

## Designing and Validating a Model of Customer Delight in the Hotel Industry: Mixed Methods Research

**Mohsen Sohrabi** 

Ph.D. Student, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

**Ahmad Rahchamani\*** 

Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Accounting and Humanities, Gazvin Branch, Islamic Azad University, Gazvin, Iran.

**Rasoul Sanavifard** 

Associate Professor, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

### Abstract

The traditional goal of satisfaction has yet to work to ensure customer loyalty, and moving toward customer delight is essential for hotels. This research aims to design and validate the customer delight model in the hotel industry using mixed-methods research. At first, semi-structured interviews were conducted with 30 specialists using

---

- The present article is taken from the doctoral thesis of Business Management, Islamic Azad University, Qom Branch.

\* Corresponding Author: [ahmad.rahchamani@gmail.com](mailto:ahmad.rahchamani@gmail.com)

**How to Cite:** Sohrabi, M., rahchamani, A., & Sanavifard, R. (2024). Designing and validating a model of customer delight in the hotel industry: mixed methods research. *Tourism Management Studies*, 19 (66), 231 - 270. doi: 10.22054/tms.2024.79395.2931

grounded theory and theoretical and purposive sampling methods. Three coding steps identified 98 concepts and 25 main categories presented as a paradigm model. The research hypotheses were tested using the structural equation modeling method. The findings of the quantitative section showed that the category of perceived value of service is the causal factor and the cause of customer delight, and this category will influence the consequences of delight (customer's positive behavioral intentions and improvement of hotel performance) through the optimization of the customer experience management process. Meanwhile, in order to successfully implement delight strategies, it is necessary to pay attention to the availability of cultural platforms (organizational culture, management's commitment to customer delight, and Customer engagement) and obstacles to delight (increasing customer expectations, increasing the costs of delight, and reducing the effectiveness of delighting actions).

**Keywords:** Customer Delight, Customer Experience Management, Grounded Theory, Hotel Industry

### **Introduction**

Despite the strong evidence of the positive effects of customer satisfaction on behavioral intentions, researchers found that satisfied customers may switch brands because customers tend to be indifferent and have no particular preference or commitment to service providers (Robinson, 2012). Unfortunately, research over the past three decades examining the relationship between satisfaction and outcomes such as loyalty has caused some confusion, as satisfaction is only sometimes a key driver. Therefore, experts responded to this dilemma to achieve something beyond satisfaction and in the name of customer delight (Guidice et al., 2020). However, researchers have differing views on the conceptualization of customer delight and presented three

approaches (attitudinal, affective, and motivational) to examine the customer delight process, resulting in different definitions of delight. The second main discussion on delight concerns the importance of surprising customers. Some researchers have stated that surprise is necessary for delight (Crotts & Magnini, 2011). However, some other researchers have claimed that surprise is only sometimes necessary to stimulate customer delight (Ma et al., 2013). The third discussion on customer delight has appeared in the consequences of customer delight. In this regard, it has been argued that delight leads to customer loyalty (Fraering & Minor, 2013). On the other hand, some others consider satisfaction sufficient to create loyalty, and although delight is an essential factor, they state that it is not necessary to create loyal customers (Bowden & Dagger, 2011). Despite the emergence of the concept of customer delight in the past 20 years, different concepts and definitions of this phenomenon have been created; also, during the review of quantitative research, it has been determined that there is no general agreement on the measurement tool of customer delight.

### **Research Questions**

1. What is the model of customer delight in Iran's hotel industry?
2. How do the quantitative results generalize the qualitative findings about the customer delight process in the Iranian hotel industry?

### **Literature Review**

Customer delight is the highest state of involvement experienced by guests; this state shows the highest state of emotional and thrill arousal towards customer delight. Delighted customers have had a wonderful experience at the hotel, making it memorable for them (Torres & Kline, 2013). Customer delight is critical in the Hotel industry, as evidence shows that hotels that delight their customers are often more

successful. Customers are more careful about purchasing as the service industry becomes more competitive. Understanding the motivations of consumer behavior is necessary to manage consumer relations accurately; in a competitive environment, companies need to maintain a specific type of relationship with consumers to ensure positive results (Barnes et al., 2010). The review and analysis of the research done on delight shows that the main focus of these researches is identifying the structural antecedents of customer delight and adopting attitudinal, motivational, and affective approaches to customer delight, resulting in different definitions of delight. Therefore, different measurement tools have been proposed to measure customer delight. On the other hand, various types of research have been conducted to determine the consequences of customer delight, which has presented several consequences. Also, internal research has yet to be conducted on customer delight in the country's hotel industry, and the use of this concept in the domestic marketing literature has been neglected.

### **Methodology**

The current research uses mixed methods (qualitative and quantitative), using the exploratory approach and Compilation-Classification Model. The systematic approach of grounded theory has been used in the first stage. This method emphasizes data analysis steps, including open, Axial, and selective coding (Creswell, 2005). At this stage, qualitative data obtained from semi-structured interviews were conducted with 30 experts (university professors related to the research topic, managers, and experts in the hotel industry) and hotel customers. Moreover, from the 26th interview onwards, repetition in the received information was observed, and theoretical saturation was achieved. The statistical population in the

quantitative part of the research includes all managers, experts, and customers of three, four, and five-star hotels in Isfahan City.

## **Results**

Based on the qualitative part of the research, 25 main categories were classified from the appropriate combination of 98 concepts in the open coding stage. In the Axial coding stage, the research paradigm model was drawn. Based on the conceptual model, the research hypotheses were developed and tested in the selective coding stage using the structural equation modeling method and Smart PLS software. Considering the significance of all paths, at the confidence level (95%), all hypotheses of the research model were confirmed.

## **Discussion and Conclusion**

The findings of the research show that the factor that causes the creation and development of the phenomenon of customer delight in the hotel industry of Isfahan City is the perceived value of the service by the customer. Research findings showed that optimizing the customer experience management process in the hotel industry affects the consequences of customer delight. Providing a cultural platform in the hotel industry, in the form of three components of organizational culture, management's commitment to customer delight, and customer engagement, has a positive effect on optimizing the customer experience management process in the hotel industry. The core phenomenon of customer delight has a positive and significant effect on optimizing the customer experience management process in the hotel industry. Finally, the barriers to customer delight consist of increasing expectations, increasing the costs of delight, and reducing the effectiveness of delighting actions, which negatively and

significantly impact optimizing the hotel industry's customer experience management process.





## طراحی و اعتباریابی مدل خشنودی (شعف) مشتریان در صنعت هتلداری: پژوهش ترکیبی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران

id محسن سهرابی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

id \* احمد راه‌چمنی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران

id رسول ثانوی فرد

### چکیده

هدف سنتی رضایت برای اطمینان از وفادار نمودن مشتریان کارایی نداشته و حرکت به سمت خشنودی مشتری (مشعوف کردن) برای هتل‌ها امری ضروری است. هدف این پژوهش، طراحی و اعتباریابی مدل خشنودی (شعف) مشتریان در صنعت هتلداری با استفاده از روش ترکیبی می‌باشد. در ابتدا با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و به کارگیری روش نمونه‌گیری نظری و هدفمند با ۳۰ نفر از خبرگان، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند صورت گرفت؛ انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری منجر به شناسایی ۹۸ مفهوم و ۲۵ مقوله اصلی شد که در قالب مدل پارادایمی ارائه گردید. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون گردید و یافته‌های بخش کمی نشان دادند که مقوله ارزش درک‌شده خدمات، عامل علی و سبب‌ساز خشنودی مشتری می‌باشد که این مقوله از طریق بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری بر پیامدهای خشنودی (قصدهای رفتاری مثبت مشتری و ارتقای عملکرد هتل) تأثیرگذار خواهد بود. در این میان به‌منظور اجرای موفق راهبردهای خشنودی باید به فراهم بودن بستر فرهنگی (فرهنگ سازمانی، تعهد مدیریت به خشنودی و مشارکت مشتریان) و موانع خشنودی (افزایش انتظارات مشتری، افزایش هزینه‌های خشنود نمودن مشتریان و کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده) توجه نمود.

**کلیدواژه‌ها:** خشنودی (شعف) مشتری، مدیریت تجربه مشتری، نظریه داده‌بنیاد، صنعت هتلداری.

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم است.

\* نویسنده مسئول: ahmad.rahchamani@gmail.com

## مقدمه

مدیران هر روزه با چالش ایجاد و حفظ روابط مثبت با مشتریان روبه‌رو می‌شوند. این کار به‌طور فزاینده‌ای دشوار است؛ زیرا مصرف‌کنندگان دسترسی بیشتری به اطلاعات و طیف وسیعی از گزینه‌ها دارند. بنابراین، بسیاری از محققان به موضوع رضایت مشتری<sup>۱</sup> علاقه‌مند شدند و آن را به‌طور پیوسته مورد بررسی قرار دادند (Torres & Kline, 2006). به‌طور معمول، مدیران معتقدند که رضایت مشتری تعیین‌کننده اساسی رفتار مصرف‌کننده در بلندمدت می‌باشد. پذیرش گسترده این موضوع، رضایت مشتری را به پرکاربردترین معیار در اندازه‌گیری و مدیریت وفاداری مصرف‌کننده تبدیل کرده است (Aksoy, 2013). در نتیجه، شرکت‌ها مبالغ قابل توجهی برای اندازه‌گیری و مدیریت رضایت مشتریان هزینه نمودند. همچنین، ادبیات دانشگاهی بر رابطه مثبت بین رضایت مشتری و نتایج مطلوب تجاری آن اشاره دارد (Anderson & Mittal, 2000).

در حقیقت، نخستین محققان در رابطه با این موضوع، استدلال می‌کردند که خلق مشتری راضی هسته اساسی کسب و کارها می‌باشد. همسو با این استدلال، این واقعیت مطرح است که یکی از مضامین اصلی مفهوم بازاریابی، ارائه محصولات و خدماتی است که نیازهای مشتری را برآورده نماید. در عوض، انتظار می‌رود مشتریان راضی، رفتارهایی همانند حمایت و توصیه شرکت به دیگران را از خود نشان دهند. تأکید بر رضایت مشتری اغلب از این تفکر ناشی می‌شود که حفظ مشتریان فعلی بسیار ارزان‌تر از تلاش برای جذب مشتریان جدید می‌باشد. با وجود شواهد قوی مبنی بر تأثیرات مثبت رضایت مشتری بر قصدهای رفتاری، محققان دریافتند که مشتریان راضی ممکن است برند خود را تغییر دهند، زیرا اصولاً مشتریان تمایل به بی‌تفاوتی دارند و هیچ‌گونه ترجیح و تعهد خاصی نسبت به ارائه‌دهندگان خدمات ندارند (Robinson, 2012).

متأسفانه تحقیقات انجام‌شده در طول سه دهه گذشته در مورد بررسی رابطه بین رضایت و نتایجی مانند وفاداری باعث سردرگمی شده‌اند، چرا که رضایت همیشه به‌عنوان یک محرک کلیدی مطرح نیست (Guidice et al., 2020). تحقیقات انجام‌شده، نشان دادند که مشتریان راضی به‌طور خاص وفادار نیستند و قصد قوی برای خریدهای مجدد آتی

## 1. Customer Satisfaction



ندارند. مشتریانی که اذعان می‌نمایند از یک شرکت راضی هستند، در اغلب موارد احساس دوگانگی دارند. بنابراین، صرف رضایت مشتری به منظور جلوگیری از رفتن مشتری به سمت رقیب، دیگر کافی نمی‌باشد (Barnes et al., 2013). لذا متخصصان به این معضل با هدف دستیابی به چیزی فراتر از رضایت و به نام خشنودی مشتری<sup>۱</sup> (مشعوف کردن مشتری) پاسخ دادند (Guidice et al., 2020).

باین حال، محققان در زمینه مفهوم سازی خشنودی مشتری با هم اختلاف نظر دارند، به این معنی که در رویکرد نگرشی نسبت به خشنودی، عنوان شده که مشتریان، طیفی از رضایت را به عنوان منطقه تحمل<sup>۲</sup> یاد می‌کنند که فراتر از آستانه‌های بالای این منطقه، خشنودی مشتری را به ارمغان می‌آورد (Keiningham et al., 1999). در رویکرد عاطفی نسبت به خشنودی، اساساً خشنودی احساسی از شادی، هیجان و نشاط تعریف می‌گردد (Kumar et al., 2001)؛ اما در رویکرد انگیزشی نسبت به خشنودی عنوان می‌گردد، هنگامی که نیازهای امنیت، عدالت و احترام شخصی مشتریان برآورده شوند، خشنودی مشتری رخ خواهد داد (Schneider & Bowen, 1999). بنابراین، سؤالی که از تعاریف و اندازه‌گیری‌های خشنودی منتج می‌گردد، این است که در حقیقت خشنودی آیا یک نگرش یا یک احساس یا یک نیاز است؟ بحث اصلی دوم در موضوع خشنودی، مربوط به اهمیت عامل شگفت‌زده نمودن<sup>۳</sup> مشتریان می‌باشد. همچنین، عنوان شده که شگفت‌زده نمودن برای رخ دادن خشنودی لازم است (Crotts & Magnini, 2011).

باین حال، برخی دیگر از محققان ادعا نموده‌اند که عامل شگفت‌زده نمودن، همیشه برای تحریک خشنودی مشتری لازم نیست (Ma et al., 2013). بنابراین، همچنان بحث‌ها در میان دانشمندان در رابطه با نقش عامل شگفت‌زده نمودن بر خشنودی مشتری ادامه دارد. بحث سوم در موضوع خشنودی مشتری، در پیامدهای خشنودی مشتری، ظاهر شده است. همچنین، عنوان شده است که خشنودی و رضایت با هم همبستگی مثبتی دارند (Chitturi et al., 2008). در همین راستا، استدلال شده که خشنودی منجر به وفاداری مشتری می‌شود (Crotts & Magnini, 2011; Wang, 2011; Fraering & Minor, )

- 
1. Customer Delight
  2. Zone of Tolerance
  3. Surprise

2013). البته برخی دیگر از محققان توضیح داده‌اند که خشنودی در مقایسه با رضایت، تأثیر بیشتری بر وفاداری دارد (Kim, 2011). در مقابل، عده‌ای دیگر رضایت را برای ایجاد وفاداری کافی و خشنودی را اگر چه عامل مهمی می‌دانند، اما عنوان می‌نمایند که برای ایجاد مشتریان وفادار قطعاً لازم نیست (Bowden & Dagger, 2011).

در صنعت هتلداری نوین، مدیران دائم به دنبال یافتن راه‌هایی برای درگیر نمودن میهمانان هستند. سال‌ها است که هم صنعتگران و هم دانشگاهیان به منظور فهم نگرش مشتریان، به دنبال سنجش میزان رضایت آن‌ها هستند. با این وجود، گویا پیوند میان رضایت و وفاداری میهمانان، ارتباطات دهان‌به‌دهان و سایر رفتارهای مشتریان، دچار تناقض گردیده و به نظر می‌رسد حتی مشتریان راضی هم، دیگر به هتل‌های قبلی خود وفادار نبوده و مدام محل اقامت خود را تغییر می‌دهند. بنابراین، درک بهتر احساسات مشتری به منظور داشتن فرصتی بهتر برای تأثیرگذاری بر رفتارهای آن‌ها و بهبود کارایی هتل‌ها، حائز اهمیت است.

باید اذعان نمود، امروزه فراتر رفتن از رضایت مشتری و حرکت به سمت خشنودی مشتری برای هتل‌ها امری ضروری بوده است. با این حال، برخلاف ظهور مفهوم خشنودی مشتری طی ۲۰ سال گذشته، مفاهیم و تعاریف متفاوتی از این پدیده به وجود آمده است؛ همچنین، طی بررسی تحقیقات کمی مشخص گردیده که توافق کلی بر روی ابزار اندازه‌گیری خشنودی مشتری وجود ندارد. بنابراین، با توجه به مطالب فوق مفهوم خشنودی مشتری همچنان از بسیاری زوایا در پرده‌ای از ابهام قرار داشته، چرا که صاحب‌نظران و متخصصان اغلب نقطه‌نظرات متمایز و گاهی متناقض را در رابطه با آن ارائه داده‌اند. بنابراین، کاوش فرایند چنین پدیده سازمانی در قالب پژوهش ترکیبی و با استفاده از استراتژی نظریه داده‌بنیاد در بستر حقیقی هتل‌ها و واکاوی دیدگاه‌ها و کنش‌های مطلعان کلیدی در یک محیط بومی و آزمون کمی فرضیات مستخرج از قضایای پژوهش جهت تعمیم یافته‌های مرحله کیفی، می‌تواند فهم عمیق‌تری در این خصوص ایجاد نماید.

این پژوهش بر آن است که این فرایند را مورد بررسی قرار داده و آن را برای مدیران و متخصصان صنعت هتلداری کشور قابل درک کند تا در صحنه بازار رقابتی امروزی، تداوم بقای خود را تضمین نمایند. از این رو، سؤال اصلی این پژوهش که با ارائه مدل به آن

پاسخ داده خواهد شد، این است که فرایند خشنود نمودن مشتریان در صنعت هتلداری چگونه است؟ وجه ممیز مدل ارائه شده در این پژوهش نسبت به چارچوب‌های موجود در مورد فرایند خشنودی مشتری، در این است که چارچوب‌های موجود فقط به اجزای کوچک و مستقلی از خشنودی مشتری توجه نموده‌اند، درحالی که در پژوهش حاضر علاوه بر توجه به فرایند کامل خشنودی مشتری، به عوامل مختلفی همچون شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای خشنودی مشتری و پیامدهای اجرای راهبردها توجه شده است.

### پیشینه پژوهش

خشنودی مشتری به‌طور معمول در ادبیات بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده به‌عنوان احساس مثبتی توصیف می‌شود که مردم در پاسخ به داشتن تجربه‌ای فراتر از انتظار، غیرقابل پیش‌بینی و شگفت‌انگیز از خود نشان می‌دهند (Oliver et al., 1997). خشنودی مشتری بالاترین حالت درگیری است که توسط میهمانان تجربه می‌شود، این وضعیت بالاترین حالت از برانگیختگی احساسی و هیجانی نسبت به رضایت مشتری را نشان می‌دهد. مشتریان خشنود کسانی هستند که تجربه فوق‌العاده‌ای در هتل داشته‌اند که آن‌ها برای آن‌ها به یاد ماندنی می‌نماید (Torres & Kline, 2013). در مقابل، رضایتمندی مستلزم ارائه خدمات مطابق انتظارات مشتری می‌باشد (Oliver et al., 1997). خشنودی مشتری، رضایت مشتری نیست؛ در حقیقت، جریانی از ادبیات بازاریابی از این دیدگاه پشتیبانی می‌نماید که خشنودی و رضایت مفاهیم جداگانه‌ای هستند (Finn, 2005; Kim, 2011; Wang, 2011). در نهایت، رضایت مشتری با ارزیابی شناختی مرتبط می‌باشد، درحالی که خشنودی مشتری بیشتر با ارزیابی احساسی مرتبط است (Lee & Park, 2019). از نظر محققان، دو دلیل اصلی وجود دارد که توضیح می‌دهند چرا خشنودی در مقابل رضایت مشتری به‌عنوان یک ساختار جداگانه ظاهر شده است. اول، پس از سال‌ها مطالعه، نتایج تحقیقات در مورد پیامدهای احتمالی رضایت مشتری با هم متناقض بوده‌اند؛ در واقع، چندین مطالعه نشان داده که مشتریان راضی، همیشه وفادار نیستند. دومین دلیل مربوط به ماهیت خود مفهوم رضایت مشتری است. رضایت مبتنی بر پارادایم عدم تأیید می‌باشد؛ فرض اصلی در پارادایم عدم تأیید، این است که مشتریان می‌توانند انتظارات دقیق مربوط

به خدمت را شکل دهند و سپس بر اساس این انتظارات، عملکرد را قضاوت کنند (Oliver et al., 1997). بنابراین، مشتریان مقایسه‌ای بین آنچه انتظار دارند و آنچه که دریافت می‌کنند، انجام داده که نتیجه آن رضایت یا نارضایتی است. این ارزیابی شناختی، در ذات خود یک نگرش می‌باشد؛ به این ترتیب، مطالعات رضایت مشتری اغلب احساسات میهمانان را که در هنگام دریافت خدمات ایجاد می‌گردد، در نظر نمی‌گیرند (Torres & Ronzoni, 2018).

خشنودی مشتری در صنعت هتلداری بسیار حیاتی است، زیرا شواهد نشان می‌دهد هتل‌هایی که مشتریان خود را خشنود می‌سازند، اغلب موفق‌تر می‌باشند. همان‌طور که صنعت خدمات همواره رقابتی‌تر می‌شود، مشتریان در مورد تصمیمات خرید خود دقت بیشتری می‌نمایند. درک انگیزه‌های رفتار مصرف‌کننده برای مدیریت دقیق روابط مصرف‌کننده، ضروری است. در یک محیط رقابتی، شرکت‌ها نیاز دارند که نوع خاصی از روابط خود با مصرف‌کنندگان را به‌منظور اطمینان از نتایج مثبت آن حفظ نمایند (Barnes et al., 2010).

رضایت مشتری را می‌توان به‌عنوان یک نگرش و یک ارزیابی شناختی، تصور نمود. خشنودی مشتری، وفاداری، رفتار یا قصد رفتاری نیست. اگر چه مشتریان خشنود دارای این پتانسیل می‌باشند که رفتارهای مثبتی را از خود نشان دهند اما خشنودی نه یک رفتار، بلکه یک وضعیت یا یک حالت می‌باشد. خشنودی مشتری درباره تجربه مشتری (یعنی حالت) و نه آنچه که مشتری انجام می‌دهد (یعنی رفتار) است (Torres & Kline, 2013).

با توجه به ادبیات موجود، سه رویکرد برای بررسی فرایند خشنودی مشتری وجود دارد؛ اول، از نظر پارادایم تأیید-عدم تأیید. دوم، از منظر ارضای نیازهای انسانی و سوم، از منظر احساسات انسانی. تأکید هر یک از این رویکردهای مختلف سرانجام منجر به خشنودی مشتریان می‌گردد. به‌طور خلاصه، تئوری تأیید-عدم تأیید نشان می‌دهد که مشتریان وقتی خشنود می‌گردند که انتظاراتشان فراتر از حد تصورشان تأمین گردد، بنابراین بر نگرش مشتری تأکید دارد. در رویکرد نیازهای انسانی، تأکید بر این است که ارائه دهندگان خدمات می‌توانند با تحقق نیازهای گوناگون انسانی، به‌ویژه ارائه خدمات

ناملموس، خشنودی مشتری را به همراه آورند. سرانجام، تئوری‌های مبتنی بر احساسات بر نقش احساسات در دستیابی به خشنودی مشتری تأکید می‌کنند (Torres & Kline, 2013).

کیم و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به آزمون مدل یکپارچه‌ای پرداختند که اثرات خدمات سفارشی‌سازی شده و متغیر اعتماد به کارکنان را بر خشنودی مشتری مورد بررسی قرار می‌دهند که به نوبه خود بر تمایل مشتریان به توصیه هتل به دیگران و تمایل به پرداخت بیشتر برای هتل تأثیر می‌گذارد. آکتاس پولات و پولات (۲۰۲۲) با هدف کشف عوامل موثر بر خشنودی، رضایت و نارضایتی در تجارب مشتری در رستوران‌ها به این نتیجه رسیدند که برجسته‌ترین موضوعات برای خشنودی، رضایت و نارضایتی به ترتیب ۱۷/۳ درصد کارکنان، ۱۹ درصد معماری رستوران و ۲۳ درصد کیفیت غذا می‌باشد.

پانچاپاکسان و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی تأثیر تعالی خدمات و خشنودی میهمانان بر تعهد عاطفی آن‌ها نشان دادند که تعالی خدمات و خشنودی میهمانان باعث افزایش تعهد عاطفی آن‌ها به رستوران‌های مجلل شده است. پاراسورمان و همکاران (۲۰۲۱) در پاسخ به درخواست‌های فزاینده برای مفهوم‌سازی جامع‌تر از خشنودی مشتری، نشان دادند که خشنودی فراتر رفتن از رضایت صرف، شادی و شگفت‌زده نمودن است و با ترکیبات مختلفی از شش ویژگی، شامل عواطف مثبت، تعامل با دیگران، حل موفقیت‌آمیز مسائل، استفاده از حواس، عامل زمان و عامل کنترل همراه می‌باشد.

دوبی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی نقش جنسیت و تأهل بر خشنودی پرداخته و نقشه‌های ادراکی روان‌شناختی و جمعیت‌شناختی خشنودی مشتری را تشریح می‌نمایند. گیودیس و همکاران (۲۰۲۰) عنوان می‌نمایند که با افزایش رقابت در بازار، فشار بیشتری برای فراتر رفتن از انتظارات و ایجاد خشنودی مشتری برای اطمینان از موفقیت شرکت‌ها وجود دارد. دلیل اصلی این فشار، نتایج سودمند آن برای شرکت‌ها است.

کائو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که ساختار فرهنگ سازمانی در مورد خشنودی مشتری شامل سیستم کنترل خدمات مشتری، توانایی‌های مورد انتظار برای خشنودی مشتری، ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده، دادن اختیار به کارکنان، هنجارهای مورد انتظار، محیط ارائه خدمات عالی، توسعه شایستگی کارکنان و برنامه‌ریزی برای ارائه

خدمات خشنودکننده می‌باشد و ارائه خدمات خوب به مشتری، آن‌ها را درگیر نموده و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کارها می‌گردد. مرور و بررسی تحقیقات انجام شده با موضوع خشنودی مشتری نشانگر این مطلب است که تمرکز عمده این پژوهش‌ها بر شناسایی پیشینه‌های ساختاری خشنودی و اتخاذ رویکردهای نگرشی، انگیزشی و عاطفی به موضوع خشنودی مشتری بوده که منتج به ارائه تعاریف متفاوتی از خشنودی گردیده است، لذا ابزارهای اندازه‌گیری متفاوتی نیز برای سنجش خشنودی مشتری مطرح شده است. از طرفی، تحقیقات متنوعی به منظور تعیین پیامدهای خشنودی مشتری انجام شده که منجر به ارائه پیامدهای متعددی برای آن گردیده است.

همچنین، هیچ پژوهش داخلی با موضوع خشنودی مشتری در صنعت هتلداری کشور انجام نگرفته و به نظر می‌رسد استفاده از این مفهوم در ادبیات بازاریابی داخل مغفول مانده، بنابراین به علت تحقیقات داخلی اندک در مورد موضوع خشنودی مشتری، خلأ یک تحقیقات میدانی جامع در طراحی مدل خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری و خلأ یک سنجش تحقیقاتی از وضعیت مدل خشنودی مشتری در صنعت هتلداری کشور کاملاً مشهود می‌باشد. بنابراین، هدف نهایی این پژوهش، تئوری‌سازی و آزمون فرایند خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری می‌باشد. در این راستا، پرسش‌های اصلی پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

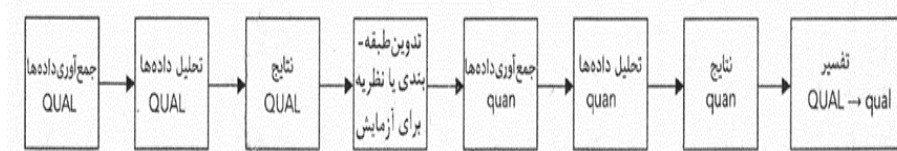
الف) مدل خشنودی مشتری در صنعت هتلداری ایران چگونه است؟

ب) چگونه نتایج کمی، یافته‌های کیفی به دست آمده درباره فرایند خشنودی مشتری در صنعت هتلداری ایران را تعمیم می‌بخشند؟

## روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین - طبقه‌بندی استفاده شده است. طرح اکتشافی مدل تدوین طبقه‌بندی زمانی استفاده می‌شود که مرحله کیفی اولیه با هدف شناسایی متغیرهای اصلی، تدوین سیستم طبقه‌بندی یا تدوین یک نظریه جدید انجام شده است و در مرحله کمی ثانویه، این نتایج به صورت دقیق‌تر ارزیابی یا مطالعه می‌شوند (کرسول و پلانوکلاک، ۱۳۹۸). در شکل ۱، مسیر اجرایی مدل تدوین طبقه‌بندی طرح اکتشافی نشان داده شده است.

شکل ۱. طرح اکتشافی - مدل تدوین طبقه‌بندی



در مرحله نخست این پژوهش با توجه به دانش کم و نیاز به یافتن جنبه‌های متعدد فرایند خشنودی مشتری و اینکه هیچ اجماع نظری در پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده آن و الگوی یکپارچه از فرایند خشنودی مشتری در صنعت هتلداری وجود ندارد، از رهیافت نظام‌مند<sup>۱</sup> نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. این روش بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها مشتمل بر کدگذاری باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۳</sup> و انتخابی<sup>۴</sup> و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولیدشده، تأکید دارد (Creswell, 2005).

نظریه داده‌بنیاد، رویه‌ای را برای تدوین طبقات اطلاعاتی (کدگذاری باز)، مرتبط ساختن این طبقات (کدگذاری محوری) و عرضه «داستانی» که این طبقات را به هم پیوند می‌دهد (کدگذاری گزینشی) و در انتها، عرضه مجموعه‌ای از گزاره‌های نظری، ارائه می‌دهد (Strauss & Corbin, 1990). در مرحله نخست، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با مشارکت‌کنندگان گردآوری شد. به این صورت که با ۳۰ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع پژوهش، کارشناسان، مدیران و متخصصان صنعت هتلداری) و مشتریان هتل‌ها مصاحبه انجام شد.

نمونه‌گیری به صورت نظری و هدفمند انجام گرفت. هدفمند به این معنا که بتواند طبق موضوع و مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع‌رسان را تعریف کند. نظری بودن نمونه نیز به این معنی که کفایت لازم را برای اینکه ما را به سطح انتزاع نظری برساند، دارا باشد (فراستخواه، ۱۳۹۸). بنابراین از مصاحبه بیست و ششم به بعد، در اطلاعات دریافتی تکرار مشاهده شد و اشباع نظری حاصل گردید.

1. Systematic
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding

جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان و مشتریان هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره موجود در شهر اصفهان می‌باشند. طبق آمار ارائه شده از سوی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی استان اصفهان، در شهر اصفهان ۲۸ هتل شامل ۲ هتل پنج ستاره، ۵ هتل چهار ستاره و ۲۱ هتل سه ستاره فعال می‌باشند. نمونه آماری پژوهش حاضر، شامل دو گروه می‌شود که گروه اول را مدیران و کارشناسان و گروه دوم را مشتریان این هتل‌ها تشکیل می‌دهند. با توجه به محدود بودن اندازه جامعه مدیران و کارشناسان (۱۷۰ نفر)، حجم نمونه آماری مدیران و کارشناسان از طریق فرمول نمونه‌گیری اندازه جامعه محدود و بر اساس رابطه زیر محاسبه می‌شود (مؤمنی و فعال‌قیومی، ۱۳۹۱).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}$$

$$= \frac{170 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.06)^2 \times 169 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 104$$

در این رابطه،  $Z$  مقدار احتمال نرمال استاندارد،  $\alpha$  سطح خطا،  $\varepsilon$  دقت مورد نظر محقق،  $p$  نسبت موفقیت و  $N$  اندازه جامعه است. بنابراین، اندازه نمونه آماری مدیران و کارشناسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برابر ۱۰۴ نفر محاسبه گردید. همچنین با توجه به جامعه نامحدود مشتریان، اندازه نمونه بر اساس رابطه زیر محاسبه می‌شود (مؤمنی و فعال‌قیومی، ۱۳۹۱).

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2} = \frac{(1.96)^2 \times .05 \times .05}{(0.06)^2} \cong 267$$

لذا حجم نمونه جامعه نامحدود آماری مشتریان برابر با ۲۶۷ نفر محاسبه گردید. روش نمونه‌گیری در بخش کمی پژوهش، نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌ای متناسب و نمونه‌برداری غیراحتمالی در دسترس می‌باشد. روش طبقه‌بندی، همگنی را در هر طبقه و ناهمگنی را بین طبقات به دست می‌دهد؛ به عبارت دیگر، اختلاف‌ها و تفاوت‌های بین گروه‌ها بیشتر از



تفاوت‌های درون گروه خواهد بود. آزمودنی‌های استخراجی از هر طبقه می‌تواند نسبت به تعداد عناصر در هر طبقه متناسب باشد، یعنی اعضای نمونه از هر طبقه با تعداد کل عناصر در طبقه‌ای که درصد انتخابی از آن استخراج شده، تناسب داشته باشد. به این ترتیب، در مرحله اول هر کدام از هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره به‌عنوان یک طبقه در نظر گرفته شده، سپس از هر کدام از این طبقه‌ها تعدادی هتل با استفاده از رابطه زیر انتخاب می‌گردند. تعداد نمونه مدیران و کارشناسان و مشتریان هتل‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

$$\text{تعداد کل نمونه} * \left( \frac{\text{نوع هتل}}{\text{تعداد هتل‌ها}} \right) = \text{تعداد نمونه در هر طبقه}$$

جدول ۱. تعیین تعداد نمونه از هر طبقه

نوع هتل (طبقه)	تعداد اعضای جامعه	تعداد نمونه مدیران و کارشناسان	تعداد نمونه مشتریان
هتل ۳ ستاره	۲۱	$\frac{21}{28} * 104 \cong 78$	$\frac{21}{28} * 267 \cong 200$
هتل ۴ ستاره	۵	$\frac{5}{28} * 104 \cong 19$	$\frac{5}{28} * 267 \cong 48$
هتل ۵ ستاره	۲	$\frac{2}{28} * 104 \cong 7$	$\frac{2}{28} * 267 \cong 19$
جمع کل	۲۸	۱۰۴	۲۶۷

با توجه به محدودیت در زمان، هزینه و عدم امکان دسترسی به لیست کلیه مشتریان هتل‌ها، از روش نمونه برداری غیراحتمالی در دسترس برای نظرخواهی از مشتریان هتل‌ها استفاده گردید. در خصوص جمع‌آوری اطلاعات مربوط به آزمون فرضیه‌های برآمده از روش کیفی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس یافته‌های بخش کیفی با ۹۸ گویه و استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تدوین گردید.

به منظور تأیید روایی محتوا و صورتی پرسشنامه، طرح مقدماتی پرسشنامه توسط ۵ تن از اساتید و صاحب‌نظران حوزه بازاریابی خدمات و صنعت هتلداری بررسی شد و

پیشنهادات ایشان در تدوین پرسشنامه نهایی، لحاظ و تأیید گردید. برای سنجش قابلیت اعتماد و پایایی، ابتدا پرسشنامه بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه توزیع شد و پس از حصول اطمینان از پایایی مناسب (آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷)، پرسشنامه در اختیار تمام اعضای نمونه قرار گرفت و داده‌ها جمع‌آوری گردید.

### یافته‌ها

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998). مراحل کدگذاری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۱</sup> صورت گرفته است. در جدول ۲، پاره‌ای از کدها، مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲. کدگذاری باز

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
توجه اضافی و صرف زمان بیشتر برای هر مشتری	شخصی‌سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان	شرایط علی (ارزش درک شده خدمات توسط مشتری)
پیش‌بینی دقیق خدمات مورد نیاز مشتری و ارائه پاسخ مناسب قبل از شکل‌گیری درخواست او	مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان	
برخورداری کارکنان از دانش و تخصص مربوط به شغل خویش		
داشتن ظاهری آراسته و حرفه‌ای در هر زمان	سبک ارتباطی باز با مشتریان	
استفاده از سبک ارتباطی آرام برای اطمینان از احساس راحتی مشتریان		
پیدا نمودن علاقه‌مندی‌ها و شباهت‌های مشترک با مشتریان به منظور برقراری تعاملات دوستانه		
دوستانه و خوش‌برخورد بودن با مشتریان به منظور برقراری تعامل صمیمانه و گرم	رفتارهای صادقانه و دلپذیر با مشتریان	
داشتن تماس چشمی و حالت‌های مناسب صورت و بدن برای بیان واکنش‌های مثبت محترمانه به مشتری		

## 1. MAXQDA

ادامه جدول ۲.

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
معقول بودن نرخ ارائه خدمات از منظر مشتری	سودمندی ادراک شده	شرایط علی (ارزش درک شده خدمات توسط مشتری)
صرف وقت، پول و انرژی برای استفاده از خدمات هتل	توسط مشتری	
تجربه احساس هیجان و خوشحالی و با هم بودن در محیط هتل	احساسات مثبت	
همدل بودن با مشتری به منظور توانایی درک دیدگاه‌ها، افکار و احساسات مشتری	تجربه شده مشتری	
ایجاد محیط مناسب، آرامش‌بخش، پخش موسیقی و بوی خوشایند در هتل	درگیر نمودن حواس مشتری	
نورپردازی مناسب، محیط تمیز، معماری و وضعیت ظاهری هتل		
تلاش‌های خلاقانه و بدیع ارائه خدمات در هتل	کیفیت درک شده خدمات توسط مشتری	
تطابق کیفیت خدمات ارائه شده با خدمات وعده داده شده		
انتظار مشتریان به رعایت رفتار عادلانه با آن‌ها	برآورده ساختن نیازهای مشتری	
ایجاد احساس با ارزش و مهم بودن در ذهن مشتریان		
تشویق کارکنان به ارائه خدمات به مشتریان، خارج از نقش‌های سازمانی و دادن اختیار لازم به آن‌ها	فرهنگ سازمانی	شرایط زمینه‌ای (فراهم بودن بستر فرهنگی)
ایجاد حس قوی هویت و مجموعه‌ای از ارزش‌ها در اعضای سازمان		
تخصیص منابع مالی و مدیریتی کافی به منظور انجام فرایندهای خشنودی مشتریان	تعهد مدیریت به خشنودی	
تمرکز بر روابط بلندمدت با مشتری به جای تمرکز بر سود لحظه‌ای		مشارکت مشتریان
ارائه پیشنهاد یا بازخورد برای بهبود کیفیت خدمات هتل توسط مشتری		
تصور خود به عنوان بخشی از (هتل)		پدیده محوری (خشنودی مشتری)
ارائه خدمات دفاتر از انتظارات مشتری تا حد شگفت‌زده شدن	برجسته‌سازی تجربه مشتری	
ارائه خدمات به یادماندنی به منظور ایجاد یک تجربه برجسته در ذهن مشتریان		

ادامه جدول ۲.

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
تلاش برای شگفت‌زده ساختن مشتریان در هر بار تعامل با هتل	افزایش انتظارات مشتری	شرایط مداخله‌گر (موانع خشنودی مشتری)
تحقق مداوم انتظارات مشتری	افزایش هزینه‌های خشنود نمودن مشتریان	
گران بودن رویدادهای غافلگیرکننده به‌طور کلی	کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده	
افزایش نادرست و سریع اقدامات خشنودکننده توسط هتل		
دریافت ارزش اضافی مورد انتظار در هر اقدام خشنودکننده		راهبردها (بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری)
عادت مشتریان به ارائه بیش از حد معمول رویدادهای غافلگیرانه	تمرکز بر مشتری	
شناسایی، مدیریت و اندازه‌گیری نقاط تماس مشتری در طول چرخه حیات مشتری	پایش مستمر نوآوری خدمات	
تمرکز بر مدیریت تجربه مشتری در نقاط تماس جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت روابط مشتری	به‌کارگیری استراتژی‌های عالی خدمات	
تشویق به کشف و اشتراک‌گذاری ایده‌های جدید و خلاقانه در سازمان	مدیریت انتظارات مشتری	
وجود سیستم کنترل کیفیت خدمات و تبادل اطلاعات آن در سازمان	توانمندسازی کارکنان	
گوش دادن به مضامین ترجیحات مشتری و درک بیشتری از نیازهای مشتری		
تمرکز بر تنوع خدمات		
عدم شگفت‌زده نمودن مشتری در هر موقعیت		
جلوگیری از شکل‌گیری انتظارات بیش از حد زیاد مشتریان		
آموزش کارکنان به منظور ارائه خدمات سفارشی، جایگزین و نوآورانه		راهبردها (بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری)
ایجاد انگیزه در کارکنان		
تحلیل اطلاعات و الگوهای خرید مشتریان	پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان	
تسهیم و اشتراک اطلاعات مشتری در سراسر سازمان		

## ادامه جدول ۲.

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
تأثیرگذاری تبلیغات، نام تجاری، قیمت گذاری، محیط ارائه خدمات، هدایا، نیروی انسانی، فرایندها و امکانات هتل بر تجربه مشتری	طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی	(بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری)
عدم پافشاری بر طراحی‌های ضعیف فرایند ارائه خدمات جهت جلوگیری از شکست خدمات		
داشتن قصد جدی برای اقامت مجدد در هتل به اشتراک‌گذاری تجربه مثبت اقامت در هتل با دیگران	قصدهای رفتاری مثبت مشتری	پیامدهای خشنودی
کسب مزیت رقابتی به وسیله ارائه خدمات منحصر به فرد، متفاوت، غیرقابل تقلید و با کیفیت بالاتر نسبت به رقبا	ارتقای عملکرد هتل	
ایجاد سودآوری، افزایش سهم بازار و افزایش فروش		

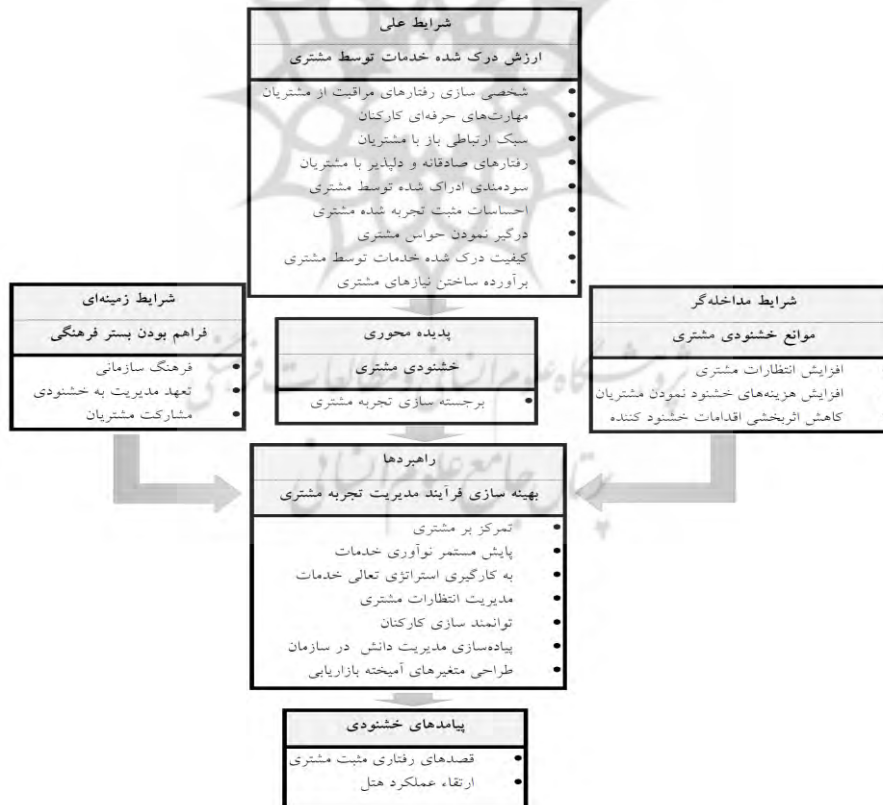
بر اساس یافته‌های پژوهش، از تلفیق مناسب ۹۸ مفهوم در مرحله کدگذاری باز، در مجموع ۲۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی گردید. در مرحله کدگذاری محوری، نظریه پرداز داده‌بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: شرایط علی (عواملی که بر پدیده مرکزی تأثیر می‌گذارند)، راهبردها (کنش‌هایی که در پاسخ به پدیده مرکزی صورت می‌گیرد)، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر (عوامل محیطی خاص و عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند) و پیامدها (خروجی‌های به دست آمده از به کارگیری راهبردها) (Creswell, 2005).

بنابراین، در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، ارزش درک شده خدمات توسط مشتری به عنوان شرایط علی خشنودی مشتری شناسایی گردید و خشنودی مشتری مشکل از مؤلفه برجسته‌سازی تجربه مشتری در قالب پدیده محوری مطرح گردید؛ مقصود از این پدیده، ارائه خدمات فراتر از انتظارات مشتری و تا حد شگفت‌زده شدن می‌باشد و ارزش بسیار بالایی خدمات ارائه شده، تجربه به یادماندنی در ذهن مشتریان ایجاد

می‌نماید. ارائه خدمات منحصربه‌فرد به مشتری و ارائه بالاترین سطح پشتیبانی از خدمات ارائه‌شده از جمله عواملی می‌باشند که احساس خشنودی را در مشتریان تحریک می‌نماید. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری به‌عنوان راهبردهای خشنودی مشتری شناسایی گردید.

همچنین، فراهم بودن بستر فرهنگی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در راستای خشنودی هر چه بیشتر مشتریان و موانع خشنودی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی گردیدند و در پایان نیز بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان قصدهای رفتاری مثبت مشتری و ارتقای عملکرد هتل به‌عنوان پیامدهای خشنودی مشتری شناسایی گردیدند. با توجه به یافته‌های به‌دست آمده در این پژوهش، مدل فرایند خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری بر اساس پارادایم کدگذاری محوری در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲. مدل پارادایمی پژوهش (مرحله کدگذاری محوری)



به منظور اعتباریابی پژوهش در بخش کیفی، از تعدادی از رویه‌ها شامل مشارکتی بودن پژوهش (استفاده هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها)، روش کنترل اعضا (بازبینی و ابراز نظر در خصوص پارادایم کدگذاری محوری توسط مشارکت‌کنندگان)، مرور یا بازخورد هم‌تایان (بررسی و اظهارنظر درباره پارادایم کدگذاری محوری توسط ۵ تن از اساتید حوزه بازاریابی خدمات)، همه‌جانبه‌نگری (گردآوری داده‌ها از بیش از یک فرد و مأخذ) استفاده گردید. بنابراین، در مرحله کدگذاری انتخابی و بر پایه مدل مفهومی به‌دست آمده از مرحله کیفی و در پاسخ به پرسش‌های اصلی پژوهش و بر اساس مرحله کدگذاری محوری، قضایای پژوهش استخراج شده که مبنای فرضیه‌های پژوهش در مرحله کمی را شکل می‌دهند. از این‌رو، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

فرضیه یکم: ارزش درک‌شده خدمات توسط مشتری بر خشنودی مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: خشنودی مشتری بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: فراهم بودن بستر فرهنگی بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: موانع خشنودی مشتری بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری تأثیر منفی و معناداری دارد.

فرضیه پنجم: بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری بر پیامدهای حاصل از خشنودی مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> استفاده شده است. از جمله دلایل استفاده از روش مذکور، عدم حساسیت به نرمال بودن داده‌ها و حجم نمونه، پیچیده بودن مدل و توسعه مدل جدید می‌باشد. روش پی‌ال‌اس برای ارزیابی مدل‌های ساختاری، سه قسمت را تحت پوشش قرار می‌دهد که شامل (۱) بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، (۲) بخش ساختاری و (۳) بخش کلی مدل می‌باشد. برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از

1. Partial Least Squares – Structural Equation Modeling

2. Smart PLS

پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌گردد. پایایی شاخص نیز توسط سه معیار، ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). همان‌گونه که از شکل ۴ مشخص است، تمامی ۹۸ عدد بارهای عاملی سؤالات از مقدار ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. مطابق با یافته‌های پژوهش در جدول ۳، تمامی ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بوده که حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها می‌باشد. تمامی ضرایب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایداری درونی مناسب برای مدل می‌باشد. همچنین، مقدار میانگین واریانس استخراجی بالای ۰/۵ نیز روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند. لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش حاضر را تأیید ساخت.

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای مدل

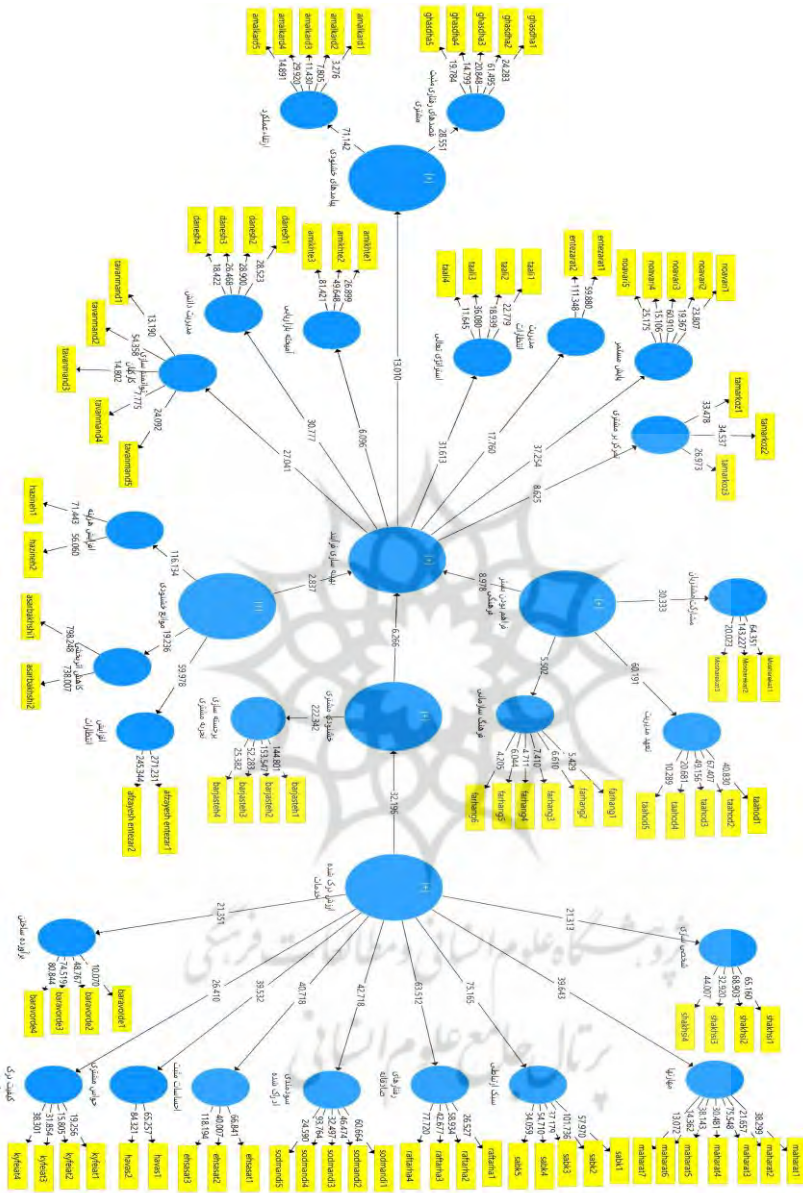
متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > ۰/۷)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > ۰/۵)
طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی	۰/۹۱۷	۰/۹۴۸	۰/۸۵۸
احساسات مثبت تجربه‌شده مشتری	۰/۹۲۷	۰/۹۵۴	۰/۸۷۳
ارزش درک‌شده خدمات توسط مشتری	۰/۹۷۶	۰/۹۷۸	۰/۵۴۲
به‌کارگیری استراتژی تعالی خدمات	۰/۸۵۳	۰/۹۰۱	۰/۶۹۶
افزایش انتظارات مشتری	۰/۹۷۶	۰/۹۸۸	۰/۹۷۷
افزایش هزینه‌های خشنود نمودن مشتریان	۰/۹۰۵	۰/۹۰۷	۰/۹۱۴
برآورده ساختن نیازهای مشتری	۰/۹۰۶	۰/۹۳۴	۰/۷۸۰
بهبودسازی فرایند مدیریت تجربه مشتری	۰/۹۶۶	۰/۹۶۹	۰/۵۵۰
تعهد مدیریت به خشنودی	۰/۹۲۷	۰/۹۴۶	۰/۷۷۷
تمرکز بر مشتری	۰/۸۷۲	۰/۹۲۱	۰/۷۹۵
توانمندسازی کارکنان	۰/۹۱۴	۰/۹۳۶	۰/۷۴۶
درگیر نمودن حواس مشتری	۰/۸۱۲	۰/۹۱۴	۰/۸۴۲
خشنودی مشتری	۰/۹۷۰	۰/۹۸۵	۰/۹۷۱
مشارکت مشتریان	۰/۸۸۴	۰/۹۲۹	۰/۸۱۴
رفتارهای صادقانه و دلپذیر با مشتریان	۰/۹۱۰	۰/۹۳۷	۰/۷۸۸
سبک ارتباطی باز با مشتریان	۰/۹۵۰	۰/۹۶۱	۰/۸۳۳
سودمندی ادراک‌شده توسط مشتری	۰/۹۳۲	۰/۹۴۹	۰/۷۸۷

### 1. Average Variance Extracted



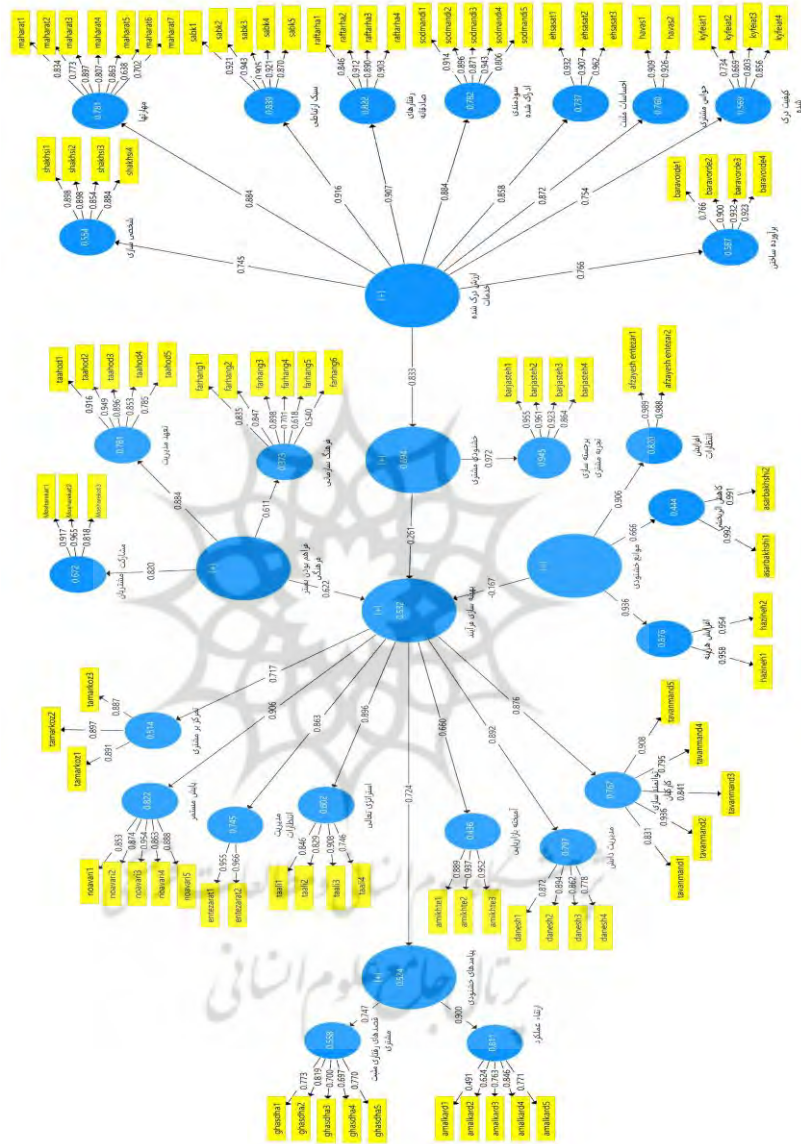
میانگین واریانس استخراجی (AVE > ۰/۵)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > ۰/۷)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > ۰/۷)	متغیرهای مکنون
۰/۷۸۱	۰/۹۳۴	۰/۹۰۷	شخصی سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان
۰/۵۰۵	۰/۸۳۱	۰/۷۵۷	ارتقای عملکرد هتل
۰/۵۱۹	۰/۹۰۳	۰/۸۷۸	فراهم بودن بستر فرهنگی
۰/۵۶۴	۰/۸۸۳	۰/۸۴۱	فرهنگ سازمانی
۰/۵۶۷	۰/۸۶۷	۰/۸۱۵	قصدهای رفتاری مثبت مشتری
۰/۹۲۲	۰/۹۶۰	۰/۹۱۶	مدیریت انتظارات مشتری
۰/۷۲۷	۰/۹۱۴	۰/۸۷۴	پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان
۰/۶۲۸	۰/۹۲۱	۰/۸۹۹	مهارت های حرفه ای کارکنان
۰/۶۷۹	۰/۹۲۶	۰/۹۰۲	موانع خشنودی مشتری
۰/۷۸۷	۰/۹۴۸	۰/۹۳۲	پایش مستمر نوآوری خدمات
۰/۵۳۸	۰/۸۵۳	۰/۷۸۵	پیامدهای خشنودی
۰/۹۸۳	۰/۹۹۱	۰/۹۸۳	کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده
۰/۵۹۱	۰/۸۵۱	۰/۷۶۷	کیفیت درک شده خدمات توسط مشتری
۰/۸۵۸	۰/۹۶۰	۰/۹۴۵	برجسته سازی تجربه مشتری

برای بررسی بخش ساختاری مدل از ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-values استفاده می گردد. در صورتی که این ضرایب از ۱/۹۶ بیشتر باشند، می توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن فرضیه ها را تأیید کرد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). ضرایب معناداری هر یک از فرضیه ها و سؤالات مدل پژوهش، به شرح شکل ۳ می باشد. با توجه به اینکه تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند، این امر معنادار بودن تمامی مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می دهد. معیار ضریب تعیین نشان می دهد چند درصد از تغییرات متغیر درونزا توسط متغیر برونزا صورت می پذیرد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معیار ضریب تعیین معرفی می کند. مقادیر معیار ضریب تعیین متغیرهای درونزای مدل به شرح شکل ۴ نشان داده شده که حکایت از برازش قوی مدل ساختاری دارد.



شکل ۳. مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب معناداری Z

شکل ۴. مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر R2



برای بررسی برازش مدل کلی از معیار نیکویی برازش<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار نیکویی برازش معرفی نموده‌اند. با توجه به مقدار به‌دست آمده ۰/۷۳۲ از رابطه زیر، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0/776 \times 0/691} = 0/732$$

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، نتایج آزمون فرضیات مدل پژوهش و تعیین شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر با استفاده از ضرایب استاندارد شده مسیرها، در جدول ۴ نشان داده شده است. با توجه به اینکه تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند، این امر معنادار بودن تمامی مسیرها و تأیید کلیه فرضیه‌های مدل پژوهش را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

جدول ۴. بررسی فرضیات مدل پژوهش

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش فرضیه	۳۲/۱۹۶	۰/۸۳۳	ارزش درک‌شده خدمات توسط مشتری بر خشنودی مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
پذیرش فرضیه	۶/۲۶۶	۰/۲۶۱	خشنودی مشتری بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
پذیرش فرضیه	۸/۹۷۸	۰/۶۲۲	فراهم‌بودن بستر فرهنگی بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
پذیرش فرضیه	۲/۸۳۷	-۰/۱۶۷	موانع خشنودی مشتری بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری تأثیر منفی و معناداری دارد.
پذیرش فرضیه	۱۳/۰۱۰	۰/۷۲۴	بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری بر پیامدهای حاصل از خشنودی مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## 1. Goodness of Fit (GoF)

## بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، در راستای دستیابی به اهداف نهایی و نیز پاسخ به پرسش‌های پژوهش با استفاده از روش ترکیبی و طرح اکتشافی، ابتدا در مرحله کیفی پژوهش و با اجرای راهبرد پژوهشی نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، مدل مفهومی پژوهش استخراج گردید و به دنبال نحوه تعمیم یافته‌های پژوهش کیفی به نتایج کمی و در جهت پاسخگویی به پرسش دوم پژوهش، از دل گزاره‌های حکمی حاصل از مرحله کیفی نخست پژوهش، تعداد ۵ فرضیه برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و افزایش روایی نظریه حاصل از مرحله کیفی، استخراج و مورد آزمون قرار گرفت. در واقع، تأیید کلیه فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بر درستی یافته‌های پژوهش افزود و منجر به تأیید نظریه حاصل از مرحله کیفی پژوهش گردید.

یافته‌های به دست آمده از اولویت‌بندی فرضیه‌های پژوهشی بر مبنای ضرایب مسیر نشان می‌دهد، عاملی که باعث ایجاد و توسعه پدیده خشنودی مشتری در صنعت هتلداری شهر اصفهان می‌گردد، ارزش درک‌شده خدمات توسط مشتری بوده که متشکل از مؤلفه‌های شخصی‌سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان، مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، سبک ارتباطی باز با مشتریان، رفتارهای صادقانه و دلپذیر با مشتریان، سودمندی ادراک‌شده توسط مشتری، احساسات مثبت تجربه‌شده مشتری، درگیر نمودن حواس مشتری، کیفیت درک‌شده خدمات توسط مشتری و برآورده ساختن نیازهای مشتری می‌باشد. نتایج این فرضیه از منظر مفهومی در خصوص عامل برآورده ساختن نیازهای مشتری تا حدی با نتایج حاصل از مطالعه اشنایدر و بوون (۱۹۹۹) و کوونگ و یاو (۲۰۰۲) و در خصوص عامل احساسات مثبت تجربه‌شده مشتری تا حدی با نتایج حاصل از پژوهش کومار و همکاران (۲۰۰۱) و در خصوص عامل مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان تا حدی با نتایج حاصل از پژوهش آرنولد و همکاران (۲۰۰۵) و بیچامپ و بارنز (۲۰۱۵) مطابقت دارد. در این راستا، به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود نه تنها بر روی خدمات اصلی خود، بلکه روی کار پیچیده‌تر برآورده ساختن نیازهای میهمانان متمرکز شوند.

کشف ترجیحات فردی هر یک از میهمانان و پاسخگویی سریع به آن‌ها، باعث ایجاد تجربه خوشایند در ذهن آن‌ها می‌گردد و مشتریان را ترغیب به دریافت مجدد خدمات از هتل می‌نماید. مدیران، باید از بیرون به انتظارات مشتری نگاه کنند و نه تنها تجربیات خوب، بلکه تجربه‌های لذت‌بخش و خشنودکننده را به آن‌ها ارائه نمایند. خشنود نمودن مشتریان مستلزم ایجاد احساسات مثبتی همانند شادی و هیجان در میهمانان می‌باشد و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که مصرف‌کننده با فراخوانی احساس شادی، برانگیخته شود. هتل‌ها نیاز دارند که بر روی چشم‌انداز دارایی‌های فیزیکی خود به‌عنوان روشی برای تحقق انتظارات مشتریان تمرکز کنند. زیرا این امر بر احساسات، خشنودی و رفتار مشتریان تأثیر می‌گذارد. کارمندان هتل باید حل‌کننده مؤثر مشکلات، حرفه‌ای و قادر به درک نیازهای میهمانان باشند و بر این اساس به ارائه خدمات پردازند. مدیریت هتل باید به این نکته توجه داشته باشد که میهمانان برای اقامت در هتل، وقت، پول و انرژی خود را فدا نموده‌اند و همواره کیفیت خدمات دریافتی را با بهای پرداختی آن مقایسه می‌نمایند؛ اینجاست که نتیجه این مقایسه، حس خشنودی را در آن‌ها نمایان می‌سازد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری شهر اصفهان متشکل از مؤلفه‌های تمرکز بر مشتری شامل پایش مستمر نوآوری خدمات، به‌کارگیری استراتژی تعالی خدمات، مدیریت انتظارات مشتری، توانمندسازی کارکنان، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان و طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی بر پیامدهای خشنودی مشتری شامل قصدهای رفتاری مثبت مشتریان و ارتقای عملکرد هتل تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از منظر مفهومی در خصوص عامل توانمندسازی کارکنان تا حدی با نتایج پژوهش اسدزاده و همکاران (۱۴۰۳) که عنوان می‌نمایند

مدیران هتل‌ها می‌بایست با اجرای برنامه‌هایی همچون مشتری‌مداری، مدیریت عواطف و نگهداشت مشتری، در راستای آموزش کارکنان گام بردارند، همخوانی دارد. همچنین در خصوص متغیر عملکرد هتل تا حدی با نتایج حاصل از مطالعه تورس و کلاین (۲۰۱۳) و لیو (۲۰۱۷) و در خصوص متغیر قصدهای رفتاری مشتری تا حدی با نتایج حاصل از بارتل و همکاران (۲۰۱۳) و لاریویر و همکاران (۲۰۱۶) در یک راستا می‌باشد. به مدیران

هتل‌ها پیشنهاد می‌شود، نسبت به ارائه خدمات نوآورانه در محیط بازار پویا و رقابتی امروزی اقدام نمایند؛ چرا که شیوه ارائه خدمات سنتی مانند ارائه خدمات بر مبنای درخواست مشتریان، تنها پاسخگویی به خواسته‌های ظاهری آن‌ها است و برای حفظ روابط طولانی‌مدت با میهمانان کافی نیست. مدیران هتل‌ها باید با استخدام و آموزش کارکنان متعهد و مشتاق به خشنود نمودن مشتریان و به‌ویژه کارکنان خط مقدم، خدماتی را ارائه دهند که به‌طور مستقیم بر روی تجربه میهمانان تأثیر بگذارد. برای تحریک پاسخ‌های مثبت مشتریان، هتل‌ها باید بر عواملی که منجر به تجارب خشنودکننده مشتریان می‌شود، تأکید کنند.

مدیران باید هنگام ورود میهمانان به پاکیزگی اتاق‌ها و خدمات فوق‌العاده دوستانه به آن‌ها، توجه ویژه‌ای داشته باشند. با خلق مشتریان خشنود و حفظ آن‌ها به‌عنوان یک مزیت رقابتی، حمایت آن‌ها از هتل به‌وسیله تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت و قصد خرید مجدد رقم می‌خورد. مدیران هتل‌ها با استفاده از نقاط تماس میهمانان با هتل و همه تعاملاتی که در طول سفر میهمانان اتفاق می‌افتد، می‌توانند نیازها و خواسته‌های میهمانان را درک و اولویت‌بندی نموده و با تمرکز بر آن‌ها فرصت‌هایی را برای بهبود تجربه مشتریان خلق نمایند. با طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی خدمات، هتل‌ها می‌توانند به نحو مؤثرتری فرایندها و خدمات خود را مطابق نیازهای میهمانان طراحی نمایند و از یک نسخه واحد برای همه مشتریان استفاده نمایند. مدیران هتل‌ها، باید بر استفاده از رفتارهای خشنودکننده هنگام برخورد با کارکنان خود تأکید کنند و یک محیط حمایتی را برای آن‌ها ایجاد نمایند.

یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که فراهم بودن بستر فرهنگی در صنعت هتلداری شهر اصفهان، در قالب سه مؤلفه فرهنگ سازمانی، تعهد مدیریت به خشنودی و درگیری مشتریان بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از منظر مفهومی در خصوص متغیر فرهنگ سازمانی تا حدی با نتایج حاصل از پژوهش اکینی و همکاران (۲۰۰۸) و کائو و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. لذا به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود، نسبت به ترویج فرهنگ خشنود نمودن میهمانان اهتمام ورزند؛ چرا که خشنودی مشتری تنها با یک تلاش هماهنگ سازمانی

حاصل می‌شود. فرهنگی که نیازهای میهمانان را بیش از انتظارات آن‌ها تأمین نماید به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا تقلید شود. مدیران باید با درگیر نمودن مشتریان در فرایندهای هتل، به این نکته واقف باشند که گفت‌وگوی مثبت پیرامون هتل در رسانه‌های اجتماعی یا وبسایت‌ها و ارائه بازخورد و پیشنهاد توسط میهمانان منجر به بهبود عملکرد هتل می‌گردد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که پدیده محوری خشنودی مشتری متشکل از مؤلفه برجسته‌سازی تجربه مشتری بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری شهر اصفهان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از منظر مفهومی در خصوص شاخص برجسته‌سازی تجربه مشتری تا حدی با نتایج حاصل از مطالعه اندرسون و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. در این راستا، باید توجه نمود که مشتریان هر روزه خواستار محصولات و خدمات بهتری می‌باشند. هتل‌ها باید یک قدم فراتر از انتظارات مشتری حرکت کنند و خشنودی یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای نظارت بر این پیش‌قدمی‌ها است. میهمانان همواره خدمات دریافتی را با انتظارات خود مورد مقایسه قرار می‌دهند، اگر ارائه این خدمات فراتر از انتظارات آن‌ها باشد، میهمانان شگفت‌زده شده و شور و هیجان زیادی در آن‌ها ایجاد می‌شود؛ این احساس خوب خشنودی بر تجربه مشتریان بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که موانع خشنودی مشتری متشکل از مؤلفه‌های افزایش انتظارات مشتری، افزایش هزینه‌های خشنود نمودن مشتریان و کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده بر بهینه‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری شهر اصفهان تأثیر منفی و معناداری دارند. لذا به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود به منظور مقابله با موانع خشنودی مشتری، نیازی به شگفت‌زده نمودن میهمانان در هر موقعیتی وجود ندارند، چرا که محدودیت‌های عملی برای اجرای این موضوع وجود دارد. مدیران هتل‌ها باید بدانند که مشتریان حتی از ارزش اضافی خدمات ارائه‌شده که به طور مناسب برای آن‌ها طراحی شده نیز می‌توانند احساس خشنودی نمایند. افزایش نادرست و سریع اقدامات خشنودکننده می‌تواند به موفقیت هتل‌ها در طولانی مدت آسیب برساند؛ هزینه شگفت‌زده نمودن مشتریان در هر بار مراجعه آن‌ها به هتل، غیرعملی و بسیار زیاد



می‌باشد. لذا بهتر است هتل‌ها، مشتریانی که کاملاً با محصولات یا عملکرد هتل درگیر هستند را خشنود نمایند. هتل‌ها به منظور جلوگیری از کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده و جلوگیری از عادات مشتریان به رویدادهای غافلگیرکننده باید اطمینان حاصل کنند که میهمانانشان به طور تصادفی و به ندرت در معرض اتفاقات خوشایند پیش‌بینی نشده، قرار می‌گیرند. نتایج این فرضیه از منظر مفهومی در خصوص شاخص افزایش هزینه‌های خشنودی مشتریان تا حدی با نتایج حاصل از پژوهش میرفخرالدینی و همکاران (۱۴۰۳) که عنوان می‌نمایند «مدیران هتل‌ها باید بر مشکل کمبود نقدینگی در هتل تحت مدیریت خود فائق آمده و به افزایش قیمت اتاق‌های هتل در سطح قابل قبول مشتریان توجه نمایند»، مطابقت دارد.

از جمله محدودیت‌های مطالعه می‌توان عنوان نمود که این پژوهش از نظر مکانی در هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره موجود در شهر اصفهان انجام شده است. در نتیجه، تعمیم‌پذیری نتایج آن به سایر جوامع باید با احتیاط لازم و دانش کافی صورت گیرد. در مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد، تجربیات و احساسات منفی از قبیل خشم مشتری (نقطه مقابل خشنودی) که می‌تواند درک عمیقی از رفتار مشتری را نشان دهد، مورد بررسی قرار گیرد.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### ORCID

Mohsen Sohrabi



<http://orcid.org/0000-0002-8202-780X>

Ahmad Rahchamani



<http://orcid.org/0000-0001-6789-9856>

Rasoul Sanavifard



<http://orcid.org/0000-0002-3841-5709>

## منابع

۱. اسدزاده، علیرضا، شریفی‌راد، محمدصادق، شاکراردکانی، محمد (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر روی کامیابی کارکنان در محیط کار در صنعت هتلداری: نقش تعدیلگری سیاست سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۹(۶۵)، ۱۸۳-۲۰۸.  
<https://doi.org/10.22054/tms.2024.75531.2887>
۲. داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳. فراستخواه، مقصود (۱۳۹۸). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر «نظریه برپایه» (گراندد تئوری GTM). تهران: انتشارات آگاه.
۴. کرسول، جان، پلانوکلازک، ویکی (۱۳۹۸). روش‌های پژوهش ترکیبی. ترجمه علیرضا کیامنش و جاوید سرایی، تهران: نشر آبیژ.
۵. مؤمنی، منصور، فعال‌قیومی، علی (۱۳۹۱). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: ناشر مؤلف.
۶. میرفخرالدینی، فائزه السادات، ابراهیمی، میلاد، جندقی‌اردکانی، فرزانه (۱۴۰۳). شناسایی و تحلیل اهمیت-عملکرد شاخص‌های مؤثر بر عملکرد مالی در هتل‌های استان یزد. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۹(۶۵)، ۹۹-۱۳۴.  
<https://doi.org/10.22054/tms.2024.76171.2883>
7. Aksoy, L. (2013). How do you measure what you can't define? The current state of loyalty measurement and management. *Journal of Service Management*, 24(4), 356-381. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2013-0018>
8. Aktas-Polat, S., & Polat, S. (2022). Discovery of factors affecting tourists' fine dining experiences at five-star hotel restaurants in Istanbul. *British Food Journal*, 124(1), 221-238. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2021-0138>
9. Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120. <https://doi.org/10.1177/109467050032001>
10. Andreassen, T.W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of*

*Service Management*, 27(1), 21-29. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0123>

11. Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 58(8), 1132-1145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.006>
12. Barnes, D. C., Beauchamp, M. B., & Webster, C. (2010). To delight, or not to delight? This is the question service firms must address. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 18(3), 295-303. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679180305>
13. Barnes, D. C., Collier, J. E., Ponder, N. & Williams, Z. (2013). Investigating the employee's perspective of customer delight. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(1), 91-104. <https://doi.org/10.2307/23483322>
14. Bartl, C., Gouthier, M. H., & Lenker, M. (2013). Delighting consumers click by click: antecedents and effects of delight online. *Journal of Service Research*, 16(3), 386-399. <https://doi.org/10.1177/1094670513479168>
15. Beauchamp, M. B., & Barnes, D. C. (2015). Delighting baby boomers and millennials: factors that matter most. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 338-350. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1032472>
16. Bowden, J. L., & Dagger, T. S. (2011). To delight or not to delight? An investigation of loyalty formation in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(5), 501-524. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.570637>
17. Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
18. Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72(3), 48-63. <https://doi.org/10.1509/JMKG.72.3.048>

19. Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
20. Crotts, J. C., & Magnini, V. P. (2011). The customer delight construct: Is surprise essential? *Annals of Tourism Research*, 38(2), 719-722. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.03.004>
21. Dubey, P., Bajpai, N., Guha, S., & Kulshreshtha, K. (2020). Mapping gender and marital roles on customer delight by value perception for mobile technology in India. *Technology in Society*, p. 62. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101275>
22. Ekini, Y., Dawes, P. & Massey, G. (2008). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality and services. *European Journal of Marketing*, 42, 35-38. <https://doi.org/10.1108/03090560810840907>
23. Finn, A. (2005). Reassessing the foundations of customer delight. *Journal of Service Research*, 8(2), 103-116. <https://doi.org/10.1177/1094670505279340>
24. Fraering, M., & Minor, M. S. (2013). Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 334-344. <https://doi.org/10.1108/08876041311330807>
25. Guidice, R. M., Barnes, D. C., & Kinard, B. R. (2020). Delight spirals: the cause and consequence of employee perceived customer delight. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(2), 149-170. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2019-0126>
26. Kao, C. Y., Tsaor, S. H., & Huang, C. C. (2020). The scale development of organizational culture on customer delight. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3067-3090. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2019-0128>
27. Kao, C. Y., Tsaor, S. H., Wu, T. C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.001>

28. Keiningham, T. L., Goddard, M. K., Vavra, T. G., & Laci, A. J. (1999). Customer delight and the bottom line. *Marketing Management*, 8(3), 57-64. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/customer-delight-bottom-line/docview/194193438/se-2?accountid=201395>
29. Kim, M. R. (2011). The importance of customer satisfaction and delight on loyalty in the tourism and hospitality industry. [Doctoral dissertation summary]. *European Journal of Tourism Research*, 4(2), 226–228.
30. Kim, S., Kim, M., Choi, L. (2024). Going the extra mile: An integrative model of customer delight. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1193-1212. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1083>
31. Kumar, A., Olshavsky, R. W., & King, M. F. (2001). Exploring alternative antecedents of customer delight. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 14–26. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/exploring-alternative-antecedents-customer/docview/204708738/se-2>
32. Kwong, K. K. & Yau, O. H. (2002). The conceptualization of customer delight: a research framework. *Asia Pacific Management Review*, 7(2), 255-266. [https://www.researchgate.net/publication/265755253\\_The\\_Conceptualization\\_of\\_Customer\\_Delight\\_A\\_Research\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/265755253_The_Conceptualization_of_Customer_Delight_A_Research_Framework)
33. Lariviere, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., Yalçın, A., Morgeson, F. V., & Mithas, S. (2016). Modeling heterogeneity in the satisfaction, loyalty intention, and shareholder value linkage: a cross-industry analysis at the customer and firm levels. *Journal of Marketing Research*, 53(1), 91-109. <https://doi.org/10.1509/jmr.12.0143>
34. Lee, B. Y., & Park, S. Y. (2019). The role of customer delight and customer equity for loyalty in upscale hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, PP. 39, 175–184. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.04.003>

35. Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior, and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, PP. 66, 13-23. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.013>
36. Ma, J., Gao, J., Scott, N., & Ding, P. (2013). Customer delight from theme park experiences: the antecedents of delight based on cognitive appraisal theory. *Annals of Tourism Research*, 42, 359-381. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.018>
37. Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. *Journal of Retailing*, 73, 311–336. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90021-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90021-X)
38. Panchapakesan, P., Amin, M., & Herjanto, H. (2021). How luxury restaurants will enhance the concept of guest delight. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(2), 311-330. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0198>
39. Parasuraman, A., Ball, J., Aksoy, L., Keiningham, T. L., & Zaki, M. (2021). More than a feeling? Toward a theory of customer delight. *Journal of Service Management*, 32(1), 1-26. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0094>
40. Robinson, G. J. (2012). *Delight, Satisfaction, and Behavioral Intentions in a Hospital Setting; the Role of Environmental and Interpersonal Services* [Unpublished doctoral dissertation]. Cleveland State University.
41. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41(1), 35-45.
42. Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, CA: Sage.
43. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

44. Torres, E. N., & Kline, S. (2006). From satisfaction to delight: A model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 290 – 301. <https://doi.org/10.1108/09596110610665302>
45. Torres, E. N., & Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 642-659. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0228>
46. Torres, E. N., & Ronzoni, G. (2018). The evolution of the customer delight construct: Prior research, current measurement, and directions for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 57-75. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0528>
47. Wang, X. (2011). The effect of unrelated supporting service quality on customer delight, satisfaction, and repurchase intentions. *Journal of Service Research*, 14(2), 149–163. <https://doi.org/10.1177/1094670511400722>
48. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & Van-Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>.

#### References [in Persian]

1. Asadzadeh, Alireza, Sharifirad, Mohammad Sadeq and Shaker Ardakani, Mohammad. (2024). An investigation of the impact of authentic leadership on employees' thriving at work in the hotel industry: the moderation of organizational politics. *Tourism Management Studies*, 19(65), 183-208. [doi: 10.22054/tms.2024.75531.2887](https://doi.org/10.22054/tms.2024.75531.2887)
2. Creswell, J., & Plano Clark, Vicky. (2019). *Combined research methods*. Translated by Alireza Kiamanesh and Javid Sarai. Tehran: Ayizh Publications

3. Davari, Ali., & Rezazadeh, Arash. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Jihad Daneshgahi Publications Organization,
4. Farasatkah, Maqsood. (2019). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on "grounded theory" (GTM grounded theory)*. Tehran: Agah Publications
5. Momeni, M., & Faal-Ghayoumi, A. (2012). *Statistical analysis with using SPSS*. Tehran: Publisher Author
6. Mirfakhredini, Faizeh Elsadat, Ebrahimi, Milad and Jandaghi Ardakani, Farzaneh. (2024). Identifying and analyzing the importance performance of indicators affecting the financial performance of hotels (study case: hotels of Yazd province). *Tourism Management Studies*, 19(65). 99-134 <https://doi.org/10.22054/tms.2024.76171.2883>.



**استناد به این مقاله:** سهرابی، محسن، راه چمنی، احمد، ثانوی فرد، رسول. (۱۴۰۳). طراحی و اعتباریابی مدل خشنودی (شعف) مشتریان در صنعت هتلداری: پژوهش ترکیبی. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۹ (۶۶)، ۲۳۱-۲۷۰.

doi: 10.22054/tms.2024.79395.293



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.