهند، هزینه بیمه پرداخت می کنند و پلیس جایگاه آنها را شناسایی می کند. خدماتی استاندارد و در حد امکانات محل اسکان خود ارائه می دهند. مسائل بهداشتی را رعایت می کنند و از نظر ساختار فیزیکی و ساختمانی عیب و ایرادی ندارند. بصورت مخفیانه مهمان را پذیرش نمی کنند؛ بلکه بصورت کاملاً قانونی پذیرای مهمان هستند. مهمان پذیران نیز می توانند این نقش را داشته باشند و با کمک دولت و تسهیلات ارزان قیمت می توان این اماکن مهمان پذیر را به بهترین وجه و تشکیل ترین صورت درآورد. با یک یا چندروز افزایش تقاضای سفر نسبت به عرضه اماکن اقامتی ، میتوان با تدابیری مازاد تقاضای سفر بر عرضه اماکن اقامتی را برطرف نمود. عجیب آنکه بدون مشورت و با سلیقه های شخصی این ایده های غیرمنطقی تصمیم گیری و اجرا می شود و سرمایه های عظیم هتل ها را به خطر می اندازد. سایت های غیرقانونی دائماً اماکن اقامتی غیرقانونی را تبلیغ می کنند. اماکنی که مسائل زیادی از قبیل عدم رعایت اصول بهداشتی، عدم رعایت اصول ایمنی و امنیت جانی برای مهمانان، غیراستاندارد بودن ارائه خدمات، عدم شناسایی از طریق پلیس گردشگری، به حساب نیامدن آمارهای ورودی



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

گردشگران و مشکلات عدیده دیگری دارند که می تواند به صنعت هتلداری آسیب وارد نماید. ایجاد کمپینگ ها نیز شرایط و چهارچوب های مشخص دارد. در داخل شهرها به هیچ عنوان کمپینگ ایجاد نمی شود، بلکه در حومه شهرها و آن هم در مناطقی که از نظر ساختاری میتوان کمپ ها را بنا کرد. در کشورهای پیشرفته صنعت هتلداری ضوابط و قوانین دارد. استاندارد هتل های یک تا پنج ستاره کاملا مشخص است. استاندارد اماکن اسکان هاستل ها و کمپینگ ها هم کاملا مشخص است. خانه های استیجاری بصورت قانونی و کاملا آشکار در سایتی به نام ایربی ان بی (Airbnb) می باشد که همگان در سراسر جهان به این سایت مراجعه می کنند و کاملا قانونی اسامی آنها به پلیس گردشگری گزارش می شود. محل گردشگران کاملا مشخص است. بیمه و مالیات دولتی پرداخت می کنند و موارد بهداشتی و ایمنی را برای مهمانان خود در نظر گرفته و اجرا می کنند.

بحث و نتیجه گیری

صنعت هتلداری که زیرمجموعه ای از صنعت گردشگری است ویژگی های بسیاری دارد از قبیل سرمایه بر بودن، تولیدات و خدمات آن مستقیما با نیروی کار ارائه می شود، یعنی کاربر است ماشین ابزار بسیار کم در آن دخالت دارد و نقش اساسی و مهم را منابع انسانی ایفا می کنند و بطور مستمر و پی در پی به آموزش های قبل از استخدام، حین خدمت، آموزش های کلاسیک یا دانشگاهی نیازمندند، هزینه های ثابت بسیار بالایی دارد. به خصوص در هتل های سه ستاره تا پنج ستاره در برابر بحران های طبیعی و غیر طبیعی بسیار حساس و تغییرپذیر است. با کوچکترین بحران ها تحت تاثیر قرار می گیرد. نظارت های بسیاری از طرف ارگان ها و سازمان های مختلف بر هتل ها اعمال می شود مثل بهداشت، نیروی انتظامی، وزارت بازرگانی، تعزیرات و سایر سازمان ها و بدین منظور پاسخگوی بسیاری از این سازمان ها می باشد. به ظاهر و نظر ساده اندیشان شغل بسیار شیک و آسانی است، ولی پیچیدگی های فراوان آن زمانی حادث می گردد که افراد در درون سازمان و جایگاه مسئولیت ها قرار گیرند. در محیط داخلی آن ممکن است حوادث مختلفی اتفاق بیفتد که کنترل و نظارت شدید نیاز دارد. با سلیقه ها و ذائقه ها و رفتارهای گوناگون و طرز فکرهای مختلف چه از طرف مهمان و چه از طرف کارکنان روبروست. استانداردسازی کیفیت خدمات از ضروری ترین موارد است زیرا گردشگران در تمام دنیا می توانند هتل ها را سنجش و مقایسه کنند و توقع بالاترین و بهترین استاندارد خدمات را از هتل ها خواستارند. در هتل های سه تا پنج ستاره بحث موادغذایی و نوشیدنی همراه با ارائه محل اسکان بر پیچیدگی این صنعت می افزاید و مبحث مواد غذایی خود یک مبحث تخصصی دیگر است. صنعت هتلداری با نیازها و چالش های بسیاری روبروست که بایستی بررسی و آسیب شناسی و مشکلات آن را برطرف نمود. مهمترین و حیاتی ترین مورد، حمایت بخش دولتی است که می تواند کمک به جنبه های مالی، تشویقی و موجب جذب سرمایه گذاری باشد. ایجاد جاذبه سرمایه گذاری اصل اساسی دست اندرکاران صنعت گردشگری است و نگرش و بینش به نیازها و چالش های درون و برون سازمانی صنعت هتلداری و برطرف کردن آنها میتواند موجب رشد و تقویت صنعت هتلداری گردد که یکی از مهمترین زیرساخت های صنعت گردشگری است.

پیشنهادها

- ۱- پشتیبانی و حمایت همه جانبه و ایجاد امنیت شغلی از طرف بخش دولتی از صنعت هتلداری و به ویژه هنگام مواجهه با بحران های طبیعی و غیرطبیعی و ایجاد رویکرد تاب آوری در مقابله با بحران ها.
- ۲- ایجاد پایگاه های علمی و آموزشی و پژوهشی برای آموزش کارکنان هتل ها و به جد گرفتن آموزش های قبل از خدمت، حین خدمت، کلاسیک و دانشگاهی.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

- ۳- ایجاد پایگاه های داده های اطلاعاتی صنعت گردشگری و سنجش ظرفیت سنجی ، نیازسنجی، امکان سنجی و اقتصاد سنجی از طریق داده های صحیح اطلاعات این پایگاه ها.
- ۴- مشارکت دادن بخش خصوصی در مراحل تصمیم گیری و تصمیم سازی جهت صنعت هتلداری و تقویت بخش خصوصی به وسیله ایجاد "اتاق گردشگری ایران".
- ۵- استفاده از مدیران متخصص گردشگری در گزینش مدیران بخش دولتی.
- ۶- آزاد کردن قیمت ها بنا بر عرضه و تقاضا و دو نرخ کردن ریالی - دلاری در هتل ها زیرا با افزایش تورم قیمت ها ، نسبت قیمت ها در هتل ها منطقی و عادلانه نیست.
- ۷- کاهش تعدد سازمان های کنترل کننده و نظارت کننده در هتل ها و ایجاد یک ساختار مناسب کنترلی و نظارتی.
- ۸- ایجاد قوانین مدون و متقن برای حقوق قانونی میهمانان و میزبانان.
- ۹- جلوگیری از فعالیت اماکن اسکان غیرمجاز و غیرقانونی که باعث خسارت های شدید به صنعت هتلداری می شوند.
- ۱۰- ایجاد صندوق حمایت از صنعت هتلداری جهت شرکت هتلداران در نمایشگاه های بین المللی و تبلیغات جهانی.
- ۱۱- حمایت بنگاه های مالی یا بانکی جهت دادن تسهیلات با نرخ پایین و راهکارهای تشویقی دیگر برای سرمایه گذاری در بخش صنعت هتلداری.

22

منابع

- ابطحی، سیدحسین؛ عابسی، سعید. (۱۳۲۵). توانمندسازی کارکنان. چاپ اول، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- ازکیا، مصطفی و غفاری، غلامرضا. (۱۳۸۷). جامعه شناسی توسعه، تهران: انتشارات کیهان.
- برکو، ریام؛ آندوردی، ولوین و دارلین آر، ولوین. (۱۳۷۸). مدیریت ارتباطات: فردی و عمومی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بهراری، جعفر؛ فراهانی، بنفشه؛ بهاری، شهلا؛ بذله، مرجان و بحاری، حامد. (۱۳۹۵). تاثیر رضایت مشتری و تصویر برند بر وفاداری به برند در صنعت هتلداری مطالعه موردی هتل های پنج ستاره شهر تبریز، فصلنامه فضای گردشگری سال ۵ شماره ۱۹، صص ۱-۲۰.
- بهمنی، اکبر؛ مهدوی راد، محمدرضا؛ بلوچی، حسین. (۱۳۶۶). بررسی رابطه بدبینی سازمانی با کیفیت خدمات ارائه شده کارکنان با نقش میانجیگری و تعدیلگری تعهد سازمانی. «فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۶، شماره ۳۱، صص.
- حیدری چپانه، رحیم؛ رضاطبع ازگی، سیده خدیجه؛ سلطانی، ناصر و معتمدی مهر، اکبر. (۱۳۹۲). تحلیلی بر سیاست گذاری گردشگری در ایران، مجله برنامه ریزی و توسعه گردشگری، سال دوم، شماره ۵، صص ۱-۳۲.
- خزایی پول، امیر؛ حنیفی، فرهاد؛ میرابی، وحیدرضا و تقی پوریان، محمدجواد. (۱۳۹۷). تاثیر رابطه عاطفی با برند بر وفاداری مشتریان در صنعت هتلداری مورد مطالعه: هتل های چهار و پنج ستاره استان آمازندران، دوفصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، سال ۶، شماره ۱۱، صص ۸۷-۱۱۲.
- دفتر مطالعات فرهنگی مجلس شورای اسلامی (. ۱۳۸۲) گردشگری در ایران، عملکردها و چالشها، تهران: مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی.
- رحیم نیا، فریبرز؛ هرندی، عطاله؛ فاطمی، زهرا. (۱۳۹۲). تاثیر کیفیت رابطه با مشتری بر کیفیت ادراک شده و وفاداری مشتریان مورد مطالعه: هتل های پنج ستاره کلان شهر مشهد، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش های مدیریت عمومی، ۵ (۷).



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

رسول زاده اقدم، صمد؛ میرمحمدتبار، سیداحمد؛ عدلی پور، صمد، زینی وند، یوسف. (۱۳۹۵). فرصت ها و محدودیت های صنعت گردشگری در ایران، مطالعات جامعه شناسی، سال هشتم، شماره ۳۰، صص ۶۳-۸۰.

ریترز، جورا. (۱۳۹۳). نظریه جامعه شناسی، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر نی.

زیاری، کرامت الله، اشنوی، امیر و مولایی قلیچی، محمد. (۱۳۹۳). سنجش رضایت گردشگران از کیفیت خدمات هتلداری با استفاده از شاخص CSM مطالعه موردی: کلانشهر شیراز، گردشگری شهری، دوره ۱، صص ۱-۱۵.

سالم قهفرخی، امین؛ رضایی، سیدرضا؛ رستمی، محسن و علیخواه، ساهره. (۱۳۹۹). جایگاه تاب آوری سازمانی در مدیریت بحران ها و فجایع گردشگری، فصلنامه علمی تخصصی پژوهش های گردشگری و توسعه پایدار، سال سوم، شماره ۱، صص ۲۵-۴۰.

سهرابی، بابک و دیگران. (۱۳۹۱). شناسایی معیارها و تبیین مجموعه های فازی انتخاب هتل از دیدگاه گردشگران مقیم تهران، پژوهش های جغرافیای انسانی، صص ۵۵-۷۹.

طلوع، عبدالنبی. (۱۳۹۵). صنعتی لوکس با درآمدی بیش از نفت، بخش خبری: www.bourseinness.com

علاءالدینی، پویا؛ چینی، سیدعارف. (۱۳۹۱). کیفیت خدمات و رضایتمندی گردشگران (مطالعه موردی: مشتریان خارجی هتل های چهار و پنج ستاره ایران)، فصلنامه راهبردی اجتماعی و فرهنگی، سال اول، شماره چهارم، صص ۸۷-۱۰۱.

کروبی، مهدی. (۱۳۸۸). بررسی نقش ارتباطات انسانی در توسعه صنعت جهانگردی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره. کروبی، مهدی؛ میرفخرالدینی، فائزه السادات. (۱۳۹۷). اولویت بندی معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی برای صنعت هتلداری بر اساس رویکرد تلفیقی دلفی فازی و برنامه ریزی ترجیحی فازی لگاریتمی (مورد مطالعه: هتل های چهارستاره استان یزد)، فصلنامه علمی و پژوهشی گردشگری و توسعه، صص ۴۱-۶۰.

محسنیان راد، مهدی. (۱۳۹۳). ارتباطات انسانی، تهران، انتشارات سمت.

هارجی، اون (۱۳۹۳). مهارت های اجتماعی در ارتباطات میان فردی، ترجمه مهرداد فیروزبخت، تهران: نشر رشد.

Agarwal, S., & Garg, A. (2012). The Importance of Communication within Organizations: A Research on Two Hotels in Uttarakhand, *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 6(2):40-49.

Aryee, S., Walumbwa, F.O., Seidu, E.Y.M. & Otaye, L.E. (2013). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*, 42(2), 1-20

Ascher, B. (1999), *Dancing in the Dark: Romance, Yearning and the Search for the Sublime*, Harper Collins Publishers Inc. N.Y. N.Y.

Atilgan, e., Akinci, s., aksoy, s. (2003). Mapping service quality in the tourism. *Industry managing service quality*, 5: 13, pp 412-422.

Babakus, E, Yava. U. , & Karatepe, O. M. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31(3), 272-286.

Bharadwaj SJ, Vanradarajan PR, Fahy J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual framework and research propositions. *Journal of marketing* 1993; Vol. 57.

Bowen, J. T. & Shoemaker, S. (1998). *Loyalty: A strategic commitment*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(1), 37- 46.

Chang, C. C., Tseng, K. H., & Chen, C. W. (2011). The moderating role of online community participation in the relationship between internal marketing and organizational citizenship behavior, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(10), 1725-1738.

Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.

Crosby, A. I. (1993). measuring customer satisfaction. in e. e. scheming, w.f. Christopher, eds, the service quality handbook. New York: amacom.

Faraji, M.; Faraji, B.; Sehat, S. (2017). The investigation of the effect of using ICT on increasing the employees' productivity (Case study: Bank Maskan personnels in Tabriz), *Productivity Management*, 11, 3(42), 149-174. [In Persian].



- Kayaman, Ruchan. , & Arasli, Huseeyin. (2007). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality*, 17(1) .
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands.
- Lee M, Canningham LF. A cost-benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of service marketing* 2001; 15(2).
- Min, H. , Min, H. , and Chung, K. (2002). Dynamic benchmarking of hotel service quality. *The Journal of Service Marketing*, Vol. 16, No. 4.
- Min, H., Min, H. (1997). Benchmarking the quality of hotels service: Managerial perspectives. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(6), 68-90.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp 12-37
- Pullman, M. E. & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design to elicit emotions and loyalty behaviors. *Design Sciences*, 35(3), 551-578.
- Schall, M. (2003). Best practices in the assessment of hotel-guest attitudes Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44, No.
- Shimp T.A. & T.J. Madden (1988), Consumer- Object Relations: A Conceptual Framework Based Analogously on Sternberg's Triangular Theory of Love. *Advances in Consumer Research*, 15, 163-168.
- Sicari, Richard G. & Fredrik J. Söderlund, (2011)"The Use of Management Control Systems in the Hospitality Industry", School of Economics and Management, Lund University, pp. 231-247.
- Tepecci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International journal of Contemporary Hospitality management*, Vol. 11, No. 5.
- Williams, p., N. Soutar, Geoffrey (2009). value, satisfaction and behavioral intentions in an adventure tourism context, *Annals of tourism research*, No 36 (3), pp413-43.
- Xu, B. J., & Chan, A. (2010). A conceptual framework of hotel experience and customer-based brand equity: Some research questions and implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 174-193.
- Yildiz, Ö.(2015). Internal Communication Function and Hotel Productivity - A Comparative Study, *American International Journal of Contemporary Research*, 5(3): 45-54.
- Rajabi Farjad, H.; Mirsepasi, N. and Samiei, M. (2018). Investigating the effect of organizational silence on manpower productivity (Case Study: The main office of Transportation and Terminal Department in central Province) *Productivity Management*, 11(43), 187-209. [In Persian].
- Lin, H.F. (2006), Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Wangui, A. (2013), " Operation strategy and performance in the hotel industry: A study of hotels in Nairobi, Kenya" MBA Co-Ordinator – Department Of Business Administration, University Of Nairobi.
- Brotherton, B. (2004) Critical Success Factors in UK Budget Hotel Operations. *International Journal of Operations and Production Management*.