



انجمن علمی گردشگری ایران

# شناسایی موانع اجرای رویه‌های پایداری در هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران: رویکردی کیفی

ابتهال زندگی<sup>۱</sup>، مهنا نیک‌بین<sup>۲</sup>

DOI:10.22034/jtd.2024.469341.2948

## چکیده

رویه‌های پایداری در مراکز اقامتی به‌ویژه هتل‌ها از نظر مدیریت منابع مالی و انرژی اهمیت خاصی دارد؛ اما اجرایی شدن این رویه‌ها در این مراکز اقامتی، به‌ویژه در ایران که بر اثر اقلیم گرم‌وخشک و تغییرات اقلیمی همواره با کمبود منابع روبه‌رو بوده، با موانعی همراه است. در این مقاله به دنبال شناسایی ماهیت این موانع در اجرایی شدن عملکردهای سبز در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران از دیدگاه مدیران این مراکز اقامتی با استفاده از روش کیفی هستیم. به‌منظور نیل به اهداف پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با دوازده نفر از مدیران ارشد و میانی آشنا به رویه‌های پایداری این هتل‌ها در شهر تهران انجام شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده از مصاحبه‌شوندگان با استفاده از روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای انجام گرفته است. نتایج به‌دست‌آمده به‌عنوان موانع عملکردهای پایداری هتل‌ها در قالب پنج مقوله دسته‌بندی شده است. این پنج مقوله شامل مدیران، میهمانان، فرهنگ‌سازی و آموزش، تجهیزات و هزینه‌ها، و قوانین و مقررات است که با ۲۳ کد اولیه برآمده از متن مصاحبه‌های انجام‌شده شناسایی و دسته‌بندی شده است. شناسایی و ارائه یک مقوله و شش کد اولیه نوظهور از جنبه‌های نوآورانه این پژوهش است. همچنین، روایی و پایایی نتایج با شاخص‌های کرسول و کاپای کوهن برای توافق کدگذاران سنجیده شده است. در پایان، پیشنهادهایی کاربردی ارائه شده تا به برنامه‌ریزان و مدیران هتل‌های سبز در به کار بردن راهکارهایی برای اجرایی شدن آن‌ها به‌صورت یکپارچه در بخش اقامتگاه‌ها یاری رسانده شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۲

## واژه‌های کلیدی:

هتلداری سبز، گردشگری، موانع پایداری، هتل‌های تهران

## مقدمه

در دوران کنونی، مفهوم مدیریت سبز یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه در حوزه‌های گوناگون شده است. این توجه به حدی رسید که در بند ب تبصره ۲۱ قانون بودجه سال ۱۳۸۲ اعمال مدیریت سبز به‌طور رسمی در سیاست‌های مرتبط با مصرف بهینه و حفاظت از منابع پایه و محیط‌زیست به تصویب هیئت وزیران رسید. همچنین، تبصره‌های ۶۵ و ۶۶ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به‌صراحت بر اجرای مدیریت سبز تأکید کرده‌اند

(Shabeiri & Shamsi, 2015). در پی افزایش آلودگی‌های

زیست‌محیطی و پیامدهای مخرب آن و همچنین افزایش تقاضا برای محصولات و خدمات سازگار با محیط‌زیست، مفهوم مدیریت سبز شکل گرفته است. این مفهوم به‌طور جامع مدیریت را با الزامات زیست‌محیطی در تمامی مراحل طراحی محصول، انتخاب و تأمین مواد اولیه، تولید، توزیع، تحویل به مشتری و مدیریت بازیافت و مصرف مجدد پیوند می‌زند تا بهره‌وری مصرف انرژی و منابع را بهینه سازد و عملکرد فرایندها را بهبود بخشد (Shabeiri & Shamsi, 2015). در دهه‌های اخیر، توجه به پایداری در

۱. استادیار گروه مدیریت گردشگری و هتلداری، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه پژوهشی توسعه پایدار گردشگری، مرکز تحقیقات اقتصاد خلاق، دانشگاه آزاد اسلامی تهران غرب، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Mohanna.Nikbin@iau.ac.ir



مفید آن» تعریف کرد (Abu Seman et al., 2012, p. 12). براساس تفکر یکپارچه‌سازی بیان‌شده، سازمان‌ها مبادرت به ارزیابی‌های ایمنی و سلامت زیست‌محیطی کرده و سیاست‌های مدیریت سبز را توسعه داده‌اند. پایداری سازمان‌های درگیر در فرایند پایداری براساس سه اصل مورد توجه قرار گرفته است: ۱. توجه به محیط‌زیست؛ ۲. توجه به جامعه؛ ۳. عملکرد اقتصادی (Abu Seman et al., 2012, pp. 10). نکته‌ی حائز اهمیت این‌که در قانون برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی پنجم توسعه، به‌منظور تحقق اهداف برنامه‌ی مدیریت سبز، آیین‌نامه‌ی اجرایی ماده‌ی ۱۹۵ برای اجرا ابلاغ شد. بر این اساس، دستگاه‌های اجرایی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی برای تحقق اهداف برنامه‌ی مدیریت سبز موظف‌اند اقدامات، اطلاع‌رسانی و ارتقای آموزش کارکنان در زمینه‌ی برنامه‌ی مدیریت سبز در جهت بهینه‌سازی مصرف انواع حامل‌های انرژی، بهینه‌سازی مصرف آب، کاهش مصرف کاغذ با توجه به نوع فعالیت دستگاه‌ها و مؤسسات، مصرف بهینه‌ی مواد اولیه، مواد مصرفی و تجهیزات، کاهش تولید پسماند از طریق بهره‌گیری از فناوری‌های مناسب و افزایش بهره‌وری، بهبود نظام تعمیر و نگهداری وسایل و تجهیزات به‌جای تعویض، بازیافت ضایعات، تصفیه و بازچرخانی آب با سیستم‌های مناسب استفاده از فناوری‌های پاک و سازگار با محیط‌زیست، کاربرد مواد مصرفی سازگار با محیط‌زیست و مدیریت پسماندهای جامد با تأکید بر تفکیک از مبدأ را انجام دهند (Rauf, 2012).

### هتل سبز

اصطلاح "هتل سبز" توصیف هتل‌هایی است که برای سازگاری و احترام به محیط‌زیست می‌کوشند. هتل سبز هتلی است که ارزیابی زیست‌محیطی آن پیش از شروع ساخت‌وساز صورت می‌گیرد و تلاش می‌کند از تشدید تأثیرات محیط‌زیستی بکاهد (Erdogan & Baris, 2007). هتل‌هایی را که با حفظ و حراست از منابع به صرفه‌جویی در آب، کاهش مصرف انرژی و کاهش مواد زائد جامد می‌کوشند "هتل سبز" تعریف می‌کنند (Alexander, 2002). الکساندر (2002) بر این باور است که برخی از مزایای مربوط به این شیوه، مانند کاهش هزینه‌ها و بدهی، بازده بالا و سرمایه‌گذاری کم‌ریسک، افزایش سود و جریان‌های نقدی مثبت است. مزیت‌های هتل‌های سبز باعث شد هتل‌های سبز را از پیشگامان اقتصاد سبز بدانند

صنعت هتلداری افزایش چشمگیر یافته است. هتل‌ها، به‌منزله‌ی جزئی از صنعت گردشگری، تأثیرات زیادی در محیط‌زیست، اقتصاد و جامعه می‌گذارند (Yaghubi et al., 2016). بنابراین، اجرای رویه‌های پایداری در هتل‌ها به کاهش تأثیرات منفی زیست‌محیطی و بهبود تصویر عمومی این صنعت کمک خواهد کرد. بااین‌حال، اجرای این رویه‌ها در هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران با چالش‌های مختلفی روبه‌رو است. این موانع شامل نبود آگاهی و دانش کافی، هزینه‌های زیاد اجرا، مقاومت کارکنان و مدیریت در برابر تغییر و محدودیت‌های قانونی و ساختاری می‌شود. برای مدیریت مؤثر این فرایندها، پژوهش و آموزش به‌عنوان پیش‌نیازهای ضروری مطرح است، چراکه برنامه‌ریزی درست و مدیریت زیست‌محیطی نیازمند اطلاعات دقیق و آگاهی از واقعیت‌ها و توانایی‌ها است (Qaranejad, 2007). عدم اجرای اصولی رویه‌های سبز به مشکلات و آسیب‌های جدی برای هتل‌ها منجر خواهد شد. این مقاله به بررسی موانع اجرای رویه‌های پایداری در هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران پرداخته و با توجه به تمرکز عمده ظرفیت‌های اقامتی کشور در این شهر و حجم زیاد تقاضا، به تحلیل چالش‌ها و الزامات تحقق پایداری در هتل‌ها از جمله حفظ محیط‌زیست، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، تعهد به مسئولیت اجتماعی، انطباق با قوانین و مقررات و آموزش به ذی‌نفعان می‌پردازد. هدف نهایی این پژوهش شناسایی و تحلیل موانع به‌منظور ارائه راهکارهای مؤثر برای بهبود فرایندهای پایداری و کاهش تأثیرات منفی زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی هتل‌ها است.

### ادبیات موضوع مدیریت سبز

مدیریت سبز را، که ترکیبی از دو واژه "مدیریت" و "سبز" است، می‌توان مترادف مدیریت پایدار دانست، زیرا هر دوی آن‌ها تمرکز بر سه شاخه محیط‌زیست، اقتصاد و اجتماع دارند. ژو و سارکیس<sup>۱</sup> (2004) مدیریت سبز را مدیریت یکپارچه از خرید سبز، از تأمین‌کننده تا ساخت و تولید، تحویل به مشتری و لجستیک معکوس بیان کرده‌اند. مدیریت سبز را همچنین می‌توان «یکپارچه‌سازی تفکر زیست‌محیطی با مدیریت از جمله طراحی محصول، منابع مواد و انتخاب، فرایند تولید، تحویل محصول نهایی به مصرف‌کنندگان و همچنین پایان زندگی مدیریت محصول پس از عمر

1. Zhu & Sarkis



مصرف انرژی، صرفه‌جویی در سایر هزینه‌ها از جمله هزینه مصرف آب و بازیافت زباله‌های جامد توجه کنند که پیامد مالی مثبت در صورت‌های مالی به دنبال خواهد داشت. بنا بر پژوهش‌های انجام‌پذیرفته درباره هتل‌های سبز، با اعمال روش‌های بهینه‌سازی در مصرف انرژی می‌توان، با صرف هزینه‌های کم، میزان مصرف انرژی را در هتل‌ها به‌طور متوسط از ۴۱ تا ۵۱ درصد کاهش داد و با توجه به هزینه‌های سرسام‌آور تأمین حامل‌های انرژی، پر واضح است که رویکرد سبزسازی هتل‌ها به کاهش هزینه‌های تمام‌شده در هتل‌ها کمک می‌کند و سودآوری مستقیمی برای هتلداران به همراه دارد. از طرف دیگر، با اعمال برنامه‌های زیست‌محیطی مانند کاهش تولید زباله کمک بسزایی به حفظ محیط‌زیست خواهد شد (Shabeiri & Shamsi, 2015). هتلداران می‌توانند از طریق آموزش در جهت توانمندسازی کارکنان، ضمن آگاه ساختن کارکنان از اهمیت موضوعات زیست‌محیطی و جلب مشارکت آنان در اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی، مزیت رقابتی ایجاد کنند. هتلداران با ایجاد مزیت رقابتی می‌توانند هم بهای تمام‌شده خدماتشان را کاهش دهند و هم از طریق برتری، شهرت، اعتبار و تمایز، توجه طیف جدیدی از مشتریان و گردشگران دوستدار محیط‌زیست را از اقصا نقاط جهان جلب نمایند. واضح است عوامل مذکور به سودآوری و بهبود عملکرد مالی منجر خواهد شد (Becerra-Vicario et al., 2022). شکل ۱ عوامل گوناگون مؤثر بر رفتارهای سبز و سودآوری را نشان می‌دهد.

(Rauf, 2012). اقتصادی که رویکردی نوآورانه در سازگار کردن اقتصاد با الزامات زیست‌محیطی دارد و الگویی است که ضمن توسعه و رفاه و برابری اجتماعی، خطرهای زیست‌محیطی را کاهش‌دهنده چشمگیر می‌دهد. شناسایی این منافع و انگیزه‌ها موجب رشد محبوبیت هتل سبز شده است (Alexander, 2002). دلایلی که باعث می‌شود هتلی در فهرست هتل سبز یا در ارزیابی تعهد زیست‌محیطی و عملکرد پایدار قرار گیرد عبارت‌اند از: تعهد به شیوه‌های زیست‌محیطی، بازیافت و استفاده مجدد، بهره‌وری انرژی و حفاظت از محیط‌زیست، روشنایی، راندمان مصرف آب و حفاظت چشم‌انداز، مدیریت آفات و مواد خطرناک و سمی، حمل‌ونقل، و خرید سبز (Chan, 2008).

بنابراین، جهت‌گیری‌های اساسی هتل سبز عبارت است از: ۱. استفاده از مواد قابل بازیافت؛ ۲. آلودگی کم؛ ۳. صرفه‌جویی در انرژی و استفاده از انرژی خورشیدی، انرژی باد، انرژی زیست‌توده و قدرت هیدرولیکی (Shabeiri & Shamsi, 2015). امروزه بسیاری از کشورها شروع به اضافه کردن برجسب سبز برای هتل‌های سبز در نظام برنامه زیست‌محیطی خود کرده‌اند. پنج برجسب گوناگون برای گواهی هتل‌ها استفاده می‌شود که به ترتیب شامل دفع مواد مصرفی، بهره‌وری انرژی، مدیریت نیروی هیدرولیکی، آموزش کارکنان در خصوص محیط‌زیست و حفاظت از منطقه طبیعی است (Chan, 2008).

تمرکز صنعت هتلداری بر اجرای شیوه‌های سبز باعث می‌شود هتلداران به مسائلی از قبیل کاهش هزینه



شکل ۱: عوامل مؤثر بر رفتارهای سبز و سودآوری

(Hoseini Zadeh Harat et al., 2021)



با این همه، اجرای این رویه‌ها در هتل بسیار ساده نیست و عوامل و فاکتورهایی مانع از اجرای اصولی این رویه‌ها می‌شود که در ادامه به این موارد خواهیم پرداخت.

## پیشینه پژوهش مطالعات داخلی

درخصوص بررسی موانع پایداری در صنعت گردشگری و به‌ویژه در صنعت هتلداری، با توجه به لزوم توجه به این حوزه در صنعت گردشگری کشور، پژوهش‌های داخلی بسیار اندکی صورت گرفته است. موسایی و همکاران (2012)، در مقاله «بررسی جامعه‌شناختی توسعه پایدار گردشگری در ایران»، به شناسایی موانع و چالش‌ها و ارائه راهکارهایی در این خصوص پرداخته‌اند و درنهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که کشور ایران فاصله زیادی تا دستیابی به گردشگری پایدار دارد و با توجه به مطالعات انجام‌شده، سعی شده است الگوی جذب گردشگر و ایجاد توسعه پایدار گردشگری در ایران ارائه شود. نیک‌بین و همکاران (2020)، در پژوهشی دیگر، با هدف بررسی چالش‌های گردشگری فرهنگی پایدار، محدودیت منابع انسانی، ظرفیت منابع مالی ناکافی دولت و سازمان‌های غیردولتی، فقدان حکمرانی و وضوح دسترسی به منابع، توسعه و کاربری زمین و تهدید منابع شناسایی شده است. همچنین، در پژوهشی درخصوص شناسایی موانع تحقق سیاست‌های توسعه پایدار گردشگری در ایران، که در سال ۱۴۰۳ در نشریه علمی پژوهشی گردشگری و اوقات فراغت به چاپ رسید، عمده موانع در قالب سه مقوله اصلی موانع دولتی، موانع اجتماعی-فرهنگی و همچنین موانع در بخش عرضه براساس ۲۲ کد اولیه برآمده از متن مصاحبه‌های انجام‌شده شناسایی و دسته‌بندی شده است (Nikbin, 2024). در تحقیقی دیگری که عبدالوند و همکاران (2018)، تحت عنوان «تأثیر نگرش مشتریان در مورد هتل‌های سبز بر تمایل آنها به پرداخت و نیت مراجعه مجدد» انجام داده‌اند به این نتیجه دست یافته‌اند که مشتریان ترجیح می‌دهند از امکانات اقامتی استفاده کنند که فعالیت‌های سبز انجام می‌دهند و حتی حاضر هستند بابت این خدمات، مبالغ اضافه‌ای نیز بپردازند.

## مطالعات خارجی

با وجود مزایای رویه‌های سبز برای هتل‌ها، موانعی نیز در راه اجرای آن در هتل وجود دارد. در این

زمینه مطالعاتی صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به مطالعه چان (2008) اشاره کرد که دانش و مهارت‌های ناکافی، نبود نظارت درست، هزینه‌های اجرا و نگهداری، انگیزه ناکافی مدیران هتل برای اجرای شیوه‌های سبز، هزینه‌های اجرا و نگهداری، نبود مشاوره تخصصی را از مهم‌ترین موانع به شمار آورده است. علاوه بر موانع گفته‌شده، فام<sup>۱</sup> و همکاران (2019) استدلال کردند که آموزش و مشارکت کارکنان موانعی برای هتل‌ها در اجرای موفقیت‌آمیز شیوه‌های سبز است. ساچاپاپیچیت<sup>۲</sup> و همکاران (2013) موانع مؤثر بر اجرای شیوه‌های سبز در هتل‌های کوچک و متوسط را به این شرح شناسایی کردند: در دسترس بودن منابع (برای مثال، منابع مالی و انسانی و زمانی)، دانش کم مدیران هتل، نبود علایق و انگیزه‌های مدیریت محیطی خوب. آلونسو-آلمیدا<sup>۳</sup> و همکاران (2016) گزارش کرده‌اند که موانع فعالیت‌های سبز در هتل‌ها را می‌توان به موانع داخلی و خارجی طبقه‌بندی کرد. موانع داخلی شامل فقدان دانش، منابع انسانی، امور مالی و نگرش مدیران است، درحالی‌که موانع خارجی شامل نگرش، قانون‌گذاری و اهمیت دادن مصرف‌کنندگان به این موضوع است. میتال و دار<sup>۴</sup> (2016) نتایج مشابهی یافتند و به این نتیجه رسیدند که منابع مالی و انسانی موانع اصلی برای عدم تحقق شیوه‌های سبز در هتل‌ها است. چان و همکاران (2020) برخی از موانع جدید برای اجرای شیوه‌های سبز در هتل‌های هنگ‌کنگ مانند امکان‌سنجی زیست‌محیطی و تجربه مشتری را بررسی کردند. یوسف و جمال‌الدین<sup>۵</sup> (2014) نیز نتایج مشابهی با موانع عدم تحقق پایداری در هتل‌های هنگ‌کنگ به دست آوردند، اما موانع را بیشتر به کمبود نیروی انسانی و تجهیزات، حمایت نکردن مالک و مدیریت هتل، فقدان حمایت از مصرف‌کننده و نبود شبکه با تأمین‌کنندگان سبز دانستند. علاوه بر این، نویسندگان مشکلات زیادی را در حفظ کیفیت خدمات، حفاظت از محیط‌زیست و مدیریت و آموزش کارکنان شناسایی کردند. بر این اساس، چارچوب مطالعه براساس مرور ادبیات مزبور و خلاصه‌ای از موانع شناسایی‌شده توسط پژوهشگران

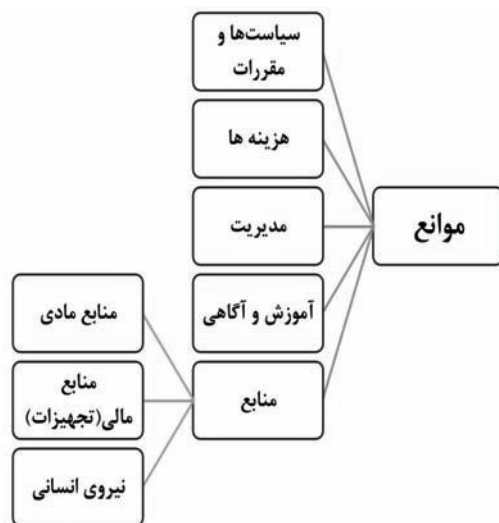
1. Pham

2. Satchapappichit

3. Alonso-Almeida

4. Mittal & Dhar

5. Yusof & Jamaludin



شکل ۲: مدل مفهومی موانع اجرای رویه‌های سبز در هتل‌ها (برگرفته از ادبیات پژوهش)

بسیاری از مدیران مطمئن نیستند که نتیجه اجرای شیوه‌های سبز ارزش پول و زمان سرمایه‌گذاری شده را داشته باشد. مدیران به اثربخشی شیوه‌های سبز شک دارند، به‌ویژه زمانی که هیچ معیاری برای ارزیابی عملکرد وجود ندارد (Chan, 2008). همان‌طور که یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد، «هزینه سرمایه‌گذاری پنل‌های خورشیدی بسیار زیاد است و پیش‌بینی اینکه آیا پول سرمایه‌گذاری شده می‌تواند به تأثیرات زیست‌محیطی مورد انتظار برسد یا خیر دشوار است». فقدان آموزش محیطی برای کارمندان مانع مدیریتی مهمی است که در فعالیت سبز هتل‌ها تأثیر می‌گذارد. اگر آموزش محیطی کافی یا مرتبط برای کارکنان وجود نداشته باشد، ترویج اجرای شیوه‌های سبز برای کارکنان دشوار خواهد بود. مدیریت و آموزش کارکنان، به‌منظور درک بهتر شیوه‌های سبز، نیازمند منابع شایان توجهی است (Yusof & Jamaludin, 2014).

**منابع:** بعد منابع را می‌توان به سه بخش نیروی انسانی، مادی و مالی تقسیم کرد:

- **منابع انسانی:** فقدان قابلیت‌های منابع انسانی، مانند دانش و مهارت و مشاوره حرفه‌ای، می‌تواند مانعی اساسی برای اجرای شیوه‌های سبز باشد، که در سال‌های اخیر نگرانی عمده‌ای در کشورهای در حال توسعه آسیایی بوده است. همان‌طور که چان (2008) بیان کرده است، بسیاری از هتل‌ها کارگران ماهری ندارند که بتوانند عملکرد پرسنل را در اجرای تمرین سبز و توانایی آن‌ها برای بهبود ارزیابی کنند (Luo et al., 2021).

در زمینه‌های مختلف را می‌توان به پنج مانع اصلی سیاست‌ها و مقررات، مدیریت، منابع، هزینه‌ها، و آگاهی طبقه‌بندی کرد، که بعد منابع دربردارنده سه زیرمجموعه نیروی انسانی، منابع مادی (تجهیزات) و منابع مالی است. در ادامه به بررسی هریک از آن‌ها پرداخته می‌شود (شکل ۲).

به گفته قاسم و اسماعیل (2012)، سیاست‌ها و مقررات دولتی عوامل بیرونی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند در پاسخ‌گویی شرکت‌ها به اجرای شیوه‌های سبز تأثیر بگذارند. مقررات و قوانین دولتی درخصوص مدیریت زیست‌محیطی سازوکارهایی اجباری هستند که بر سازمان‌ها برای اجرای شیوه‌های سبز فشار می‌آورند (Yusof & Jamaludin, 2014) و بیشتر شرکت‌ها تحت فشار مقررات و قوانین محلی و بین‌المللی درخصوص مدیریت زیست‌محیطی هستند. دولت‌ها هنوز فاقد سیاست‌ها و مقرراتی برای تشویق و تنظیم شرکت‌ها برای اجرای شیوه‌نامه‌های سبزند (Kasim & Ismail, 2012). این در حالی است که اجرای مدیریت زیست‌محیطی معانی راهبردی مهمی برای شرکت‌ها دارد که می‌تواند رقابت‌پذیری شرکت‌ها را افزایش دهد (Molina-Azorin et al., 2015). همچنین، بعد سیاست‌ها و مقررات عمدتاً در فقدان قانون‌گذاری و اجرا منعکس می‌شود. قوانین و اجرای دولت سازوکارهای اجباری هستند که بر سازمان‌ها فشار می‌آورند تا شیوه‌های سبز را اجرا کنند (Luo et al., 2021). سیاست‌ها و مقررات زیست‌محیطی دولت ممکن است صنعت را به اتخاذ اقدامات نوآورانه حفاظت از محیط‌زیست مجبور کند، در نتیجه فرصت‌هایی را برای بهبود کارایی منابع و بهره‌وری به ارمغان می‌آورد. سیاست‌ها و مقررات مربوط به شیوه‌های سبز می‌توانند جنبه‌های بسیاری را پوشش دهند، مانند تعیین فناوری‌هایی که باید به کار گرفته شوند و مشخص کردن اهداف زیست‌محیطی خاص که باید به آن‌ها دست یافت. به گفته یوسف و جمال‌الدین (2014)، مشتریان معمولاً انتظار دارند از راحتی و تجمل لذت ببرند، اما برخی از شیوه‌های سبز تمایل به کاهش کیفیت خدمات در هنگام اجرایی شدن دارند. برای مثال، بیشتر مشتریان بطری‌های شامپوی شخصی را به دستگاه‌های پخش صابون ترجیح می‌دهند، اگرچه استفاده از دستگاه‌های صابون به کاهش ضایعات کمک می‌کند (Luo et al., 2021).



### - منابع مادی (تجهیزات): نصب تجهیزات

محیطی به اجرای شیوه‌های سبز و کاهش آلودگی کمک می‌کند. برای مثال، هتل‌های ستاره‌دار تجهیزات اندازه‌گیری را برای ردیابی مناطقی که مصرف آب در آن‌ها بیشتر است نصب می‌کنند (Hsiao et al., 2018). با این حال، این تجهیزات محیطی عموماً گران و محدود است.

- **منابع مالی:** منبع مالی در ظرفیت مالی محدود برای سرمایه‌گذاری‌های زیست‌محیطی منعکس می‌شود. نصب تأسیسات سبز مستلزم پول فراوانی است و هتل‌ها بدون بودجه کافی نمی‌توانند به راحتی به عملکرد زیست‌محیطی مطلوب دست یابند (Chan, 2008)؛ چراکه بسیاری از مالکان و مدیران نگران سودآوری کوتاه‌مدت هستند (Alonso-Almeida et al., 2016).

**هزینه‌ها:** اجرای شیوه‌های سبز مستلزم هزینه‌های زیاد اجرا و نگهداری است که با منابع مالی گفته‌شده متفاوت است. شرکت باید بتواند پول و سایر هزینه‌های اجرا و نگهداری را برای اطمینان از اثربخشی شیوه‌های سبز یکپارچه استراحتگاه‌ها فراهم کند (Chan, 2008). این امر بار مالی شرکت را افزایش می‌دهد، زیرا محصولات و تجهیزات سبز ارزان نیستند. برای مثال، یک چیلر کم‌مصرف گران‌تر از چیلر سنتی است. این هزینه‌ها ممکن است مدیریت هتل را برای اتخاذ شیوه‌های سبز دلسرد کند؛ چراکه هزینه‌های اجرا و حفظ شیوه‌های سبز کار ارزانی نیست. نصب برخی از تأسیسات سبز به مجموعه‌ای از تجهیزات گسترده مانند کنترل مصرف آب، سیستم‌های کارت‌کلید و مبدل‌های حرارتی نیاز دارد. اگر هتل‌ها تصمیم بگیرند شیوه‌های سبز خود را با استاندارد ISO سازمان بین‌المللی استانداردسازی تطبیق دهند، بدون توجه به سرمایه‌گذاری‌های اولیه انجام‌شده روزانه یا ماهانه، باید بیشتر هزینه کنند. هزینه‌های زیاد اجرا و نگهداری بار مالی هتل‌ها را افزایش می‌دهد. بنابراین، می‌توان برای هر سیاست مدیریت زیست‌محیطی یک صندوق زیست‌محیطی خاص، مانند خرید تجهیزات کارآمد انرژی برای برنامه مدیریت انرژی، برداشت آب باران برای برنامه حفاظت از آب و غیره تعیین کرد (Wan et al., 2017).

**مدیریت:** به بیان وان و همکاران (2017)، راحتی خدمات و تجربه لوکس در هتل‌ها برای مشتریان مهم‌تر از شیوه‌های سبز است. طرز فکر این مصرف‌کنندگان، به جای دوستی با محیط‌زیست،

معمولاً مربوط به تجربیات و راحتی‌شان است. علاوه بر این، آن‌ها عموماً این تصور را دارند که تجمل و دوستی با محیط‌زیست با هم وجود ندارند. بنابراین، پیش‌نیاز اجرای شیوه‌های سبز اطمینان از کیفیت خوب خدمات ارائه‌شده به مشتریان است. افزون‌بر این، هتل‌ها باید به مشتریان آموزش دهند تا آن‌ها بتوانند اجرای شیوه‌های سبز را بهتر درک کنند و به استفاده کمتر از مواد دورریختنی تشویق شوند (Okumus et al., 2019). این اقدامات ممکن است در برخورد با رابطه بین کیفیت خدمات و عملکرد محیطی سودمند باشد. ایجاد یک نظام مدیریت زیست‌محیطی رسمی (EMS) می‌تواند شیوه‌های سبز هتل‌ها را نظام‌مندتر اجرا کند (Okumus et al., 2019). سیاست محیطی، برنامه‌ریزی، رویه‌ها و کنترل‌ها، آموزش، ارتباطات داخلی و خارجی، بررسی و بهبود مستمر شش عنصر اصلی هستند که معمولاً در یک EMS رسمی گنجانده می‌شوند. بنابراین، استقرار EMS در هتل‌ها برای غلبه بر این موانع مربوط به نتایج نامشخص مدیریت زیست‌محیطی بسیار مفید است. مدیران هتل‌ها همچنین باید برنامه‌های آموزشی مؤثری را درباره شیوه‌های سبز ارائه دهند، زیرا بسیاری از کارمندان از شیوه‌های سبز هتل‌ها آگاه هستند اما اغلب رفتار دوستدار محیط‌زیست خود را در نظر نمی‌گیرند (Okumus et al., 2019). همان‌طور که در تحقیق دیگری گزارش کرده‌اند، ارائه آموزش تمرین سبز در بهبود رفتار سبز داوطلبانه کارکنان مؤثر است (Luo et al., 2021). علاوه بر این، هرچه سطح اجرای آموزش تمرین سبز بالاتر باشد، ظرفیت افزایش رفتار محیطی کارکنان در هتل‌ها و زندگی روزمره بیشتر است (Luo et al., 2021). بنابراین، مدیران هتل‌ها باید فرصت‌های آموزش سبز بیشتری را برای کارمندان فراهم کنند.

**آگاهی:** مطالعات نشان می‌دهد که مشتریان، کارمندان و تأمین‌کنندگان آگاهی محیطی محدودی دارند. مدیران هتل‌ها باید مشتریان را راهنمایی کنند تا اهمیت شیوه‌های سبز را شناسایی کنند، به‌ویژه مشتریان داخلی را که کمتر از این موضوع آگاه هستند هدف قرار دهند. برای مثال، پیشنهادها و نشانه‌های مربوط به شیوه‌های سبز را در اتاق‌های هتل بگذارند (Alonso-Almeida et al., 2016). در همین حال، لازم است مدیران هتل‌ها به مشتریان اجازه دهند تا احساس کنند اقامت در هتل سبز برای آن‌ها لذت‌بخش است و در نهایت به کسب آگاهی محیطی مشتریان کمک می‌کند (Han et al., 2009). آگاهی محیطی



رویه‌های پایداری در مراکز اقامتی از دیدگاه مشتریان، مدیران و سایر ذی‌نفعان این حوزه انجام پذیرفته است (Pham et al., 2019; Chan, 2008; Satchapappichit) et al., 2013; Alonso-Almeida et al., 2016; Mittal Mittal & Dhar, 2016; Chan et al., & Dhar, 2016 2020; Yusof & Jamaludin, 2014; Kasim & Ismail, 2012; Luo et al., 2021; Wan et al., 2017). این در حالی است که پژوهشگران داخلی پژوهش‌های اندکی در این باره برای هتل‌ها و سایر مراکز اقامتی در ایران انجام داده‌اند. ازاین‌رو، با توجه به خلأ پژوهشی موجود، در این پژوهش تلاش شده است تا موانع عملیاتی موجود از دیدگاه مدیران هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران، که بیشتر تمرکز این هتل‌ها در کشور است (جدول ۱)، بررسی و تجزیه و تحلیل شود.

محدود کارکنان محدودیتی برای اجرای شیوه‌های سبز در هتل‌ها شناخته شده است. علاوه‌بر ارائه آموزش سبز، تأکید بر ارزیابی عملکرد محیطی کارکنان و تعیین مسئولیت‌های زیست‌محیطی برای کارکنان نیز اقدامات مؤثری برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت بیشتر در شیوه‌های سبز یکپارچه استراحتگاه است (Pham et al., 2019). در همین حال، فراهم کردن فرصت‌های تمرین سبز برای کارکنان (مثلاً اجازه دادن به آن‌ها برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حل مشکلات زیست‌محیطی) می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا تمایل زیست‌محیطی خود را در هتل‌ها بهبود بخشند (Pham et al., 2019).

با بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات موضوع این حوزه مشخص شد که بیشتر مطالعات پژوهشگران خارجی با تمرکز بر شناسایی موانع اجرایی شدن

جدول ۱: اطلاعات کمی هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران

|                  |                   |                                 |
|------------------|-------------------|---------------------------------|
| ۱۹ هتل           | تعداد کل          | هتل‌های چهار ستاره <sup>۱</sup> |
| ۲۳۰۶ اتاق و سویت | تعداد اتاق و سویت |                                 |
| ۴۵۵۷ تخت         | تعداد تخت         | هتل‌های پنج ستاره <sup>۲</sup>  |
| ۸ هتل            | تعداد کل          |                                 |
| ۲۹۸۴ اتاق و سویت | تعداد اتاق و سویت |                                 |
| ۵۳۱۸ تخت         | تعداد تخت         |                                 |

منبع: جامعه حرفه‌ای هتل، هتل آپارتمان و پانسیون استان تهران (آذرماه ۱۴۰۲)

پاسخ به پرسش‌ها صورت‌بندی شده‌اند (Cho & Lee, 2014, p. 5, 12; Sandelowski & Barroso, 2003, pp. 910-911) و غرض از آن‌ها معمولاً ایجاد الگوی نقشه مفهومی درباره موضوع است (Elo & Kyngäs, 2008, p. 108).

نمونه‌های آماری این پژوهش براساس نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شده است و علت به کار بردن این روش برای انتخاب نمونه این است که مدیران آشنا به عملکردهای سبز در هتلداری و علاقه‌مند به کار بردن آن در بین مدیران هتل‌ها محدود است؛ ازاین‌رو، پژوهشگران با این روش از مصاحبه‌شوندگان تقاضا داشتند که سایر مدیران آشنا با موضوع پژوهش را معرفی کنند. بنابراین، جامعه آماری این پژوهش دربردارنده مدیران هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران است که با عملکردهای سبز در هتل‌ها آشنا هستند و تجربه دارند. نمونه‌های انتخاب‌شده از میان مدیران ارشد

## روش پژوهش

هدف از انجام این پژوهش شناسایی موانع پیاده‌اجرای رویه‌های سبز در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران با استفاده از روش کیفی است. توجه روبه‌رشدی به روش‌های کیفی در پژوهش‌های هتلداری و گردشگری وجود دارد (Hughes, 1997; Palmer, 2001; Sandiford & Seymour, 2007). بنابراین، تجزیه و تحلیل موانع عملکردهای پایداری در هتل‌ها و ریزورت‌ها با توجه به خلأ گفته‌شده در پژوهش‌های قبلی به روش کیفی کارآمد خواهد بود. روش کیفی مبتنی بر داده‌های دست اول است (Strauss & Corbin, 1998)، فقط برای دستیابی به اهداف پژوهش است که برون‌داد آن توصیف الگوها یا قاعده‌مندی‌های داده‌ها (Drisko & Maschi, 2015, p. 83, 86) و شرح نظام‌مند معنای آن‌ها در قالب مقوله‌ها و مضمون‌هایی است که این ویژگی‌های را دارند: داده‌ها را پوشش می‌دهند، برای



و میانی هتل‌های اسپیناس پالاس، پارسیان آزادی، پارسیان اوین، هما، فردوسی، المپیک، رکسان، آرامیس و سیمرغ است. ابزار گردآوری داده‌های اولیه مشاهدات پژوهشگر و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته همراه با پرسش‌های باز بوده است. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با راهنمای مصاحبه که در بردارنده فهرستی از پرسش‌ها و موضوعات مرتبط با پژوهش بوده صورت گرفته است. پرسش‌ها شامل دو بخش بوده است: ۱. پرسش‌های مرتبط با موانع عملکردهای سبز در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران؛ ۲. پرسش‌های جمعیت‌شناختی<sup>۱</sup> مصاحبه‌شوندگان. همه پرسش‌های مصاحبه براساس ادبیات موضوع موجود طراحی و تنظیم شده است (Alonso-Almeida et al., 2016; Chan, 2008; Pham et al., 2019; Mittal & Dhar, 2016). همچنین، سه نفر از خبرگان، پیش از شروع مصاحبه‌ها، پرسش‌های مصاحبه را بررسی و بازنگری کردند. پرسش‌های مصاحبه شامل موارد زیر بود:

الف) موانع هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران برای اجرایی کردن عملکردهای سبز کدام‌اند؟ ب) آیا این مشکلات را حل کرده‌اید؟ پ) چه راه‌حل‌های جایگزینی برای حل مشکلات در اجرای شیوه‌های سبز اتخاذ کرده‌اید؟ همچنین، با توجه به روند مصاحبه، پرسش‌های بیشتری مطرح و به بحث گذاشته شد؛ مثلاً چه راهکارها و عملکردهای پایداری در هتل شما اجرا یا به کار گرفته شده است؟ منافع و هزینه‌های به‌کارگیری این عملکردها در هتل شما چه بوده است؟

مصاحبه با این دوازده مدیر مرتبط با حوزه عملکردهای پایداری در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران از ابتدای بهمن‌ماه تا اواسط اردیبهشت ۱۴۰۳

انجام شد و هر مصاحبه تقریباً ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌کننده، در حین انجام هر مصاحبه، مطالب را ضبط و یادداشت‌برداری کوتاه می‌کرد و پس از مصاحبه، فایل ضبط‌شده با نرم‌افزار ورد به‌صورت متن در می‌آمد. علاوه بر این، متن مصاحبه نیز برای تأیید درستی محتوا برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد. پس از نهایی شدن متن مصاحبه‌ها برای تجزیه و تحلیل در نرم‌افزار مکس کیودی ای بارگذاری شد. سپس، پژوهشگر متن را بلافاصله پیش از انجام مصاحبه بعدی کدگذاری می‌کرد. این فرایند به پژوهشگر کمک کرد تا دریابد چه زمانی داده‌ها به اشباع رسیده است و به فرایند تکمیل اطلاعات در مصاحبه‌های متناوب کمک می‌کرد. تمامی مصاحبه‌ها در فضای هتل‌ها و چهره‌به‌چهره انجام می‌شد.

تحلیل محتوا، به‌عنوان روشی کیفی، برای تجزیه و تحلیل داده‌های دست‌اول گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌ها انجام پذیرفت (Santos et al., 2021). فرایند تحلیل محتوای داده با استفاده از نرم‌افزار کیفی مکس کیودی ای به شرح زیر انجام پذیرفت:

۱. فایل ورد متن مصاحبه‌ها در قسمت اسناد نرم‌افزار بارگذاری شد.
۱. کدگذاری اولیه داده‌ها براساس واحدهای معنایی و یادداشت‌برداری کدها هم‌زمان انجام پذیرفت.
۲. ترکیب کدهای اولیه ایجادشده براساس برچسب‌های زده‌شده در قالب زیرمجموعه‌هایی که از لحاظ مفهومی به هم نزدیک بودند انجام شد.
۳. سپس مقوله‌های اصلی در قالب دسته‌بندی‌های بزرگ‌تری شکل گرفت.
۴. درنهایت، مدل مفهومی پژوهش براساس داده‌های تجزیه و تحلیل شده در قالب نقشه مکس ترسیم شد (شکل ۳).

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| کد | جنسیت | عنوان شغلی  | سابقه شغلی در هتل | سابقه شغلی در عملکردهای سبز |
|----|-------|-------------|-------------------|-----------------------------|
| X1 | مرد   | مدیر ارشد   | ۲۰                | ۴                           |
| X2 | مرد   | مدیر اجرایی | ۲۵                | ۵                           |
| X3 | مرد   | مدیر اجرایی | ۱۷                | ۶                           |
| X4 | مرد   | مدیر ارشد   | ۱۹                | ۳                           |
| X5 | زن    | مدیر ارشد   | ۱۵                | ۴                           |
| X6 | زن    | مدیر کیفی   | ۱۲                | ۶                           |
| X7 | مرد   | مدیر ارشد   | ۲۱                | ۵                           |



| کد  | جنسیت | عنوان شغلی  | سابقه شغلی در هتل | سابقه شغلی در عملکردهای سبز |
|-----|-------|-------------|-------------------|-----------------------------|
| X8  | مرد   | مدیر اجرایی | ۱۸                | ۳                           |
| X9  | زن    | مدیر اجرایی | ۱۴                | ۴                           |
| X10 | مرد   | مدیر ارشد   | ۱۰                | ۴                           |
| X11 | زن    | مدیر ارشد   | ۱۲                | ۵                           |
| X12 | زن    | مدیر کیفی   | ۱۱                | ۴                           |

کدهای اولیه، مقوله‌های مرتبه دوم و اصلی نتایج پژوهش در جدول ۳ قید شده است.

در این مطالعه، معیارهای اطمینان از کیفیت یافته‌های پژوهش کیفی براساس راهبردهای کرسول (2018) است پایایی و اعتبار پژوهش این گونه سنجیده شد: درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی، مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش از جمله اعتمادسازی با افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا مطلعان. همچنین، مثلث‌سازی که شامل گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل تئوری‌های گوناگون، افراد متفاوت، منابع اطلاعاتی متنوع و شیوه‌های مختلف است، به‌علاوه داوران بیرونی که فرایند پژوهش را از شکل‌گیری مسئله پژوهش تا گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج رصد و پشتیبانی می‌کردند، با پژوهشگران دانشگاهی و کارشناسان دولتی و کارکنان هتل انجام پذیرفته است.

برای روایی نتایج این پژوهش نیز از اقدامات گفته‌شده در چک‌لیست کرسول (2018) به این موارد عمل شده است: علاوه بر ضبط کامل مصاحبه‌ها در محل، سعی شده از یادداشت‌برداری در حین مصاحبه هم استفاده شود. در هنگام پیاده‌سازی متون مصاحبه آوانگاری گفته‌ها، مکث‌ها و جزئیات تمامی گفته‌های افراد انجام شد. در نهایت، برای کدگذاری و آنالیز داده‌ها از شخصی خارج از تیم پژوهش نیز کمک گرفته شد تا از هر نوع سوگیری براساس دیدگاه پژوهشگران جلوگیری شود.

یکی دیگر از موارد مهم در پایایی نتایج پژوهش کیفی از دیدگاه سیلورمن<sup>۱</sup> (2003) توافق بین کدگذاران است که برای نیل به این مورد در این پژوهش از شاخص ضریب کاپای کوهن<sup>۲</sup> با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس استفاده شد؛ بدین صورت که کدگذاران با استفاده از یک دفترچه کد مشترک و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای چند متن موجود در متون را به‌صورت

در مطالعات کیفی، برای جمعیت‌های نسبتاً همگن، حجم نمونه مصاحبه از شش تا دوازده نفر کافی است (Guest et al., 2006). در همین حال، اشباع داده‌ها در مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها یکی از موضوعات مهم در تحلیل داده‌های کیفی است، به‌طوری‌که مشخص شود هیچ کد اضافی نمی‌تواند از تجزیه و تحلیل سایر پژوهشگران تولید شود (Zhang & Wildemuth, 2009). در این پژوهش، براساس نتایج ده مصاحبه‌شونده اول، پژوهشگران دریافتند که پاسخ‌های ثابت و مشابهی به دست آمده است. برای تأیید این سازگاری، دو مصاحبه اضافی انجام شد. اطلاعات جدیدی از این دو مصاحبه به دست نیامد. بنابراین، در مجموع دوازده مصاحبه در این پژوهش برای رسیدن به اشباع داده‌ها انجام پذیرفت.

فرایند کدگذاری به‌صورت پایین به بالا و براساس این مراحل انجام پذیرفت: الف) واحدهای متن معنی‌دار شناسایی شدند (کدهای اولیه). ب) واحدهای متنی معنی‌دار در زیرگروه‌های مختلف در مکس کیودی‌ای توسعه داده شدند. ج) زیرگروه‌ها (زیرمقوله‌ها) به مقوله‌های اصلی در مکس کیودی‌ای بسط داده شد. د) مقوله‌های کلی و اصلی شناسایی شده به‌صورت تفسیری بیان شد. همچنین، در این فرایند تلاش شد تا پژوهشگران بتوانند متن مصاحبه‌ها را به‌طور مستقل و بدون تأثیرپذیری از هیچ نظریه‌ای بررسی کنند (Krippendorff, 2004). برای مشخص شدن این فرایند، متن بخشی از یک مصاحبه را بررسی می‌کنیم: «هزینه‌های سرمایه‌گذاری اولیه جهت زیرساخت‌های لازم مانند پل‌های خورشیدی جهت اجرایی شدن مصرف انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر در هتل‌ها برای پایداری بسیار زیاد و هنگفت است که این یکی از موانع و چالش‌های اجرایی شدن رویه‌های سبز در هتل‌ها به شمار می‌رود...» (مصاحبه‌شونده کد X4)

این واحد از متن با عنوان «هزینه بالای اجرایی» به‌عنوان کد اولیه برچسب‌گذاری شد و یکی از کدهای زیرگروه مقوله اصلی «هزینه» شناسایی شد. جدول

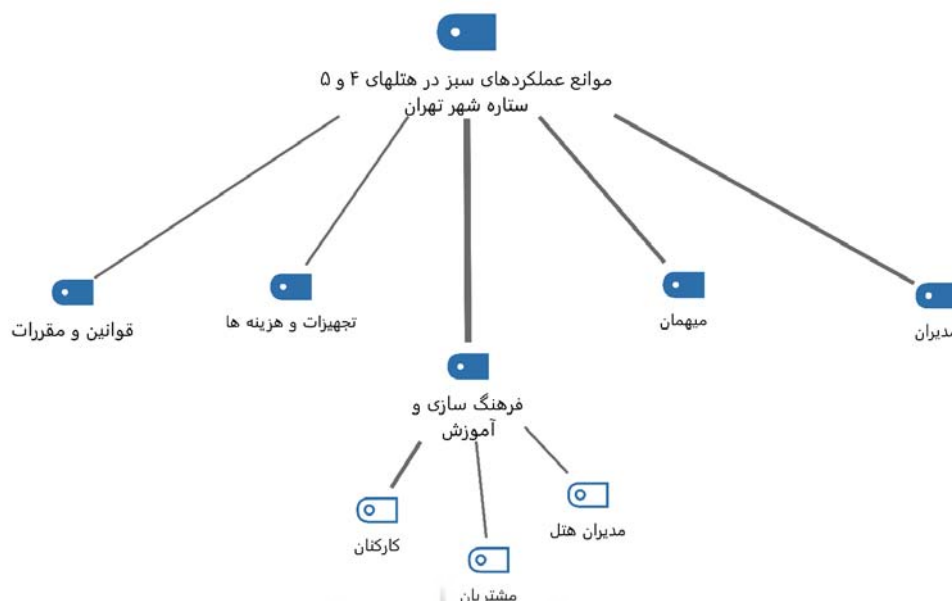
1. Silverman

2. Cohen's kappa coefficient

مستقل خواندند و کدگذاری کردند. درصد توافق بین کدگذاران با استفاده از کاپای کوهن محاسبه و این میزان ۷۰٪ درصد مشخص شد. مقدار مناسب ضریب پایایی کاپای کوهن بالای ۰/۶ است (Smeeton, 1985; Viera & Garrette, 2005). گرفتن این ضریب در دسته مقادیر بین ۰/۶ تا ۰/۸، می‌توان نتیجه گرفت که ضریب توافق در سطح خوبی است و کدگذاری‌های انجام‌شده در این پژوهش از سطح پایایی قابل ملاحظه و خوبی برخوردارند و پژوهش معتبر است.

### جدول ۳: نتایج تحلیل محتوای موانع تحقق عملکردهای سبز هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران

| ردیف | موانع                         | موانع فرعی                                                                | فراوانی |
|------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------|
| ۱    | مدیران                        | ضعف درک مدیران از مدیریت منابع                                            | ۳       |
|      |                               | ضعف درک صحیح مدیر از مصرف بهینه                                           | ۴       |
|      |                               | مدیران سنتی با درک محدود و نادرست از پایداری                              | ۷       |
|      |                               | عدم اولویت پایداری در برنامه‌های مدیران                                   | ۶       |
|      |                               | ضعف هماهنگی ساختار و سازه با مدیران سبز                                   | ۵       |
| ۲    | میهمانان                      | ضعف همکاری و درک گردشگران داخلی در قبال مصرف منابع                        | ۸       |
|      |                               | کاهش گردشگران ورودی                                                       | ۹       |
|      |                               | افزایش گردشگران نسل جدید                                                  | ۷       |
|      |                               | درک متفاوت میهمانان از کیفیت خدمات                                        | ۵       |
| ۳    | فرهنگ‌سازی و آموزش مدیران هتل | نبود مسئولیت اجتماعی در برخی مدیران                                       | ۶       |
|      |                               | نبود برنامه آموزشی یکپارچه                                                | ۵       |
|      | مشتریان                       | کمبود آگاهی و آموزش برای میهمانان                                         | ۹       |
|      |                               | عدم مسئولیت‌پذیری مشتری در قبال آموزش‌ها                                  | ۸       |
|      | کارکنان                       | نبود برنامه آموزشی برای تمامی سنین گردشگران                               | ۶       |
|      |                               | عدم تعهد و انگیزه از سوی پرسنل هتل                                        | ۹       |
|      |                               | کافی نبودن آموزش‌ها                                                       | ۷       |
|      |                               | نبود فرهنگ تعلق سازمانی در کارکنان                                        | ۸       |
| ۴    | تجهیزات و هزینه‌ها            | کمبود تجهیزات لازم                                                        | ۹       |
|      |                               | هزینه زیاد خرید و نصب تجهیزات                                             | ۸       |
|      |                               | هزینه زیاد هتل‌های سبز برای مشتریان                                       | ۷       |
| ۵    | قوانین و مقررات               | کمبود قوانین حمایتی در بخش نظارت وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری | ۹       |
|      |                               | کافی نبودن پژوهش‌های دانشگاهی                                             | ۵       |
|      |                               | نبود همکاری‌های بین‌المللی                                                | ۶       |



شکل ۳: نقشه موانع اصلی و فرعی عملکردهای سبز در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران (براساس داده‌های پژوهش، خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای)

### یافته‌ها

#### خصوصیات مصاحبه‌شوندگان

این پژوهش با مصاحبه‌های چهره‌به‌چهره برای شناسایی موانع عملکردهای سبز در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران انجام شده است. نمونه مورد مطالعه باید به اندازه کافی نماینده تیم مدیریتی در بخش هتل‌ها و حوزه عملکردهای پایداری باشد. در مجموع، دوازده مصاحبه (هفت مرد و چهار زن) انجام پذیرفت. همه مصاحبه‌شوندگان مدیران هتل‌های چهار و پنج ستاره با تجربه کاری گسترده بودند. نسبت مدیران ارشد، اجرایی و کیفی به ترتیب ۵۰، ۳۳ و ۱۷ درصد بود. دوازده مصاحبه‌شونده بیش از ده سال در این صنعت کار کرده بودند و بیش از سه سال در تمرینات سبز شرکت داشتند. خلاصه‌ای از اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ آمده است.

#### یافته‌های کیفی برآمده از مصاحبه‌ها

مصاحبه‌ها عمدتاً با این پرسش اصلی شروع شد که "چه موانعی بر سر اجرایی شدن عملکردهای پایداری در هتل‌های چهار و پنج ستاره وجود دارد" و با هدف مشخص شدن موانع اصلی اثرگذار بر اجرایی شدن عملکردهای سبز در این هتل‌ها ادامه یافت؛ زیرا همان‌طور که در بررسی ادبیات موضوع اشاره شد، مطالعات محدودی درخصوص اجرایی شدن این موضوع و موانع آن در هتل‌های ایران انجام شده بود.

نتایج تحلیل کیفی مطالعات با روش تحلیل محتوای داده‌های دست‌اول گردآوری‌شده در جدول ۴ آمده است. این نتایج نشان می‌دهد که چند مانع اصلی به‌عنوان مقوله‌های اصلی در این مطالعه شناسایی شده است: مدیران، میهمانان، فرهنگ‌سازی و آموزش، تجهیزات و هزینه‌ها، قوانین و مقررات. با مقایسه نتایج کیفی به‌دست‌آمده با چارچوب مطالعات پژوهشگران دیگر مشخص شد که نتایج با پژوهش‌های قبلی به‌طور کلی مطابقت دارد. اما یافته‌های این پژوهش به شناسایی مقوله اصلی "میهمانان" انجامید، زیرا مصاحبه‌شونده‌ها بر نقش این گروه به‌عنوان گروهی مهم و مؤثر از ذی‌نفعان در فرایند پایداری هتل‌ها تأکید زیادی داشتند. همچنین، شش کد اولیه شامل "مدیران سنتی با درک محدود و نادرست از پایداری" و "ضعف هماهنگی ساختار و سازه با مدیران سبز" در مقوله مدیران و کد اولیه "افزایش گردشگران نسل جدید" در مقوله میهمانان و همچنین "نبود برنامه آموزشی برای تمامی سنین گردشگران" در زیرمقوله مشتریان (میهمانان هتل) در مقوله اصلی آموزش و فرهنگ‌سازی، "هزینه زیاد هتل‌های سبز برای مشتریان" در مقوله تجهیزات و هزینه و "کافی نبودن پژوهش‌های دانشگاهی" در ذیل مقوله قوانین و مقررات از جنبه‌های نوآورانه و شناسایی‌شده برای نخستین بار در این پژوهش است. در ادامه، هریک از مقوله‌های اصلی با مقوله‌های فرعی و کدهای اولیه شناسایی‌شده براساس جدول ۴ و نمودار درختی منتج



از تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودی‌ای تحلیل می‌شود.

**- مدیران:** این مقوله مربوط به مدیریت هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران است که در حوزه عملکردهای پایداری با فراوانی ۲۵ مورد در مصاحبه‌ها شناسایی شد. این مفهوم در اجرایی شدن عملکردهای سبز در هتل‌ها بسیار مهم و ضروری است؛ چراکه بیشتر مصاحبه‌شوندگان بر نقش مؤثر مدیر در اجرایی شدن این عملکردها در هتل‌ها تأکید داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان درخصوص عدم درک مدیران از مدیریت و مصرف بهینه منابع هتل اعم از انسانی، مالی و انرژی این نظر را داشت:

«مصرف بهینه منابع یعنی حفاظت از محیط‌زیست و اقتصاد؛ و حالا مدیر با این پارادوکس باید هتل را مدیریت کند و در این مسیر هتل سبز را محقق نماید. برای نایل شدن به این مهم باید بتوانیم منابع را به‌خوبی مصرف کنیم و بهینه باشد. هر اندازه مدیر هتل منابع را بهینه مصرف کند به همان میزان به منابع کمک می‌کند و به همان میزان به درآمدش اضافه می‌کند و همچنین به محیط‌زیستش کمک می‌شود.» (مصاحبه‌شونده کد x3)

یکی دیگر از چالش‌های شناسایی‌شده در ارتباط با مدیران این هتل‌ها در شهر تهران وجود مدیران سنتی با درک محدود و نادرست از پایداری است. این مدیران، با رویکردی سنتی که در حوزه مدیریت هتل دارند، از عملکردهای نوآورانه پایداری استقبال نمی‌کنند و موجب اتلاف منابع هتل می‌شوند. در این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بیان کرد:

«توجه به کنترل و کاهش هزینه‌ها بسیار جدی است و در هتل‌ها تعدادی از مدیران را می‌بینیم که اصطلاحاً "مدیران درآمد" هستند و تعدادی نیز "مدیران هزینه"؛ یعنی هزینه‌های بی‌مورد و بی‌فایده را به سیستم تحمیل و خرج‌های اضافه برای مجموعه ایجاد می‌کنند. یک مدیر موفق باید بتواند هزینه‌ها را کنترل بکند. کنترل هزینه یعنی اسرار بر کم کردن هزینه و کاهش هزینه یکی از تکنیک‌های کنترل هزینه است و کنترل کردن به‌طورکلی یعنی هزینه کردن در جای خودش و در فضای مناسب خودش.» (مصاحبه‌شونده کد X10)

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان درخصوص تفاوت مدیران سنتی و مدرن نظری داشت:

«مدیری که پنل‌های خورشیدی در هتلش نصب می‌کند مدیر مدرنی نیست؛ اتفاقاً مدیر سنتی است،

چون مدیر مدرن منابعش را منابع ثروت‌آفرین می‌داند و با گزارش‌های سبز می‌فهمد که چقدر آلودگی را کاهش داده و چقدر برای هتل پول باقی مانده و با ترکیب این موارد می‌آید سنسور می‌گذارد و... درواقع ثروت برای سرمایه‌گذاری را از اینجا به دست می‌آورد.» (مصاحبه‌شونده کد X7)

یکی دیگر از کدهای اولیه برآمده از داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه با مدیران هتل‌ها "عدم اولویت پایداری در برنامه‌های مدیران" است. به نظر بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، برنامه جامع و مشخصی در این خصوص وجود ندارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان این موضوع را این‌گونه بیان کرده است:

«... می‌بینیم داشتن برنامه و انجام اقداماتی برای پایداری هتل‌ها یک امر شخصی و گاه برحسب علاقه فردی مدیران است. اگر مدیری علاقه‌مند باشد انجام می‌دهد و الزامی در این خصوص وجود ندارد. حتی در هتل‌های زنجیره‌ای داخلی، مدیر یک شعبه از این برند انجام می‌دهد و بقیه مدیران سایر شعبه‌های هتل را می‌بینیم که اولویتی برای این مورد در برنامه‌هایشان ندارند.» (مصاحبه‌شونده کد X2)

همان‌گونه نبودن ساختار و سازه فیزیکی هتل‌ها با مدیران سبز نیز یکی دیگر از کدهای اولیه مقوله مدیران است که به‌درستی به سازه فیزیکی فرسوده برخی از هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران اشاره دارد و مانعی بر تحقق عملکردهای سبز در این هتل‌ها است. برخی از مصاحبه‌شوندگان این مفهوم را مانعی برای مدیرانی که می‌خواهند برنامه‌های کاربردی در این خصوص اجرا کنند بیان کردند (مصاحبه‌شوندگان کدهای X2, X5, X8).

**- میهمانان:** یکی از کلیدی‌ترین ذی‌نفعان در هتلداری سبز میهمانان هستند (Agag & Colmekcioglu, 2020). با توجه به فراوانی تکرار کدهای مربوط به این مفهوم، بالغ بر ۲۹ بار، این مقوله با اشباع داده‌های اولیه شکل گرفت. میهمانان، که مشتریان اصلی هتل‌ها هستند، در صورت نبود همکاری و درک درست در قبال مصرف منابع می‌توانند عملکردهای پایداری هتل که ممکن است از سمت عرضه (هتل و کارکنان) به‌خوبی برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرا شده باشد را مختل کنند. بنابراین، این مقوله یکی از مهم‌ترین موانع شناسایی‌شده است. در این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه اظهار نظر کرده است:

«... مشتری قبول نمی‌کند! می‌گوید من شبی



«نسل جدید (دهه‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۹۰) نسلی مصرف‌گرا هستند و مصرف را معادل موفقیت می‌دانند، به همین دلیل عمل‌گرایی با این نسل جواب نمی‌دهد. ما باید به سمت رویکرد سبز (Green Approach) برویم و این تفکر به ما می‌گوید که نیازمند نسلی هستیم با هوش سبز؛ یعنی حساسیت بالا نسبت به مصرف منابع داشته باشند. پس باید تلاش کنیم این نسل را با هوش سبز تربیت کنیم....» (مصاحبه‌شونده کد X1)

درک متفاوت میهمانان از کیفیت خدمات: این مفهوم نیز از دیدگاه بسیاری از مدیران در مصاحبه‌های صورت گرفته مانعی براساس ادراک متفاوت میهمانان از کیفیت خدمات ارائه شده در هتل‌های سبز است. - فرهنگ‌سازی و آموزش: یکی دیگر از مقوله‌های این پژوهش با فراوانی ۵۸ بار تکرار در مصاحبه‌ها و شناسایی سه زیرمقوله فرعی مدیران هتل‌ها، مشتریان و کارکنان است.

نخستین زیرمقوله درخصوص آموزش و ایجاد فرهنگ پایداری در چارچوب هتل برای مدیران هتل‌ها در رده‌های ارشد و میانی تعریف شد که با کدهای اولیه "نبود مسئولیت اجتماعی در برخی مدیران" و "نبود برنامه آموزشی یکپارچه" این زیرمقوله را می‌توان تعریف کرد. «مدیر هتل در جایگاه رهبر هتلداری سبز، علاوه بر کسب دانش و تجربه، باید بکوشد تا تمامی بخش‌های هتل اعم از نیروی انسانی، انرژی، ساختمان، میهمانان و غیره را به صورت یکپارچه و منسجم با آموزش‌های لازم، فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن آن در سیستم، این فرایند را عملی کند....» (مصاحبه‌شونده کد AX)

کارکنان: از ذی‌نفعان مهم حلقه هتلداری سبز کارکنان هستند که درخصوص اهمیت آموزش این گروه در جهت تحقق عملکردهای پایداری هتل یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه بیان کرده است:

«تجارب مثبت بین‌المللی نشان می‌دهد که ابتدا پرسنل باید آموزش ببینند تا تفکر بنیادی درخصوص هتلداری سبز براساس آموزش کارکنان در هتل شکل بگیرد. سپس آموزش بر روی افراد و مجموعه‌هایی که با آن‌ها همکاری داریم و زنجیره تأمین هتل هستند انجام شود، مثلاً گروه‌های هتلی که با هم همکاری دارند، و بعد روی فرهنگ‌سازی جوامع مرتبط مانند جامعه هتلداران، دانشجویان هتلداری، اساتید و محققان این حوزه و غیر انجام پذیرد تا هم‌افزایی شکل بگیرد.» (مصاحبه‌شونده کد X4)

کدهای اولیه شناسایی شده براساس ۲۴ فراوانی مشاهده‌شده در داده‌های دست‌اول پژوهش شامل

کلی هزینه کنم در هتل پنج ستاره، بعد مجبور شوم آب کم مصرف کنم! برق کمتری روشن کنم، ملحفه‌هایم هر روز شسته نشوند!... که چه بشود؟ پولش برود در جیب صاحب هتل! پس من چه؟ من چه نفعی ببرم؟ چرا باید این کار را بکنم؟ پس من هم همکاری نمی‌کنم...» (مصاحبه‌شونده کد X10)

مشتری (میهمان هتل) به شرطی در این فرایند همکاری می‌کند که محرک اقتصادی برایش تعریف شود و در سود به‌دست‌آمده با هتل شریک شود (Acampora et al., 2022). در هتلداری سبز اصلی داریم که میهمان باید در منافع به‌دست‌آمده شریک باشد. این در حالی است که در هتلداری سنتی میهمان بیشتر در هزینه‌های ایجادشده شریک است (Acampora et al., 2022). یکی دیگر از موانع شناسایی شده درخصوص میهمانان هتل‌ها این موضوع است که در طی چند سال اخیر پاندمی کوید ۱۹ و بحث تحریم‌ها و همچنین ناآرامی‌های داخلی در پاییز ۱۴۰۱ موجب شد شمار گردشگران ورودی به ایران کاهش یابد. این موضوع از نظر مدیران، علاوه بر منافع اقتصادی، از نظر عملکردهای سبز نیز پیامدهای منفی جبران‌ناپذیری داشت؛ به‌طوری‌که یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه بیان کرده است:

«... تا قبل از کرونا ۷۰ الی ۸۰ درصد میهمانان هتل‌های ما از گردشگران ورودی و خارجی‌ها بودند ولی در طی دو سال اخیر، پاندمی و بعد تشدید تحریم‌ها باعث شد ورود این میهمانان به شدت کاهش پیدا کند. این میهمانان در اجرای روش‌های پایداری با هتل همکاری خیلی خوبی داشتند... ولی الان که بیشتر میهمانان هتل گردشگران داخلی هستند این همکاری را ندارند و انتظار دارند خدمات هتل همانند روال قبل باشد، مثلاً درجه آب بالا باشد با فشار زیاد، یا تمایلی به استفاده از دستمال پارچه‌ای به جای دستمال کاغذی ندارند و از برچسب‌های عدم شست‌وشوی ملحفه در طول اقامت دو الی سه روزی که دارند استقبال نمی‌کنند...» (مصاحبه‌شونده کد X12)

افزایش گردشگران نسل جدید: ساختار سنی گردشگران در دنیا تغییر کرده است. ما با گردشگران نسل جدید روبه‌رویم که بیشتر از گروه سنی نسل زد<sup>۱</sup> هستند (Dimitriou & AbouElgeith, 2019). رویکرد مدیران درخصوص ارائه خدمات به این گروه جدید گردشگران متفاوت است. یکی از افراد نمونه این پژوهش در این خصوص چنین می‌گوید:



"نبود تعهد و انگیزه در پرسنل هتل" است. گاه به این علت که مدیران انگیزه کافی ایجاد نمی‌کنند شاهد کم‌کاری کارکنان و تعهد پایین آن‌ها در فرایند پایداری هستیم. مانع مهم دیگر درخصوص پرسنل "کافی نبودن آموزش‌ها" است که عمدتاً به‌روز و کارآمد نیست تا با به‌کارگیری آن‌ها ازسوی پرسنل اهداف هتلداری سبز تحقق یابد. درنهایت، "نبود فرهنگ تعلق سازمانی در کارکنان" عامل مهم دیگری است که مانع تحقق این مهم می‌شود (برگرفته از مصاحبه‌های کدهای X2، X3، X5، X6، X8، X12).

#### مشتریان:

"مردم بعد از کرونا به موضوع پایداری در خدمات هتل‌ها توجه بیشتری نشان می‌دهند. به دلیل همین علاقه لازم است هتل‌ها به آموزش گردشگران و میهمانان از کودکان تا سنین بالاتر توجه نشان دهند و برنامه عملیاتی داشته باشند." (مصاحبه‌شونده کد X3) مصاحبه‌شوندگان از تجارب مثبت خود در نحوه آموزش به میهمانان هتل صحبت کردند. یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین نظری داشت:

"نحوه آموزش میهمانان در حوزه هتلداری سبز باید غیرمستقیم و مستمر در طول دوره اقامت میهمان انجام شود. این فرایند به تدریج به فرهنگ‌سازی این موضوع و نهادینه شدن آن در گردشگران کمک می‌کند. ما حتی سعی کردیم در این آموزش‌ها هم سبز باشیم و به‌صورت کاغذی و چاپی نباشد و از طریق مانیفست‌های لابی و تلویزیون‌های داخل اتاق‌ها اطلاعات و آموزش‌های لازم را به‌صورت انیمیشن و عملی به میهمانان هتل آموزش بدهیم..." (مصاحبه‌شونده کد X11)

کدهای اولیه شناسایی شده درخصوص اهمیت آموزش میهمانان هتل، به‌عنوان مانع در تحقق هتلداری سبز، شامل "کمبود آگاهی و آموزش برای میهمانان"، "عدم مسئولیت‌پذیری مشتری در قبال آموزش‌ها" و "نبود برنامه آموزشی برای تمامی سنین گردشگران" است.

- تجهیزات و هزینه‌ها: بعد هزینه‌ها ۲۴ بار در مصاحبه‌ها ذکر شد. مصاحبه‌شوندگان ذکر کردند که اجرای شیوه‌های سبز مستلزم خرید تجهیزات و هزینه‌های زیاد اجرا و نگهداری است. هتل باید بتواند پول و همچنین سایر هزینه‌های اجرا و نگهداری را برای اطمینان از اثربخشی شیوه‌های سبز یکپارچه اقامتگاه‌ها فراهم کند (مصاحبه‌شوندگان X4، X9، X11، X12). گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان این را به‌خوبی نشان می‌دهد:

"... اجرای رویه‌های پایداری هزینه‌های

سنگینی را برای هتل‌ها دارد، مخصوصاً در بخش خرید تجهیزات مربوط به بخش انرژی مانند خرید پنل‌های خورشیدی، تصفیه‌خانه برای آب‌های خاکستری و غیره که این موارد [خرید تجهیزات] اغلب به‌خاطر تحریم‌ها گران و کمیاب نیز هستند و از طرفی هم می‌بینیم هتل‌های مجهز به این موارد اغلب قیمت تمام‌شده خدمات بالاتری را برای مشتریان دارند، که این در تضاد با اصول پایداری است..." (مصاحبه‌شونده کد X4)

کمبود تجهیزات لازم، هزینه زیاد خرید و نصب تجهیزات و هزینه زیاد هتل‌های سبز برای مشتریان، از کدهای اولیه شناسایی شده و پرتکرار در مصاحبه‌ها و داده‌های کیفی تحلیل شده بود که برای این مقوله شناسایی شد.

- قوانین و مقررات: بعد خط‌مشی و مقررات، که ۲۰ بار ذکر شده است، عمدتاً نشان‌دهنده فقدان قانون‌گذاری و اجرای اصول پایداری در هتل‌ها ازسوی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی است. تصویب قوانین و نظارت بر اجرای آن ازسوی دولت سازوکارهایی قهری است که هتل‌ها را برای اجرای شیوه‌های سبز تحت فشار قرار می‌دهد. مواردی که به‌عنوان کدهای اولیه از مصاحبه‌ها کشف شد نشان‌دهنده "کمبود قوانین حمایتی در بخش نظارت وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی" است. گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد به شرح زیر است:

"... باید ایجاد الزام بر اجرای عملکردهای پایداری در هتل‌ها از طرف وزارت‌خانه مانند سایر ضوابط و استانداردها وجود داشته باشد و برای هتل‌های متعهد به این دستورالعمل‌ها امتیاز ویژه‌ای قائل باشند..." (مصاحبه‌شونده کد X5)

کافی نبودن پژوهش‌های دانشگاهی یکی دیگر از کدهای اولیه این مقوله است که نشان می‌دهد بخش پژوهش‌های دانشگاهی همسوبا نیاز صنعت هتلداری در این خصوص نیست. در بخش آموزش هتل‌ها هم، براساس شواهد پژوهشگران و ابراز نظر مدیران در مصاحبه‌ها، آموزش‌ها به‌روز و کارآمد نیست و نیازمند همکاری بیشتر دانشگاه با این بخش از صنعت در جهت اثرگذاری بیشتر و اجرای آن در قالب قوانین و مقررات آموزشی هتل‌ها است. (برگرفته از صحبت مصاحبه‌شوندگان کدهای X1، X4، X8)

گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان درخصوص "نبود همکاری بین‌المللی" به شرح زیر نشان از بسته بودن



محدودیت‌های منابع و تغییرات اقلیمی ضرورت توجه به این رویکرد را در هتل‌های ایران تشدید می‌کند. از این رو، این پژوهش با هدف بررسی و شناسایی موانع عملکردهای پایداری در این هتل‌ها از دیدگاه مدیران انجام پذیرفته است. بنابراین، نتایج این پژوهش در حوزه نظری و عملی می‌تواند به غنای این حوزه کمک کند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که پنج مقوله اصلی مدیران، مشتریان، فرهنگ‌سازی و آموزش (با زیرمقوله‌های مدیران، کارکنان و مشتریان)، تجهیزات و هزینه، قوانین و مقررات و ۲۳ کد اولیه و ۳ مقوله فرعی در هتل‌های چهار و پنج ستاره براساس دیدگاه مدیران به منزله موانع تحقق رویه‌های پایداری شناسایی شده است (جدول ۳). یافته‌های این پژوهش با یافته‌های سایر پژوهشگران داخلی و خارجی این حوزه تطابق دارد. این در حالی است که مقوله میهمانان، با مشخصات خاصی که برای مشتریان این هتل‌ها داریم، به عنوان گروهی مهم و مؤثر از ذی‌نفعان در فرایند پایداری هتل‌ها شناسایی و با کدهای اولیه شناسایی شده و فراوانی ۲۹ مورد در مصاحبه‌ها به اشباع رسید. همچنین، کدهای اولیه "مدیران سنتی با درک محدود و نادرست از پایداری" و "ضعف هماهنگی ساختار و سازه با مدیران سبز" در مقوله مدیران و کد اولیه "افزایش گردشگران نسل جدید" در مقوله میهمانان به عنوان فرصتی برای تقویت هوش سبز در بین گردشگران نوظهور و همچنین "نبود برنامه آموزشی برای تمامی سنن گردشگران" در زیرمقوله مشتریان (میهمانان هتل) در مقوله آموزش و فرهنگ سازی، "هزینه زیاد هتل‌های سبز برای مشتریان" در مقوله تجهیزات و هزینه و "کافی نبودن پژوهش‌های دانشگاهی" در ذیل مقوله قوانین و مقررات از جنبه‌های نوآورانه و شناسایی شده برای نخستین بار در این پژوهش هستند. موارد گفته شده، که از بخش‌های جدید این پژوهش است، می‌تواند بینش جدیدی را در ادبیات این حوزه ایجاد کند.

از جنبه عملی نیز، موانع شناسایی شده می‌تواند به سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران هتلداری سبز کمک کند تا موانع اجرای شیوه‌های پایداری در بخش اقامتگاه‌ها را درک کنند. همچنین، پیشنهادهایی براساس موانع شناسایی شده ارائه شده است، که بینش عملی برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان پایداری هتل‌ها به صورت یکپارچه ارائه می‌دهد. نخست، سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی باید قوانینی درخصوص اجرایی شدن پایداری در اقامتگاه‌ها به صورت استانداردهای الزامی ایجاد کند و مشوق‌های

و محدود شدن افکار پایداری در قلمرو جغرافیایی ایران دارد، که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند. «این در حالی است که اختلاف ما با دنیا درخصوص تفکرات پایداری در حوزه هتلداری برای دو الی سه سال نوری است...» (مصاحبه‌شونده کد X12)

سازمان‌های بین‌المللی بسیاری درخصوص استانداردسازی و ارائه گواهی‌نامه‌های بین‌المللی پایداری برای هتل فعال‌اند، مانند جهان سبز<sup>۱</sup> که عملکرد پایداری هتل یا زنجیره‌های آن را در حوزه پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی می‌سنجد، یا گواهی رهبران سبز تریپ ادوایزر<sup>۲</sup> که عمدتاً بر مراکز اقامتی با شیوه‌های دوستدار محیط‌زیست متمرکز است. برخی از مواردی که این برنامه در نظر می‌گیرد شامل ردیابی مصرف انرژی، برنامه‌های استفاده دوباره از ملحفه و حوله‌ها در طول اقامت میهمان و تصفیه فاضلاب است. کلید سبز جهانی<sup>۳</sup> نیز یک گواهی زیست محیطی برای کاهش ردیابی کربن و تأثیرات زیست محیطی برای هتل‌ها است (Nelson et al., 2021).

### تفسیر نتایج و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور تعیین موانع اصلی رویه‌های سبز در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران از دیدگاه مدیران، با روش کیفی تحلیل محتوا، انجام شده است. یافته‌های پژوهش مفاهیم نظری و عملی را برای اجرای شیوه‌های سبز ارائه می‌دهد. از منظر نظری، بررسی ادبیات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش درباره موانع فعالیت‌های سبز عمدتاً در صنعت هتلداری شامل سیاست‌ها و مقررات، هزینه‌ها، آموزش و آگاهی، منابع (نیروی انسانی، منابع مادی و منابع مادی) و مدیریت است (Chan, 2008; Pham et al., 2019; Alonso et al., 2016; Almeida et al., 2016; Mittal & Dhar, 2016; Chan et al., 2020; Yusof & Jamaludin, 2014; Luo et al., 2019; Okumus et al., 2021). براساس مطالعه ادبیات موضوع مشخص شد که پژوهشی درخصوص موانع تحقق هتلداری سبز در هتل‌های ایران به‌ویژه هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران به عنوان پایتخت، که بیشترین ظرفیت اقامتی کشور را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۱)، انجام نشده است. از طرفی،

1. Green Globe Certification
2. TripAdvisor Green Leaders
3. Green Key Global



مالی و حمایتی بیشتری را برای رعایت این قوانین و مقررات ارائه دهد و نظارت بر این بخش را برای رفع سیاست‌ها و مقررات ناقض بهبود بخشد. دوم، اطمینان از کیفیت مداوم خدمات ارائه‌شده به مشتریان، ایجاد سیستم رسمی نظارت بر قیمت و عملکرد این هتل‌ها و فراهم کردن فرصت‌های آموزش سبز مؤثرتر برای کارمندان، میهمانان و سایر ذی‌نفعان چرخه سبز هتل‌ها می‌تواند مانع مدیریت و سیستم را در راه تحقق این عملکردها برطرف سازد. سوم، افزایش حقوق کارشناسان، بهبود محیط کار، همکاری بیشتر با تأمین‌کنندگان سبز، ایجاد فضاهای کافی برای تجهیزات سبز در مرحله اولیه طراحی معماری و ارائه مشوق‌ها و پشتیبانی کافی دولت می‌تواند مانع تجهیزات و هزینه‌ها را برطرف سازد. چهارم، ایجاد صندوق زیست‌محیطی خاص توسط دولت یا بانک‌ها می‌تواند سد هزینه‌ها را از میان بردارد. سرانجام، ارائه پیشنهادها و نشانه‌های زیست‌محیطی در اتاق‌های هتل، برگزاری دوره‌های آموزش درخصوص محیط‌زیست، ارزیابی عملکرد سبز کارمندان، تعیین مسئولیت‌های زیست‌محیطی برای کارمندان، فراهم کردن شرایط و فرصت‌های تمرین سبز برای کارمندان و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی برای میهمانان هتل به‌عنوان گروهی مهم از ذی‌نفعان در تحقق پایداری این مراکز باید به‌صورت برنامه‌ای مشخص با در نظر گرفتن گروه‌های سنی گردشگران و به‌صورت تشویقی و غیرمستقیم اما مؤثر انجام شود. علاوه بر راهکارهای عملیاتی برای کارکنان و میهمانان هتل، خود مدیران هتل در تمامی رده‌ها باید علاوه بر تعهد به این موضوع و ارائه برنامه‌های مدیریتی بتوانند رهبری و هدایت این فرایند را برای به ثمر رساندن آن به عهده بگیرند. درنهایت، وجود رویکردی یکپارچه در این مراکز و در ارتباط با هم برای تحقق همه‌جانبه پایداری لازم و ضروری است. پیشنهادهای کلیدی ارائه‌شده در این پژوهش را می‌توان در قالب قوانین و مقرراتی در حمایت از هتل‌های با رویه‌های سبز، آموزش و فرهنگ‌سازی کارکنان و مدیران دخیل در فرایند پایداری از طریق کارگاه‌های نظری و عملی، کاهش هزینه‌ها و همکاری بین ذی‌نفعان برای ترویج توسعه استراحتگاه‌های یکپارچه هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران و غلبه بر موانع فعالیت‌های سبز در این بخش مورد توجه قرار داد. پیشنهادهای سیاستی گزارش‌شده در اینجا عبارت است از تدوین و تصویب قانون جامع

هتلداری سبز که باید شامل الزامات و مشوق‌ها و سازوکارهای نظارتی لازم برای ترویج هتلداری سبز باشد و ایجاد صندوق حمایت از هتلداری سبز، به‌طوری‌که بتواند به هتل‌هایی که به دنبال ارتقای سطح پایداری خود هستند تسهیلات مالی و کمک‌های بلاعوض اعطا کند. آموزش‌های تخصصی هتلداری سبز نیز باید به مدیران و کارکنان و مشتریان هتل‌ها ارائه شود. همچنین، برگزاری کمپین‌های آگاهی‌بخش که آگاهی عمومی از مزایای هتلداری سبز را افزایش دهد و مردم را به انتخاب هتل‌های سبز تشویق کند. درنهایت، حمایت از پژوهش‌ها و نوآوری در زمینه هتلداری سبز می‌تواند به توسعه فناوری‌های جدید و پایدار در صنعت هتل‌داری کمک کند. این موارد راهکارهای مدیریتی شایان توجهی برای سیاست‌گذاران و متخصصان استراحتگاه‌های یکپارچه به‌منظور اجرای بهتر شیوه‌های سبز در زمینه اقامتگاه‌ها دارد. اما تمامی ذی‌نفعان برای اجرای مؤثر چنین شیوه‌هایی باید با یکدیگر همسو و هماهنگ همکاری کنند.

این پژوهش تلاشی برای شناسایی موانع اصلی با بررسی پیشینه پژوهش مرتبط و داده‌های دست‌اول جمع‌آوری‌شده است. بااین‌حال، هنوز چندین محدودیت دیگر وجود دارد که باید بیشتر بررسی شود. نخست، جامعه آماری این پژوهش محدود به هتل‌های چهار و پنج ستاره بوده است. لازم است مدیران سایر انواع مراکز اقامتی که برنامه منسجمی در این حوزه دارند دعوت شوند تا مطالعات گسترده‌تری در این خصوص انجام شود. دوم، این پژوهش تنها بر دیدگاه مدیران متمرکز بوده است. دیدگاه مشتریان، کارکنان خط مقدم، شهروندان و دولت در این پژوهش لحاظ نشده است. ازاین‌رو، این ذی‌نفعان را می‌توان در پژوهش‌های آینده مورد بررسی قرار داد. سوم، این مطالعه با هدف بررسی هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران انجام شده است. ازاین‌رو، نتایج ممکن است وضعیت شیوه‌های سبز در هتل‌های مناطق دیگر را نشان ندهد. بنابراین، پژوهشگران دیگر می‌توانند سایر هتل‌ها یا مراکز اقامتی (اعم از بوم‌گردی‌ها و هتل آپارتمان‌ها) را در مناطق دیگر کشور بررسی کنند. از محدودیت‌های انجام این پژوهش می‌توان به زمان‌بر بودن جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، محدودیت دسترسی به مشارکت‌کنندگان، مشغله زیاد مدیران هتل و تأثیر پژوهشگر بر مصاحبه‌شوندگان در برخی مصاحبه‌ها که از ماهیت پژوهش‌های کیفی است اشاره کرد.



## منابع فارسی

- Abdolvand, M.I., Naeimi Nejad, A., & Mohammadzadeh, A. (2018). The impact of customers' attitudes towards green hotels on their willingness to pay and their recurrence intentions. *Journal Of Marketing Management*, 13(39), 1-18. SID. <https://sid.ir/paper/218890/en>. [In Persian]
- Abu Seman, N. A., Zakuan, N., Jusoh, A., & Shoki Md Arif, M. (2012). Green Supply Chain Management: A Review and Research Direction, *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2012.3101>
- Acampora, A.; Preziosi, M.; Lucchetti, M.C., & Merli, R. (2022). The Role of Hotel Environmental Communication and Guests' Environmental Concern in Determining Guests' Behavioral Intentions. *Sustainability*, 14(18), 11638. <https://doi.org/10.3390/su141811638>
- Agag, G., & Colmekcioglu, N. (2020). Understanding guests' behavior to visit green hotels: The role of ethical ideology and religiosity. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102679, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102679>
- Alexander, A. (2002). Green hotels: Opportunities and Resources for Success, *Zero Waste Alliance*.
- Alonso-Almeida, M. M., Robin, C. F., Pedroche, M. S. C., Astorga, P. S. (2016). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, 140(3), 1415-1428. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.010>
- Becerra-Vicario, R., Ruiz-Palomo, D., Fernández-Miguélez, S. M., & Gutiérrez-
- حسینی زاده هرات، زهرا، معین الدین، محمود و حیرانی، فروغ (۱۳۹۹). طراحی و ارزیابی مدل رفتارهای سبز و عملکرد مالی در هتل‌های شهر یزد، نشریه علمی حسابداری و مدیریت، ۱۳(۴۷)، ۵۳-۶۳.
- رنوف، سهیلا (۱۳۹۲). گام‌های سبز شدن هتل چیست؟. نخستین هفت نامه تخصصی هتل و صنایع وابسته. ۳، ۴۰.
- شیری، سیدمحمد و شمسی پاک‌یاده، سیده زهرا (۱۳۹۵). بررسی میزان آگاهی زیست‌محیطی کارکنان هتل از مدیریت سبز در صنعت هتلداری. مجله مطالعات هتلداری و میزبانی، ۱۷۳-۱۸۹.
- عبدالوند، محمدعلی، نعیمی مجد، آرزو و محمدزاده، علی (۱۳۹۷). تأثیر نگرش مشتریان در مورد هتل‌های سبز و تمایل آن‌ها به پرداخت و نیت مراجعه مجدد. مجله مدیریت بازاریابی، ۳۹، ۱-۱۸.
- قره‌نژاد، حسن (۱۳۸۶). مقدمه بر توسعه گردشگری و مهمان‌نوازی. تهران: آران.
- موسایی، محمد، هاشمی، سوسن و ابراهیمی، معصومه (۱۳۹۱). بررسی جامعه‌شناختی توسعه پایدار گردشگری در ایران: موانع، چالش‌ها، راهکارها. فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، ۶(۱۶)، ۲۵-۵۰.
- نیک‌بین، مهنا، ضرغام بروجنی، حمید، صالحی امیری، سیدرضا، محمدخانی، کامران و غفاری، فرهاد (۱۳۹۸). مدل مفهومی توسعه پایدار گردشگری فرهنگی با رویکرد فراترکیب. مطالعات اجتماعی گردشگری، ۷(۱۴)، ۷۳-۱۰۲. SID. <https://sid.ir/paper/394952/fa>
- نیک‌بین، مهنا (۱۴۰۳). شناسایی موانع تحقق سیاست‌های توسعه پایدار گردشگری در ایران. گردشگری و اوقات فراغت، ۹(۱۷)، ۱-۱۹. <https://doi.org/10.22133/tlj.2024.427422.1132>
- یعقوبی، نورمحمد، ابراهیم‌پور، حبیب و نعمتی، ولی (۱۳۹۴). نوع‌شناسی مشتری و نقش آن در نوآوری در هتل‌ها (مطالعه موردی: هتل‌های اردبیل). مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۴(۱۵)، ۸-۲۳.

- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Han, H., L. T. J., & Lee, J. S. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 519-528. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.004>
- Hoseini Zadeh Harat, Z., Moeinadin, M., & Heirani, F. (2021). Design and Evaluation of Green Behaviors Model and Financial Performance in Yazd City Hotels. *Management Accounting*, 13(47), 53-70. <https://sanad.iau.ir/en/Article/816546> [In Persian]
- Hsiao, T. Y., Chuang, C. M., Huang, L. (2018). The contents, determinants, and strategic procedure for implementing suitable green activities in star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.005>
- Hughes, J. C. (1997). Sociological paradigms and the use of ethnography in hospitality research. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21, 14-27. <https://doi.org/10.1177/109634809702100104>
- Kasim, A., & Ismail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: Drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551-570.
- Krippendorff, K. H. (2004). *Content Analysis: An Introduction To Its Methodology*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Luo, J., Chau, K., & Fan, Y. (2021). Barriers to the Implementation of Green Practices in the Ruiz, A. M. (2022). Examining the effects of hotel reputation in the relationship between environmental performance and hotel financial performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.012>
- Chan, E. S. W. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187-196. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.011>
- Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2020). What hinder hotels' adoption of environmental technologies: A quantitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102324. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102324>
- Cho, J. Y., & Lee, E. H. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *Qualitative report*, 19(32), 1-20. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1028>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design. qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fifth edition. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.
- Dimitriou, C. K., & AbouElgheit, E. (2019). Understanding generation Z's travel social decision-making. *Tourism and hospitality management*, 25(2), 311-334. <https://doi.org/10.20867/thm.25.2.4>
- Drisko, J., & Maschi, T. (2015). *Content Analysis (Pocket Guide to Social Work Research Methods)*. Oxford: Oxford University Press.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>



- environmental attitudes and intentions to implement green practices relate to their ecological behavior? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 193-200. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.04.008>
- Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental Protection Programs and Conservation Practices of Hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.003>
- Palmer, C., 2001. Ethnography: a research method in practice. *International Journal of Tourism Research* 3, 301-312. <https://doi.org/10.1002/jtr.332>
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tuckova, Z., Thuy, V. T. N. (2019). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- Qaranejad, H. (2007). Introduction to the development of tourism and hospitality. Tehran: Aran. [In Persian]
- Rauf, S. (2012). What are the steps of hotel greening? Nakhshin specialized weekly newspaper for hotels and related industries. Number 40:3. [In Persian]
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Classifying the findings in qualitative studies. *Qualitative health research*, 13(7), 905-923. <https://doi.org/10.1177/1049732303253488>
- Sandiford, P. J., & Seymour, D. (2007). A discussion of qualitative data analysis in hospitality research with examples from an ethnography of English public houses. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 724-742. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.002>
- Integrated Resort Sector. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211030277>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Molina-Azorin, J. F., Tari, J. J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive madvantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>
- Mousaei, M., Hashemi, S., & Ebrahimi, M. (2012). A sociological study of sustainable tourism development in Iran: Obstacles, challenges, and solutions. *Social Sciences Journal (Azad University of Shushtar)*, 6(16), 25-50. [In Persian]
- Nelson, K. M., Partelow, S., Stabler, M., Graci, S., & Fujitani, M. (2021). Tourist willingness to pay for local green hotel certification. *Plos one*, 16(2), e0245953. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245953>
- Nikbin, M., Zargham Broujeni, H. R., Salehi Amiri, S. R., Mohamadkhani, K., & Ghaffari, F. (2020). A Conceptual Model for the Cultural Tourism Sustainable Development: a meta-synthesis approach. *Journal of Social Studied in Tourism*, 7(14), 73-102. SID. <https://sid.ir/paper/394952/en>. [In Persian]
- Nikbin, M. (2024). Identifying the Implementation Barriers of Sustainable Tourism Development Policies in Iran. *Tourism and Leisure Time*, 9(17), 1-19. <https://doi.org/10.22133/tlj.2024.427422.1132> [In Persian]
- Okumus, F., Koseoglu, M. A., Chan, E., Hon, A., & Avci, U. (2019). How do hotel employees'

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. SAGE.
- Viera, A. J., & Garrett, J. M. (2005). *Understanding interobserver agreement: The kappa statistic*. Family
- Wan, Y. K. P., Chan, S. H., Huang, H. L. (2017). Environmental awareness, initiatives and performance in the hotel industry of Macau. *Tourism Review*, 72(1), 87-103.
- Yaghubi, N., Ebrahimpour, H., & Nemati, V. (2016). Typology of Clients and Their Roles in Innovation in Hotels (Case Study: Ardabil Hotels). *Journal of Tourism Planning and Development*, 4(15), 8-23. [https://tourismpd.journals.umz.ac.ir/?\\_](https://tourismpd.journals.umz.ac.ir/?_)
- Santos, N., Monteiro, V., & Mata, L. (2021). Using MAXQDA in Qualitative Content Analysis: An Example Comparing Single-Person and. *The practice of qualitative data analysis: Research examples using MAXQDA*.
- Satchapappichit, S., Hashim, N. A., Hussin, Z. (2013). Factors influencing adoption of green practices by small and medium sized hotels in Thailand. *Journal of Business Management and Accounting*, 3, 61-78. <https://doi.org/10.32890/jbma2013.3.0.8885>
- Shabeiri, Seyed Mohammad, Shamsi Popkiadeh, Seyed Zahra. (2015). Investigating hotel employees' environmental awareness of green management in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Hospitality Studies*, 173-189. [In Persian]
- Silverman, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York University Press.

