



## The Role of Personalization and Customization of Services in the Iranian Hotel Industry Based on the Perspective of Managers; Grounded Theory Model

Mohanna Nikbin\* 

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

Bahar Beishami

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

### Abstract

This study examines personalization and customization in Iran's hospitality industry, with a focus on managerial perspectives. In today's competitive market, these strategies enhance customer experience, satisfaction, and loyalty, fostering a sustainable competitive advantage. However, their implementation faces challenges such as insufficient technology, limited employee skills, resistance to change, and financial constraints. The underutilization of customer relationship management (CRM) systems and data analytics further limits personalized service delivery.

Using a constructivist grounded theory approach, data were collected through semi-structured interviews with 17 managers and analyzed via MAXQDA software in three coding stages. Findings indicate that

---

\* Corresponding Author: [Nikbin.M@wtiau.ac.ir](mailto:Nikbin.M@wtiau.ac.ir)

**How to Cite:** Nikbin, M. and beishami, B. (2025). The role of personalization and customization in the revolution of the Iranian hotel industry based on managers' perspectives; Grounded theory model. *Tourism Management Studies*, 20 (71), 207 - 252. doi: [10.22054/tms.2025.84689.3045](https://doi.org/10.22054/tms.2025.84689.3045)

personalization remains underdeveloped; yet, managers recognize its importance and are making efforts to implement it.

For effective adoption, investment in data-driven technologies, staff training, and customer engagement is essential. This study presents a data-driven model for personalization in Iran's hotel industry, offering insights for managers and policymakers to improve competitiveness and service quality.

**Keywords:** Customization, Personalization, Hospitality Services, Hotel Managers, Grounded Theory.

## 1. Introduction

The hospitality industry has undergone significant transformations due to the rapid evolution of digital technologies and the increasing expectations of customers. Personalization and customization have emerged as essential strategies for enhancing guest experiences and fostering customer loyalty. While global hospitality markets have successfully adopted these strategies, the Iranian hotel industry faces considerable challenges in implementing them effectively. The key obstacles include inadequate technological infrastructure, a lack of customer data management systems, and managerial resistance.

Given the competitive nature of the hospitality market, integrating personalization and customization strategies can significantly improve customer satisfaction and contribute to sustainable growth. However, understanding managerial perspectives and identifying practical solutions remain crucial for overcoming industry-specific challenges.

## 2. Literature Review

Personalization tailor's services to customer preferences, while customization allows guests to modify services. Both enhance service quality and satisfaction in global hotels. Research shows personalization fosters exclusivity, increasing engagement and loyalty. CRM and big data enable the prediction of preferences and

the delivery of tailored experiences. However, Iranian hotels face technological, financial, and cultural barriers that limit their adoption. Unlike global chains that use AI-driven analytics, most rely on traditional models, which restrict customization. This study addresses the research gap by examining personalization and customization in Iran's hospitality industry, providing a localized framework for effective implementation and improved service strategies.

### 3. Methodology

This research employs a qualitative approach grounded in theory to explore hotel managers' perceptions of personalization and customization. Data were collected through semi-structured interviews with 17 hotel managers and industry experts with direct experience in personalized service delivery. Participants were selected using purposive and theoretical sampling to ensure diversity in perspectives. Interviews lasted between 45 and 60 minutes and covered themes such as the extent of personalization and customization practices, challenges in implementation, and potential benefits for customer satisfaction and business performance. Data analysis was conducted using MAXQDA software in three stages: initial coding (identifying key themes), axial coding (categorizing themes into broader concepts), and selective coding (developing a conceptual model for service personalization in Iran's hospitality industry).

### 4. Results

Findings reveal that personalization and customization remain underdeveloped in Iranian hotels due to organizational and systemic barriers. Key challenges include:

- Lack of Technological Infrastructure;
- Managerial Resistance and Misconceptions;
- Rigid Bureaucratic Structures;
- Limited Customer Awareness and Demand;
- Financial Constraints.

Despite these barriers, some hotels have started integrating personalization strategies through:

- Data-driven service models utilizing customer analytics.
- Employee training programs to improve service customization.
- Loyalty and rewards programs encourage repeat visits.

Hotels that successfully implement personalized experiences increase guest loyalty and competitiveness, although widespread adoption remains slow due to financial and managerial limitations.

**Table1: Key Themes, Related Codes, and Sample Quotes from Participants**

Core Category	Related Initial Codes	Sample Quotes from Participants
1. Role of Technology and Big Data in Personalization	- Absence of customer data management systems (CRM) - Lack of customer data analysis for service optimization - Weak digital infrastructure in hotels.	"We have customer information, but no tools to analyze it and determine what services to offer next time." (P06) "We only record basic details like names and phone numbers, but no data on preferences." (P04)
2. Absence of Customer Information Systems and CRM	- No record of customer stay history - Manual and traditional guest data management - Lack of an integrated customer database.	"When a returning customer arrives, we have no record of their previous stay." (P07) "Most front desk staff only record reservations and do not collect customer preference data." (P15)
3. Managers' Misunderstanding of Personalization	-Personalization perceived only as "good customer service" - Lack of strategic planning for personalization - Resistance to digital transformation and innovation	"Some managers see personalization as an unnecessary expense, whereas it is actually an investment in customer loyalty." (P03) "In advanced markets, hotel managers invest in personalization systems, but in Iran, this mindset is still missing." (P02)

Table1: ...

Core Category	Related Initial Codes	Sample Quotes from Participants
4. Organizational and Bureaucratic Challenges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complex internal regulations restricting personalization</li> <li>- Traditional and rigid management structures</li> <li>- Lack of coordination among hotel departments for personalized services</li> </ul>	<p><i>"Lengthy administrative procedures make it impossible to implement quick changes in personalized services."</i> (P14)</p> <p><i>"In some cases, organizational policies do not align with real customer needs, making personalization difficult."</i> (P17)</p>
5. Financial Constraints and High Implementation Costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limited budgets for personalization technologies</li> <li>- No economic justification for investing in innovative systems</li> <li>- High costs of implementing CRM and AI software</li> </ul>	<p><i>"Hotel managers are still reluctant to invest in CRM systems because they do not see the direct impact."</i> (P08)</p> <p><i>"When given a choice between physical renovations and digital upgrades, most managers choose renovations."</i> (P05)</p>
6. Lack of Employee Training for Personalized Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employees lack sufficient training for personalized services</li> <li>- Front desk staff resist changes in service delivery</li> <li>- Absence of a customer-centric culture among employees</li> </ul>	<p><i>"Some employees do not understand the specific needs of foreign guests and just follow a generic, formal approach."</i> (P09)</p> <p><i>"If staff were trained to recognize customer preferences, personalized service quality would improve significantly."</i> (P13)</p>
7. Lack of Customer Awareness and Demand for Personalized Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iranian travelers are unfamiliar with personalization</li> <li>- Customers prioritize price over service quality</li> <li>- Lack of customer culture in requesting personalized services</li> </ul>	<p><i>"In developed countries, customers expect tailored services, but in Iran, this concept is still unfamiliar."</i> (P16)</p> <p><i>"Most customers do not realize that personalization means receiving services specifically tailored to them."</i> (P07)</p> <p><i>"Iranian customers mainly seek lower prices, and personalization is not a priority for them."</i> (P01)</p>

## 5. Discussion

Findings underscore the significance of personalization and customization in improving service quality and customer satisfaction. However, Iranian hotels face challenges in fully adopting these strategies. Several key issues require strategic intervention:

- Technological Limitations;
- Managerial Perceptions and Resistance to Change;
- Financial Constraints;
- Organizational and Bureaucratic Barriers;
- Workforce Readiness and Training Gaps;
- Customer Awareness and Cultural Factors.

## 6. Conclusion

Personalization and customization have the potential to transform Iran's hotel industry by improving guest experiences, increasing customer retention, and fostering competitive advantages. However, successful implementation requires strategic investments in technology, workforce development, and customer engagement.

### Key Recommendations:

- Investment in Digital Infrastructure;
- Staff Training and Development;
- Cultural and Organizational Adaptation;
- Customer Awareness Campaigns;
- Collaboration with Technology Providers.


### Acknowledgments

We sincerely appreciate all the hotel managers and industry experts in Iran who generously shared their valuable experiences and insights, contributing significantly to this research.



## نقش شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران بر اساس دیدگاه مدیران؛ مدل داده بنیاد

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

مهنا نیک‌بین  \*

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

بهار بیشمی

### چکیده

این پژوهش به بررسی نقش شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات صنعت هتلداری ایران پرداخته و دیدگاه مدیران این صنعت را در مورد اجرای این راهبردها تحلیل می‌کند. در فضای رقابتی کنونی، شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات می‌تواند نقش مهمی در بهبود تجربه مشتری، افزایش رضایت و وفاداری، و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در هتل‌های ایران ایفا کنند. با این حال، اجرای این راهبردها با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که نیازمند بررسی دقیق و ارائه راهکارهای عملی است. این پژوهش با رویکرد داده بنیاد نظام مند انجام شده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۷ مدیر و کارشناس صنعت هتلداری ایران جمع‌آوری شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و در سه مرحله کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی انجام شد. نمونه‌ها به روش هدفمند و نظری انتخاب شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. یافته‌ها نشان می‌دهد که شخصی سازی و سفارشی سازی هنوز در هتل‌های ایران به‌طور کامل نهادینه نشده و مدیران با چالش‌هایی چون کمبود زیرساخت‌های فناوری، ضعف مهارت‌های کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و محدودیت‌های مالی مواجه هستند. همچنین، استفاده محدود از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و تحلیل داده، توانایی ارائه خدمات شخصی سازی شده را کاهش داده است. با این وجود، بسیاری از مدیران به اهمیت این راهبردها آگاه بوده و اقداماتی در راستای اجرای آن انجام داده‌اند. این پژوهش با ارائه یک مدل داده بنیاد برای شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، چارچوبی برای تحلیل این مفهوم در سطح بومی و منطقه‌ای ارائه می‌کند و می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران در راستای افزایش رقابت پذیری و بهبود تجربه مشتریان باشد.

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

## مقدمه

صنعت هتلداری در دهه‌های اخیر دستخوش تحولات عمیقی شده است؛ این تحولات عمدتاً ناشی از رشد شتابان فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، داده‌کاوی و همچنین تغییرات فزاینده در انتظارات و نیازهای فردی مشتریان است (Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015). امروزه مشتریان به دنبال تجربه‌هایی منحصر به فرد، متناسب با ویژگی‌ها و علایق فردی خود هستند که این امر، هتل‌ها را ملزم به بازنگری در نحوه ارائه خدمات و طراحی تجربه مهمان کرده است (Neuhofner, Buhalis, & Ladkin, 2015). در این میان، شخصی‌سازی<sup>۱</sup> و سفارشی‌سازی<sup>۲</sup> به عنوان دو راهبرد کلیدی و مکمل در مدیریت تجربه مشتری، نقش مهمی در جذب و حفظ مشتریان ایفا می‌کنند. این استراتژی‌ها نه تنها موجب افزایش رضایت و وفاداری مشتری می‌شوند، بلکه ارتباط عاطفی میان برند و مشتری را نیز تقویت می‌کنند (Bowen & Chen, 2001; Tussyadiah, 2020). این در حالی است که در عصر تحول دیجیتال، فناوری‌هایی مانند تحلیل داده‌های بزرگ، سامانه‌های توصیه‌گر و ابزارهای هوشمند نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه خدمات شخصی‌سازی شده در صنعت هتلداری دارند. این فناوری‌ها به هتل‌ها امکان می‌دهند تا نیازها و ترجیحات فردی مهمانان را به صورت دقیق‌تر شناسایی کرده و تجربه مشتری را ارتقا دهند. استفاده از این ابزارها به طور مستقیم با افزایش رضایت مشتری و وفاداری او در ارتباط است (Mariani, Borghi, & Cappa, 2023).

با وجود این تحولات، در ایران به رغم ظرفیت‌های بالای صنعت هتلداری، پژوهش‌های دانشگاهی اندکی به بررسی نظام‌مند نقش شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در خدمات این صنعت پرداخته‌اند. مطالعات موجود نشان می‌دهند که نوآوری و تمرکز بر مشتری تأثیر قابل توجهی بر عملکرد هتل‌ها دارند، اما نیاز به تحقیقات بیشتری برای درک عمیق‌تر از چگونگی پیاده‌سازی مؤثر این استراتژی‌ها در بستر فرهنگی و اقتصادی ایران احساس می‌شود. لذا، بررسی جامع و علمی نقش شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت

---

1. Personalization  
2. Customization

هتلداری ایران می‌تواند به توسعه راهبردهای مؤثر برای بهبود تجربه مهمانان و ارتقای رقابت پذیری هتل‌ها در بازار داخلی و بین‌المللی کمک کند.

از سوی دیگر، سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی به مشتریان امکان می‌دهند تا انتخاب‌ها و علایق خود را برای محصولات و خدمات انجام دهند، به طوری که خدمات ارائه شده به طور مستقیم با نیازهای شخصی آن‌ها هماهنگ باشد (Prahalad & Ramaswamy, 2004). این دو مفهوم به عنوان رویکردهایی در هتلداری مورد توجه قرار گرفته‌اند که هدف آن‌ها بهبود تجربه مشتریان، افزایش رضایت و تقویت وفاداری مشتری است (Verhoef et al., 2009). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شخصی‌سازی می‌تواند تجربه خدماتی را بهبود بخشد که احساس تعلق و توجه بیشتری را در مشتری ایجاد کند (Schroeder & Zaharia, 2008).

تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که شخصی‌سازی در صنایع خدماتی و به ویژه هتلداری می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی کمک کند، زیرا مشتریان اغلب تمایل دارند به سازمان‌هایی وفادار بمانند که به خواسته‌های شخصی آن‌ها توجه می‌کنند (Bitner et al., 2008). با ظهور فناوری‌های نوین و گسترش شبکه‌های اجتماعی، هتل‌ها می‌توانند از داده‌های جمع‌آوری شده از مشتریان برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده بهره‌برداری کنند (Blattberg et al., 2008). برای مثال، با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، هتل‌ها می‌توانند ترجیحات غذایی، دمای اتاق و سبک خاصی از دکوراسیون را برای هر مهمان شناسایی کرده و بر اساس آن خدمات ویژه‌ای ارائه دهند (Parasuraman et al., 1985).

از سوی دیگر، در صنعت هتلداری ایران، بهره‌گیری از شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی هنوز به اندازه کافی توسعه نیافته است. یکی از دلایل این مسئله می‌تواند عدم دسترسی گسترده به فناوری‌های مدرن و نبود زیرساخت‌های مناسب برای مدیریت داده‌های مشتریان باشد (Jalali et al., 2017). به علاوه، محدودیت‌های فرهنگی و اقتصادی نیز ممکن است مانعی در برابر به کارگیری استراتژی‌های شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در ایران به شمار رود (Mousavi & Tavakoli, 2019). با این حال، با توجه به رشد سریع صنعت

گردشگری در ایران و افزایش تعداد هتل‌ها و رقابت میان آن‌ها، اجرای راهبردهای شخصی سازی و سفارشی سازی به عنوان یک الزام اساسی برای رقابت پذیری در بازار داخلی و جذب گردشگران بین‌المللی مطرح شده است (Hosseinpour & Emami, 2020).

این پژوهش با هدف بررسی نقش شخصی سازی و سفارشی سازی در خدمات صنعت هتلداری ایران انجام شده و از طریق روش داده بنیاد و نظرات مدیران این صنعت، مدل پژوهشی آن طراحی شده است. مقاله حاضر به دنبال ارائه چارچوبی علمی برای بهبود عملکرد هتل‌های ایرانی از طریق این استراتژی‌ها است. با توجه به افزایش انتظارات مشتریان و نیاز به خدمات باکیفیت، این مطالعه به مدیران هتل‌ها در طراحی و اجرای روش‌هایی برای ارتقای تجربه و رضایت مشتریان کمک می‌کند.

همچنین، مقاله به چالش‌های اجرای شخصی سازی و سفارشی سازی در صنعت هتلداری ایران پرداخته و راهکارهایی برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه می‌دهد. هدف نهایی پژوهش، تقویت توانمندی‌های مدیران و کارکنان این صنعت در بهره‌گیری از این استراتژی‌ها برای بهبود تجربه مشتریان و افزایش رقابت پذیری در بازار است.

## ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

### ۱-۲. سفارشی سازی

در ادبیات خدمات و بازاریابی گردشگری، سفارشی سازی خدمات<sup>۱</sup> به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی برای پاسخگویی به نیازهای متنوع و خاص مشتریان، به ویژه در صنعت هتلداری، مورد توجه قرار گرفته است. سفارشی سازی فرآیندی است که در آن مشتری نقش فعالی در طراحی، انتخاب و شکل‌دهی خدمات براساس ترجیحات، نیازها یا شرایط خاص خود ایفا می‌کند (Piller, 2015; Kwon & Kim, 2020). در این رویکرد، تعامل مستقیم میان مهمان و ارائه‌دهنده خدمت، محور اصلی ارائه تجربه‌ای منحصر به فرد و متناسب است.

به‌طور مشخص، در محیط هتل، سفارشی سازی می‌تواند شامل انتخاب نوع اتاق، نحوه چیدمان فضای اقامت، انتخاب زمان و نحوه ارائه خدمات خانه‌داری، نوع غذاهای سرو شده و حتی نوع بالش یا نورپردازی اتاق باشد. این اقدامات، با مشارکت فعال مهمان و مبتنی بر گزینه‌های از پیش طراحی شده اما قابل تغییر، صورت می‌گیرد (Tussyadiah, 2023; EHL Insights, 2020). هدف اصلی از سفارشی سازی، ایجاد انعطاف‌پذیری عملیاتی در طراحی خدمات است، به گونه‌ای که تجربه اقامت برای هر مهمان، بازتابی از ترجیحات شخصی وی باشد (Gilmore & Pine, 1997).

در مقابل، مفهوم شخصی سازی<sup>۱</sup> بر اساس تحلیل داده‌های رفتاری، سابقه تعاملات و ترجیحات ثبت شده مشتری توسط خود سازمان یا سیستم‌های هوشمند انجام می‌شود، بدون آنکه نیاز به دخالت مستقیم مشتری باشد (Arora et al., 2008; Zanker et al., 2019). به عبارت دیگر، شخصی سازی رویکردی داده‌محور و پیش‌نگر است، در حالی که سفارشی سازی رویکردی تعاملی و برون‌داد محور دارد.

تأکید بر سفارشی سازی خدمات در هتلداری به‌ویژه در بستر رقابتی کنونی، می‌تواند منجر به افزایش احساس کنترل مشتری بر تجربه خود، رضایت بیشتر و در نهایت، افزایش وفاداری مهمانان شود (Kwon & Kim, 2020; Tussyadiah, 2020). با این حال، سفارشی سازی هزینه‌های بالاتری دارد، زیرا مانع صرفه‌جویی در مقیاس شده و زمان انتظار بیشتری ایجاد می‌کند.

## ۲-۲. شخصی سازی

شخصی سازی به‌عنوان رویکردی تعریف می‌شود که در آن خدمات یا محصولات متناسب با نیازها و ترجیحات خاص هر مشتری ارائه می‌شود (Fan & Poole, 2006). در صنعت هتلداری، شخصی سازی می‌تواند شامل مواردی همچون انتخاب‌های سفارشی برای اتاق‌ها، خدمات ویژه براساس ترجیحات گذشته مشتری و ارائه تجربیات منحصربه‌فرد باشد که

همه این‌ها به بهبود تجربه مشتری و رضایت کلی او کمک می‌کنند (Pine & Gilmore, 1999).

فناوری اطلاعات نقش محوری در امکان‌پذیر کردن شخصی‌سازی در هتلداری ایفا می‌کند. هتل‌ها با استفاده از تحلیل داده‌ها و فناوری‌های نوین، اطلاعاتی مانند ترجیحات غذایی، تنظیمات اتاق و سایر علایق مشتری را گردآوری می‌کنند و از این داده‌ها برای بهبود تجربه مهمان بهره می‌برند (Blattberg et al., 2008). این فرآیند به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا تجربه‌ای اختصاصی و منحصر به فرد برای هر مشتری خلق کنند که در نهایت به افزایش رضایت و وفاداری مشتری می‌انجامد (Bitner et al., 2008). تحقیقات نشان داده‌اند که شخصی‌سازی خدمات به دلیل ایجاد احساس توجه و تعلق می‌تواند به وفاداری بیشتر مشتریان منجر شود (Bowen & Chen, 2001). علاوه بر این، شخصی‌سازی به هتل‌ها کمک می‌کند تا ارتباطات ماندگاری با مشتریان برقرار کرده و از این طریق بر تصمیم‌گیری‌های آتی مشتریان تأثیر بگذارند (Verhoef et al., 2009). برخی محققان این حوزه معتقدند، شخصی‌سازی به‌عنوان یک راهکار بهبود تجربه مشتری شناخته شده است و به مشتریان اجازه می‌دهد احساس کنند که خدمات به‌طور خاص برای آن‌ها طراحی شده است (Schroeder & Zaharia, 2008). این حس می‌تواند تجربه مشتری را از خدمات دریافتی بهبود بخشیده و سطح رضایت او را افزایش دهد. در صنعت هتلداری، این امر اهمیت بسیاری دارد، زیرا تجربه مثبت مهمان‌ها می‌تواند منجر به افزایش توصیه‌های مثبت به دیگران شود (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

### ۲-۳. پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که تحقیقات محدودی در زمینه استانداردسازی، شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات هتل در ایران انجام شده است. در مقابل، در پژوهش‌های بین‌المللی، دامنه بررسی این موضوع گسترده‌تر بوده و از جنبه‌های مختلف به این استراتژی‌ها پرداخته شده است.

لذا در مطالعات داخلی، عمده پژوهش‌های انجام‌شده بر سایر بخش‌های خدماتی مانند بیمه، بانکداری و کتابخانه‌های عمومی متمرکز بوده‌اند. به‌عنوان نمونه، اکبری و همکاران

(۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر استانداردسازی و سفارشی سازی خدمات بر وفاداری مشتریان در شرکت بیمه دانا پرداخته‌اند. همچنین، پور و همکاران (۱۳۹۳) نقش سفارشی سازی خدمات بانکی بر وفاداری، اعتماد و رضایت مشتریان را با استفاده از مدل ECSI بررسی کرده‌اند.

در مطالعه دیگری، میری و همکاران (۱۳۹۵) سطح تمایل کتابداران به شخصی سازی خدمات در کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد را مورد بررسی قرار داده‌اند. در برخی از مطالعات داخلی مرتبط با حوزه هتلداری از جمله مطالعه سهرابی، راه‌چمنی و ثانوی فرد (۱۴۰۳) با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به طراحی مدل خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری پرداختند. آن‌ها با بهره‌گیری از سه مرحله کدگذاری، مقوله‌هایی همچون ارزش درک شده خدمات، بهینه‌سازی تجربه مشتری و قصدهای رفتاری مثبت را شناسایی کردند. یافته‌های آن پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت ادراک شده خدمات و تجربه شخصی شده می‌تواند نقش کلیدی در رضایت و بازگشت مشتریان ایفا کند. با این حال، تمرکز اصلی مطالعه آن‌ها بر پیامدهای احساسی تجربه بود، نه بر راهبردهای اجرایی مانند پیاده‌سازی شخصی سازی یا موانع ساختاری آن. این در حالی است که پژوهش حاضر با تمرکز بر بُعد راهبردی و اجرایی شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات، این خلأ را در سطح سازمانی و مدیریتی بررسی می‌کند.

در پژوهش دیگری با رویکرد مدیریتی، ضیایی و رنجبرمتعلق (۱۳۹۲) به بررسی سطح تعهد محیطی مدیران هتل‌های شهر تهران پرداختند. آن‌ها نشان دادند که نگرش‌های مدیران، دانش زیست‌محیطی و ساختارهای سازمانی، نقش مؤثری در پذیرش و اجرای سیاست‌های پایدار در صنعت هتلداری دارند. یافته‌های آنان بیانگر این مطلب است که هرگونه تحول یا نوآوری در خدمات هتل‌ها، بدون همراهی و تعهد مدیران امکان‌پذیر نخواهد بود. این نکته در پژوهش حاضر نیز مورد توجه قرار گرفته است، چرا که میزان درک مدیران از مفهوم شخصی سازی، عامل مهمی در پیاده‌سازی مؤثر آن تلقی می‌شود. همچنین، مجیدی‌فر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با رویکرد کمی و مبتنی بر تحلیل تصمیم‌گیری چندشاخصه به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی توانمندی

فناورانه در هتل‌های زنجیره‌ای پارسیان تهران پرداختند. این پژوهش، نقش حیاتی زیرساخت‌های فناورانه در بهبود کیفیت خدمات و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر نیز همین مؤلفه‌ها به‌عنوان پیش‌شرط‌های اجرای موفق راهبردهای شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران تحلیل شده‌اند. این در حالی است که در مطالعات بین‌المللی مشاهده می‌شود که لی و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله منتشر شده در مجله بین‌المللی مدیریت گردشگری به بررسی دستورالعمل‌های شخصی‌سازی خدمات درک‌شده در هتل‌ها پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شخصی‌سازی خدمات همیشه موفقیت‌آمیز نیست و درک مشتریان از این فرآیند، عاملی تعیین‌کننده در موفقیت آن است. در پژوهشی دیگر، تأثیر خدمات شخصی‌سازی شده بر رضایت مهمانان در بخش فرانت آفیس یکی از هتل‌های لوکس مجمع‌الجزایر مورد بررسی قرار گرفت. این تحقیق بر اهمیت ارائه خدمات شخصی‌سازی شده برای افزایش رضایت مشتریان تأکید کرده است، هرچند مشکلاتی مانند کمبود نیروی انسانی نیز به‌عنوان موانع اجرای این رویکرد مطرح شده‌اند (Siboro & Harefa, 2023).

علاوه‌براین، در یک رساله کارشناسی‌ارشد در دانشگاه ونیز، به رابطه بین استانداردسازی، سفارشی‌سازی و دیجیتال‌سازی در صنعت هتلداری بین‌المللی پرداخته شده است. این تحقیق بر این نکته تأکید دارد که استانداردسازی و سفارشی‌سازی خدمات نه تنها متضاد یکدیگر نیستند، بلکه می‌توانند به‌عنوان دو روی یک سکه عمل کنند و مکمل یکدیگر باشند (Guagno, 2017). مطالعه دیگری که توسط گیوراگن (۲۰۱۵) انجام شده، به بررسی استانداردسازی و سفارشی‌سازی در مدیریت هتل‌های مجارستان پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داده که انتخاب سطح مناسب استانداردسازی و سفارشی‌سازی می‌تواند بر شاخص‌های عملکردی هتل‌ها تأثیرگذار باشد و در مدیریت هتلداری نقش مهمی ایفا کند.

در نهایت با توجه به مرور پیشینه، مشخص است که در تحقیقات داخلی، بررسی شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در صنعت هتلداری به‌صورت جامع و متمرکز کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که پژوهش‌های بین‌المللی به ابعاد مختلف این موضوع

پرداخته‌اند. در ایران این مفاهیم بیشتر در سایر صنایع خدماتی مطالعه شده و قابل تعمیم مستقیم به هتلداری نیستند. بنابراین، این پژوهش با تمرکز بر نقش شخصی سازی و سفارشی سازی در صنعت هتلداری ایران و استفاده از مدل داده‌بنیاد، تلاشی برای پر کردن این شکاف علمی در ادبیات داخلی محسوب می‌شود.

## روش<sup>۱</sup>

### ۳-۱. نوع پژوهش و رویکرد نظری

این پژوهش از رویکرد کیفی و اکتشافی پیروی می‌کند، زیرا هدف آن درک عمیق و کشف ابعاد مختلف شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در هتلداری ایران از منظر مدیران است. برای تحلیل فرآیندهای شخصی سازی و سفارشی سازی در خدمات صنعت هتلداری ایران، از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به‌عنوان چارچوب روش‌شناختی استفاده شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت تفسیری و پویای آن در تحلیل فرآیندهای اجتماعی و سازمانی انجام گرفته است، به‌ویژه که هدف این پژوهش بررسی نحوه درک، اجرا و چالش‌های شخصی سازی خدمات از دیدگاه مدیران و کارکنان هتل‌ها بوده است.

نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) برخلاف رویکردهای سنتی پژوهش‌های کیفی، بر فرآیندهای خطی و ساختاریافته در تحلیل داده‌ها تأکید دارد. در این روش، محقق نه تنها به جمع‌آوری داده‌ها می‌پردازد، بلکه نقش کنشگر فعال در تفسیر و تحلیل داده‌ها ایفا می‌کند. به این معنا که داده‌ها به‌طور سیستماتیک از طریق کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی تحلیل می‌شوند و در بافت اجتماعی و سازمانی خاص مفهوم می‌یابند. در رویکرد اشتراوس و کوربین، فرآیند تحلیل به گونه‌ای است که ارتباطات بین مقوله‌ها، مفاهیم، و شرایط مختلف، شناسایی و تحلیل می‌شوند تا نظریه‌ای ساختارمند و منسجم از داده‌ها استخراج گردد (Strauss & Corbin, 1998).

بنابراین، رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) برای این پژوهش روشی مناسب و اثربخش به‌شمار می‌رود، چرا که این چارچوب تحلیلی امکان بررسی چگونگی شکل‌گیری و انجام مفهوم شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران را با رویکردی نظام‌یافته فراهم می‌سازد. این روش، با تکیه بر مراحل مشخص کدگذاری باز، محوری و انتخابی، پژوهشگر را قادر می‌سازد تا از دل داده‌های تجربی، مفاهیم محوری و ساختارهای علی را استخراج کرده و در قالب یک مدل نظری منسجم سازماندهی کند. در این مسیر، دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران و کارکنان هتل‌ها به‌مثابه منابع داده‌ای به تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های موجود در اجرای شخصی‌سازی خدمات کمک می‌کند. با بهره‌گیری از الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین، ابعاد مختلف پدیده از جمله شرایط علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شده و ارتباط میان آن‌ها در یک چارچوب مفهومی علی-تفسیری تبیین می‌گردد.

در نهایت، استفاده از رویکرد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) نه تنها به کشف مقوله‌های مفهومی از داده‌های کیفی منجر شده، بلکه با ایجاد یک مدل تحلیلی نظام‌مند، فهم عمیق‌تری از فرآیندهای مدیریتی و اجتماعی تأثیرگذار بر اجرای سیاست‌های شخصی‌سازی در صنعت هتلداری ایران فراهم ساخته است. این چارچوب نظری، بستر مناسبی برای ارائه راهکارهای اجرایی و سیاستی مبتنی بر شواهد نیز فراهم می‌آورد.

## ۲-۳. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران هتل‌های زنجیره‌ای، کارشناسان بازاریابی و مدیران اقامتی در هتل‌های پنج و چهار ستاره ایران است که تجربه و دانش مستقیم در خصوص مدیریت و ارائه خدمات شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در هتلداری دارند. همچنین، این گروه‌ها به دلیل نقش مستقیم در طراحی، اجرا و مدیریت خدمات شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در صنعت هتلداری انتخاب شده‌اند. از آنجایی که هدف پژوهش، بررسی درک و تجربه افراد کلیدی در فرآیند شخصی‌سازی خدمات است، انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت (Patton, 2015).

این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد افرادی را انتخاب کند که بیشترین آگاهی و تجربه را درباره پدیده مورد مطالعه دارند و می‌توانند دیدگاه‌های متنوع و معناداری در خصوص چالش‌ها و فرصت‌های شخصی سازی در هتل‌های ایران ارائه دهند. پس از انجام چند مصاحبه اولیه، نمونه‌گیری نظری به کار گرفته شد (Glaser & Strauss, 1967). نمونه‌گیری ادامه یافت تا زمانی که اشباع نظری حاصل گردید (Corbin & Strauss, 2015). این فرآیند، پژوهشگر را قادر ساخت تا به یک تحلیل عمیق و جامع از پدیده مورد بررسی دست یابد و نظریه‌ای مبتنی بر داده‌های واقعی شکل دهد. در مجموع، ۱۷ مصاحبه عمیق با مشارکت‌کنندگان انجام شد (جدول ۱) و از مصاحبه ۱۴ به بعد اشباع نظری در یافته‌های پژوهش بر اساس اهداف تحقیق شکل گرفت و برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه ۱۷ ادامه یافت. این رویکرد دو مرحله‌ای، به پژوهشگر این امکان را داد که ابتدا نمونه‌های کلیدی را بر اساس معیارهای مرتبط انتخاب کند و سپس به صورت پویا، نمونه‌گیری را بر اساس نیازهای تحلیلی گسترش دهد. این روش تضمین کرد که داده‌های جمع‌آوری شده نه تنها از نظر کیفی غنی باشند، بلکه بتوانند نمای کاملی از چالش‌ها، فرآیندها و راهکارهای مربوط به شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در هتل‌های ایران ارائه دهند.

جدول ۱. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده در پژوهش حاضر

سطح تعامل با موضوع پژوهش	سابقه کاری (سال)	سمت شغلی	تحصیلات	سن	کد مشارکت‌کننده
بالا	۲۱	مدیر هتل	دکتری	۴۷	P01
بالا	۲۱	مدیر کنترل کیفیت هتل	فوق لیسانس	۴۸	P02
بسیار بالا	۳۰	مدیر گروه هتل‌های ۵ ستاره	دکتری	۵۸	P03
متوسط	۱۲	دبیر اتحادیه هتلداران تهران	کارشناسی ارشد	۵۷	P04

ادامه جدول ۱.

سطح تعامل با موضوع پژوهش	سابقه کاری (سال)	سمت شغلی	تحصیلات	سن	کد مشارکت‌کننده
بالا	۲۶	مدیر هتل	دکتری	۴۶	P05
متوسط	۲۵	اتحادیه هتلداران ایران	دکتری	۴۸	P06
بالا	۱۵	مدیر بازاریابی هتل ۵ ستاره	دکتری	۳۷	P07
بالا	۱۶	مدیر اقامتی هتل	کارشناسی ارشد	۴۲	P08
متوسط	۱۳	مسئول کنترل کیفیت هتل	دکتری	33	P09
بالا	۱۴	مدیر بازاریابی و فروش	کارشناسی ارشد	۴۰	P10
بسیار بالا	۳۲ (۲۵ سال مدیریتی)	مدیر هتل‌های ۵ ستاره	لیسانس	۵۵	P11
بالا	۲۰	مدیر هتل ۴ ستاره	کارشناسی ارشد	۴۸	P12
بالا	۱۴	مدیر هتل ۴ ستاره	کارشناسی ارشد	۳۹	P13
بسیار بالا	۲۸	مدیر هتل ۴ ستاره	دکتری	۵۰	P14
متوسط	۱۸	مدیر هتل‌های ۵ ستاره	کارشناسی ارشد	۴۱	P15
متوسط	۱۲	سرپرست پذیرش هتل ۵ ستاره	کارشناسی	۳۵	P16
بسیار بالا	۲۲	مدیر هتل‌های ۵ ستاره	دکتری	۴۵	P17

منبع: داده‌های افراد مصاحبه‌شونده پژوهش حاضر

### ۳-۳. ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شدند (Kvale & Brinkmann, 2009) و برای دستیابی به اهداف پژوهش، سؤال‌ها به صورت باز و اکتشافی تنظیم شدند تا مصاحبه‌شونده بتواند برداشت‌های خود را به صورت آزادانه بیان کند. برخی از سؤال‌های کلیدی شامل موارد زیر بودند:

۱. شخصی سازی خدمات در هتل شما چگونه تعریف می‌شود؟ هدف از طرح این سؤال بررسی درک و مفهوم شخصی سازی از دیدگاه مدیران و کارکنان هتل‌های مورد بررسی بود.

۲. چه موانعی در اجرای خدمات شخصی سازی شده وجود دارد؟ این سؤال نیز با هدف شناسایی چالش‌های اجرایی و ساختاری در هتل‌ها مطرح شد.

۳. آیا مشتریان درخواست خاصی برای شخصی سازی خدمات دارند؟ با طرح این سؤال، میزان مطالبه‌گری مشتریان در زمینه شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات هتل مورد پرسش قرار گرفت.

به منظور حفظ دقت و کیفیت داده‌ها، هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و در صورت رضایت مشارکت‌کنندگان، ضبط و سپس پیاده‌سازی شد.

### ۳-۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده، از نرم‌افزار مکس کیودی<sup>۱</sup> استفاده شد که یکی از ابزارهای پیشرفته در تحلیل داده‌های کیفی و نظریه داده‌بنیاد محسوب می‌شود (Friese, 2019). استفاده از این نرم‌افزار موجب گردید تا فرآیند تحلیل داده‌ها به صورت سیستماتیک و ساختاریافته مدیریت شود و مدل نهایی پژوهش بر اساس یافته‌های تجربی توسعه یابد.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش بر اساس سه مرحله اصلی کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد سازه‌گرا انجام شد: کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (Saldaña,

---

1. MAXQDA

2021). در مرحله کد گذاری اولیه، هدف اصلی شناسایی نکات کلیدی و تکرار شونده در پاسخ‌های مشارکت کنندگان بود تا الگوهای اولیه پژوهش شکل بگیرد. در مرحله دوم، کد گذاری محوری انجام شد به طوری که از میان کدهای استخراج شده، پنج مقوله اصلی به عنوان محورهای کلیدی پژوهش شناسایی شدند که عبارت‌اند از:

- درک متفاوت از شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات؛
- تضاد میان استاندارد سازی با شخصی سازی و سفارشی سازی؛
- موانع سیستمی و سازمانی؛
- مقاومت کارکنان و کمبود مهارت؛
- نبود مطالبه گری از سوی مشتریان.

پس از سازماندهی مفاهیم در مقوله‌های کلیدی، مرحله سوم یعنی کد گذاری انتخابی انجام شد. در این مرحله، مقوله هسته پژوهش استخراج گردید که نشان‌دهنده رابطه میان تمام مقوله‌های شناسایی شده است. مقوله هسته شناسایی شده در این پژوهش عبارت‌اند از: «شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، در تعارض میان سنت و نوآوری گرفتار شده است.»

این مقوله نشان می‌دهد که تلاش برای اجرای شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در هتل‌های ایران با چالش‌های ساختاری، سازمانی و فرهنگی مواجه است و هنوز به عنوان یک استراتژی اجرایی کامل در صنعت هتلداری نهادینه نشده است.

در نهایت، چارچوب مفهومی پژوهش در محیط مکس مپ نرم افزار مکس کیودی ای ترسیم شد (شکل ۱). این مدل به صورت یک چارچوب بصری، روابط میان مقوله‌های استخراج شده را نمایش داده و روند کلی شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران را توضیح می‌دهد.

### ۳-۵. اعتبار و پایایی پژوهش

در پژوهش حاضر که با رویکرد نظریه داده بنیاد نظام مند بر اساس چارچوب اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شده است، اعتبار (روایی) و پایایی داده‌ها از طریق راهبردهای پیشنهادی در روش شناسی کیفی و به ویژه رویکرد داده بنیاد مورد توجه قرار گرفته است.

بر این اساس، مجموعه‌ای از اقدامات جهت تضمین کیفیت یافته‌ها و اعتمادپذیری نتایج به شرح زیر انجام شده است.

### ۱-۵-۳. روایی (اعتبار) پژوهش

برای ارتقای روایی پژوهش از چهار معیار پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل مصداق‌پذیری<sup>۱</sup>، قابلیت انتقال<sup>۲</sup>، پایایی<sup>۳</sup> و قابلیت تأیید<sup>۴</sup> استفاده شد. در راستای مصداق‌پذیری از تنوع مشارکت‌کنندگان<sup>۵</sup> استفاده گردید تا داده‌ها از مدیران و کارشناسان مختلف در سطوح گوناگون صنعت هتلداری ایران گردآوری شود. همچنین، بررسی مشارکت‌کنندگان<sup>۶</sup> انجام شد، به گونه‌ای که نتایج اولیه کدگذاری‌ها و مفاهیم استخراج شده در اختیار چند نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و بازخوردهای آنان در تحلیل نهایی لحاظ گردید (Creswell & Poth, 2018). جهت تحقق قابلیت انتقال، توصیف غنی زمینه‌ای<sup>۷</sup> از ویژگی‌های سازمانی و فردی مشارکت‌کنندگان، شرایط مصاحبه و بافت فرهنگی سازمان‌ها ارائه شده است تا خوانندگان بتوانند درباره انتقال‌پذیری نتایج به سایر موقعیت‌ها قضاوت کنند (Lincoln & Guba, 1985).

### ۲-۵-۳. پایایی پژوهش

در فرآیند تحلیل داده‌ها، مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق دستورالعمل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به صورت شفاف و مستند در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای ثبت گردید. مستندسازی کامل فرآیند تحقیق<sup>۸</sup> شامل رونوشت کامل مصاحبه‌ها، کدهای اولیه، مقوله‌های میانی، نمودارهای تحلیلی و یادداشت‌های نظری و

- 
1. Credibility
  2. Transferability
  3. Dependability
  4. Confirmability
  5. Maximum Variation Sampling
  6. Member Check
  7. Thick Description
  8. Audit Trail

پایایی تحلیل‌ها را تضمین کرده و امکان بازبینی توسط داوران علمی را فراهم می‌کند (Corbin & Strauss, 2015).

همچنین، مقایسه مستمر داده‌ها<sup>۱</sup> در طول فرآیند کدگذاری برای سنجش انسجام درون‌داده‌ای و تمایز مفهومی میان مقوله‌ها مورد استفاده قرار گرفت (Strauss & Corbin, 1998). به‌منظور کاهش سوء‌گیری‌های احتمالی پژوهشگر از بازبینی تحلیلی توسط همکار پژوهشی<sup>۲</sup> بهره گرفته شد.

در نهایت، رسیدن به اشباع نظری<sup>۳</sup> معیار اصلی توقف نمونه‌گیری قرار گرفت؛ به‌گونه‌ای که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید به مفاهیم یا مقوله‌های تازه‌ای منجر نمی‌شدند. لذا استفاده از این روش‌های علمی و ترکیبی، موجب شد که پژوهش از پایایی و روایی بالایی برخوردار باشد و یافته‌های حاصل، تصویری جامع و قابل اعتماد از چالش‌ها و فرصت‌های شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران ارائه دهند.

### یافته‌ها

در این بخش، نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۷ مدیر و کارشناس صنعت هتلداری ایران ارائه می‌شود. پژوهش حاضر با استفاده از نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای به تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران در تعارض میان سنت و نوآوری قرار دارد و اجرای آن با چالش‌هایی همچون کمبود فناوری‌های مدیریتی، ضعف زیرساخت‌های داده‌محور، مقاومت کارکنان و نبود مطالبه‌گری مشتریان مواجه است. با این حال، برخی از هتل‌ها تلاش کرده‌اند تا با به‌کارگیری استراتژی‌های داده‌محور و ارتقای مهارت‌های کارکنان، روند شخصی‌سازی خدمات را بهبود بخشند.

- 
1. Constant Comparative Method
  2. Peer Debriefing
  - 3 Theoretical Saturation

#### ۴-۱. کدگذاری اولیه

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

جدول ۲. کدهای مفهومی اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کد مفهومی اولیه	نمونه نقل قول از مشارکت کنندگان
۱	عدم استفاده از کلان داده در هتل‌های ایران	ما اطلاعات زیادی از مشتریان داریم، اما هیچ وقت آن‌ها را تحلیل نکردیم تا خدمات بهتری ارائه دهیم (P06).
۲	نبود سیستم ثبت اطلاعات مشتریان و تاریخچه اقامت	وقتی مشتری دوباره به هتل ما می‌آید، ما نمی‌دانیم که دفعه قبل چه ترجیحاتی داشته است (P07).
۳	عدم شناخت کافی مدیران از مفهوم شخصی سازی	بسیاری از مدیران فکر می‌کنند شخصی سازی یعنی فقط برخورد خوب با مشتری، در حالی که این مفهوم بسیار عمیق‌تر است (P10).
۴	محدودیت‌های مالی و هزینه‌های پیاده سازی فناوری‌های شخصی سازی شده	سیستم‌های مدیریت مشتریان <sup>۱</sup> گران هستند و بسیاری از هتل‌ها حاضر نیستند برای آن هزینه کنند (P08).
۵	تأثیر شخصی سازی بر افزایش وفاداری مشتریان	وقتی مهمان حس کند که ما او را به یاد داریم و مطابق نیازهایش خدمات ارائه می‌کنیم، احتمال بازگشتش بیشتر می‌شود (P02).
۶	چالش‌های سازمانی و بوروکراتیک در اجرای استراتژی‌های سفارشی سازی	ما حتی اگر بخواهیم خدمات شخصی سازی شده ارائه دهیم، ساختار سنتی و قوانین داخلی هتل مانع ما می‌شود (P12).
۷	عدم وجود مهارت‌های کافی در کارکنان برای ارائه خدمات شخصی سازی شده	پرسنل پذیرش هنوز نمی‌دانند چگونه باید رفتارشان را متناسب با سلیقه هر مهمان تغییر دهند (P15).

منبع: تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهش حاضر

#### 1. CRM

#### ۴-۲. کدگذاری محوری

در این مرحله، ۱۲۰ کد اولیه استخراج شده از داده‌های مصاحبه بر اساس ارتباطات معنایی و شباهت‌های مفهومی در ۷ مقوله محوری سازماندهی شدند. این مقوله‌ها، چارچوبی ساختاریافته برای تفسیر عمیق‌تر شخصی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران فراهم می‌کنند. جدول ۳، ارتباط میان کدهای اولیه و مقوله‌های محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقوله‌های محوری و کدهای اولیه مرتبط

مقوله محوری <sup>۱</sup>	کدهای اولیه مرتبط <sup>۲</sup>	نمونه نقل قول‌ها از مشارکت‌کنندگان
۱. نقش فناوری و کلان‌داده در شخصی‌سازی خدمات	- نبود سیستم‌های مدیریت داده مشتریان - عدم تحلیل اطلاعات مشتریان برای بهینه‌سازی خدمات - ضعف زیرساخت‌های دیجیتال در هتل‌ها	ما اطلاعات مهمانان را داریم، اما هیچ ابزاری برای تحلیل این داده‌ها نداریم که بفهمیم دفعه بعد چه خدماتی را ارائه کنیم (P06). هتل‌های بین‌المللی از داده‌ها برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده استفاده می‌کنند، اما در ایران هنوز این زیرساخت‌ها وجود ندارد (P08). ما فقط اطلاعات پایه مثل نام و شماره تلفن مشتری را ثبت می‌کنیم، اما هیچ داده‌ای از علایق یا ترجیحات او نداریم (P04).
۲. نبود سیستم‌های ثبت اطلاعات و سیستم‌های مدیریت مشتریان	- عدم ذخیره اطلاعات تاریخچه اقامت مشتریان - سیستم‌های سنتی و دستی برای مدیریت داده‌های مهمانان - نبود پایگاه داده یکپارچه برای اطلاعات مشتریان	وقتی یک مشتری مجدد به هتل ما مراجعه می‌کند، ما هیچ اطلاعاتی از اقامت قبلی او نداریم (P07). اگر اطلاعات سفر قبلی مشتری را ثبت کنیم، می‌توانیم خدماتی به او ارائه دهیم که حس مهم بودن داشته باشد (P10). بیشتر کارکنان پذیرش فقط رزرو را ثبت می‌کنند و هیچ اطلاعاتی درباره سلاقی مشتریان جمع‌آوری نمی‌شود (P15).

1. Axial Coding
2. Initial/ Open Coding

ادامه جدول ۳.

مقوله محوری <sup>۱</sup>	کدهای اولیه مرتبط <sup>۲</sup>	نمونه نقل قول‌ها از مشارکت‌کنندگان
۳. درک نادرست مدیران از مفهوم شخصی سازی	<p>- شخصی سازی صرفاً به عنوان «برخورد خوب» تلقی می‌شود</p> <p>- نبود برنامه‌ریزی راهبردی برای شخصی سازی</p> <p>- مقاومت در برابر تغییرات دیجیتال و نوآوری</p>	<p>بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که شخصی سازی یعنی اینکه کارکنان با مهمانان رفتار صمیمانه‌تری داشته باشند، در حالی که این مفهوم فراتر از این است (P10).</p> <p>برخی از مدیران معتقدند که شخصی سازی هزینه اضافی دارد، اما یک سرمایه‌گذاری برای وفاداری مشتریان است (P03).</p> <p>در کشورهای پیشرفته، مدیران هتل‌ها روی سیستم‌های شخصی سازی سرمایه‌گذاری می‌کنند، اما در ایران هنوز این مسئله جا نیفتاده است (P02).</p>
۴. چالش‌های سازمانی و بوروکراتیک	<p>- قوانین داخلی پیچیده که اجرای شخصی سازی را محدود می‌کنند</p> <p>- سیستم‌های مدیریتی سنتی و ساختارهای غیر منعطف</p> <p>- عدم هماهنگی بین واحدهای مختلف هتل برای اجرای شخصی سازی</p>	<p>حتی اگر ما بخواهیم خدمات خاصی را برای یک مهمان ارائه دهیم، سیستم داخلی هتل به ما اجازه نمی‌دهد (P12).</p> <p>فرآیندهای اداری طولانی باعث می‌شود که امکان اجرای سریع تغییرات در خدمات شخصی سازی شده وجود نداشته باشد (P14).</p> <p>در برخی موارد، قوانین سازمانی با نیازهای واقعی مشتریان همخوانی ندارد و همین مانع از اجرای شخصی سازی می‌شود (P17).</p>
۵. موانع مالی و هزینه‌های پیاده‌سازی	<p>- کمبود بودجه برای توسعه فناوری‌های شخصی سازی شده</p> <p>- نبود توجه اقتصادی برای سرمایه‌گذاری در سیستم‌های هوشمند</p>	<p>مدیران هتل‌ها هنوز حاضر نیستند برای سیستم‌های مدیریت مشتریان هزینه کنند، چون تأثیر آن را به‌طور مستقیم نمی‌بینند (P08).</p>

1. Axial Coding
2. Initial/ Open Coding

ادامه جدول ۳.

نمونه نقل قول‌ها از مشارکت‌کنندگان	کدهای اولیه مرتبط <sup>۲</sup>	مقوله محوری <sup>۱</sup>
<p>سرمایه‌گذاری در شخصی‌سازی خدمات برای بسیاری از هتل‌ها اولویت نیست، چون در کوتاه‌مدت تأثیر مالی آن مشخص نمی‌شود (P11).</p> <p>بودجه محدود است و اگر بین بازسازی فیزیکی و پیاده‌سازی سیستم‌های دیجیتال قرار بگیریم، اکثر مدیران گزینه اول را انتخاب می‌کنند (P05).</p>	<p>- هزینه بالای پیاده‌سازی نرم‌افزارهای سیستم‌های مدیریت مشتریان و هوش مصنوعی</p>	<p>۵. موانع مالی و هزینه‌های پیاده‌سازی</p>
<p>کارکنان پذیرش معمولاً خدمات استاندارد ارائه می‌دهند و نمی‌دانند چگونه باید مطابق با نیازهای شخصی مهمانان رفتار کنند (P15).</p> <p>برخی از کارکنان حتی درک درستی از نیازهای خاص مهمانان خارجی ندارند و فقط یک برخورد رسمی و کلیشه‌ای دارند (P09).</p> <p>اگر کارکنان آموزش ببینند که هر مشتری چه انتظاراتی دارد، خدمات شخصی‌سازی‌شده بهبود خواهد یافت (P13).</p>	<p>- کارکنان آموزش کافی برای ارائه خدمات شخصی‌سازی‌شده را ندارند.</p> <p>- مقاومت کارکنان پذیرش در برابر تغییر در سبک کاری نبود فرهنگ مشتری‌مداری در میان کارکنان</p>	<p>۶. عدم وجود مهارت‌های کافی در کارکنان</p>
<p>در کشورهای پیشرفته، مشتریان انتظار دارند که خدمات مطابق با نیازهای آن‌ها تنظیم شود، اما در ایران، هنوز این مفهوم جا نیفتاده است (P16).</p> <p>بیشتر مشتریان هنوز نمی‌دانند که شخصی‌سازی به معنای ارائه خدمات مطابق نیازهای فردی آن‌هاست (P07).</p> <p>مشتریان ایرانی عمدتاً به دنبال قیمت پایین‌تر هستند و شخصی‌سازی برایشان اولویت ندارد (P01).</p>	<p>- مسافران ایرانی با مفهوم شخصی‌سازی آشنا نیستند</p> <p>- تأکید بیشتر مشتریان بر قیمت به جای کیفیت خدمات</p> <p>- فقدان فرهنگ درخواست خدمات سفارشی از سوی مهمانان</p>	<p>۷. عدم مطالبه‌گری مشتریان از خدمات شخصی‌سازی‌شده</p>

منبع: تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهش حاضر

1. Axial Coding
2. Initial/ Open Coding

#### ۴-۲-۱. تحلیل مقوله‌های محوری و روابط بین آن‌ها

تحلیل مقوله‌های محوری نشان می‌دهد که شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، فناورانه، مالی و فرهنگی قرار دارد. این عوامل را در جهت کدگذاری محوری می‌توان در چهار بخش شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و راهبردها دسته‌بندی کرد که در نهایت، منجر به پیامدهای خاصی در عملکرد هتل‌ها و تجربه مشتریان می‌شوند. برای درک بهتر روابط بین مقوله‌های محوری و ساختار شکل‌گیری شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در هتل‌های ایران، این مقوله‌ها در یک مدل تحلیلی بر اساس چارچوب نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) سازماندهی شده‌اند. در ادامه، این روابط به تفصیل شرح داده می‌شود.

#### ۴-۲-۱-۱ شرایط علی

همان‌طور که اشاره شد شخصی سازی خدمات هتلداری در پاسخ به نیازهای جدید مشتریان و افزایش رقابت در صنعت هتلداری اهمیت یافته است. امروزه، مهمانان تنها به دریافت خدمات استاندارد راضی نیستند و انتظار دارند که هتل‌ها خدماتی متناسب با سلیقه‌ها، عادت‌ها و انتظارات فردی آن‌ها ارائه دهند. این مسئله به‌ویژه در بازارهای رقابتی و در میان مشتریان بین‌المللی اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

بررسی مصاحبه‌های انجام شده نشان می‌دهد که دو عامل اصلی باعث افزایش ضرورت شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران شده‌اند:

□ ۱. نقش فناوری و کلان داده در شخصی سازی خدمات؛ فناوری‌های مدیریت داده و کلان داده یکی از مهم‌ترین عوامل پیشران شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری محسوب می‌شوند. هتل‌های بین‌المللی از سیستم‌های تحلیل داده و سیستم‌های مدیریت مشتریان برای درک رفتار مشتریان و پیش‌بینی نیازهای آن‌ها استفاده می‌کنند، اما این موضوع در ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

به طوری که نقل قول‌های زیر از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه، بیانگر این موضوع

هستند:

«ما اطلاعات مهمانان را داریم، اما هیچ ابزاری برای تحلیل این داده‌ها نداریم که بفهمیم دفعه بعد چه خدماتی را ارائه کنیم.» (P06)  
«هتل‌های بین‌المللی از داده‌ها برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده استفاده می‌کنند، اما در ایران هنوز این زیرساخت‌ها وجود ندارد.» (P08)

□۲. درک نادرست مدیران از مفهوم شخصی‌سازی؛ بسیاری از مدیران هتل‌ها در ایران شخصی‌سازی را تنها به معنای برخورد بهتر کارکنان با مهمانان می‌دانند، در حالی که این مفهوم شامل تحلیل داده‌های مشتریان، سفرهای شخصی‌سازی خدمات و تطبیق امکانات هتل با نیازهای فردی مشتریان است.

نقل قول‌های زیر در این رابطه قابل تأمل است:

«برخی مدیران فکر می‌کنند شخصی‌سازی یعنی رفتار مودبانه، اما در واقع این مفهوم شامل تحلیل داده‌های مشتریان و ارائه خدمات متناسب با نیازهای آن‌هاست.» (P10)  
«اگر مدیران بفهمند که شخصی‌سازی فقط یک استراتژی خدماتی نیست، بلکه یک مدل تجاری سودآور است، رویکردشان تغییر خواهد کرد.» (P03)

لذا این عوامل، مبنای شکل‌گیری چالش‌های اجرایی در هتل‌های ایران شده و شرایط زمینه‌ای را برای پیچیده‌تر شدن روند پیاده‌سازی شخصی‌سازی خدمات فراهم کرده‌اند.

#### ۴-۲-۱-۲. شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای موارد لازم جهت بسترهای تأثیرگذار بر شخصی‌سازی خدمات را ارائه می‌دهند. چرا که اجرای موفق شخصی‌سازی خدمات در هتل‌ها مستلزم وجود زیرساخت‌های مناسب، هماهنگی درون‌سازمانی و رویکردهای مدیریتی پیشرفته است. با این حال، بررسی داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد که صنعت هتلداری ایران با چالش‌های زمینه‌ای متعددی روبه‌رو است که مانع از پیاده‌سازی مؤثر شخصی‌سازی خدمات می‌شوند.

این چالش‌ها در دو محور اصلی دسته‌بندی می‌شوند:

۱. نبود سیستم‌های ثبت اطلاعات و سیستم‌های مدیریت مشتریان؛ در بسیاری از هتل‌های ایران، هیچ سیستم یکپارچه‌ای برای ثبت اطلاعات مشتریان و تاریخچه اقامت آن‌ها وجود ندارد. نبود سیستم‌های مدیریت مشتریان باعث می‌شود که هر بار تعامل با مشتریان از صفر آغاز شود و کارکنان هتل نتوانند بر اساس اطلاعات قبلی، خدمات سفارشی ارائه دهند. به طوری که مصاحبه‌شوندگان برای تأیید این موضوع، این‌گونه بیان کردند:

«وقتی یک مشتری مجدد به هتل ما مراجعه می‌کند، ما هیچ اطلاعاتی از

اقامت قبلی او نداریم.» (P07)

«ما فقط اطلاعات پایه مثل نام و شماره تلفن مشتری را ثبت می‌کنیم، اما

هیچ داده‌ای از علایق یا ترجیحات او نداریم.» (P04)

۲. چالش‌های سازمانی و بوروکراتیک؛ ساختارهای مدیریتی سنتی، فرآیندهای پیچیده و هماهنگی ضعیف بین واحدهای هتل، اجرای شخصی سازی را دشوار کرده است. بسیاری از کارکنان اجرایی معتقدند که قوانین داخلی هتل، آن‌ها را از ارائه خدمات شخصی سازی شده محدود می‌کند.

نقل قول‌های زیر تأییدی بر این موضوع از نگاه مصاحبه‌شوندگان است:

«حتی اگر ما بخواهیم خدمات خاصی را برای یک مهمان ارائه دهیم،

سیستم داخلی هتل به ما اجازه نمی‌دهد.» (P12)

«بوروکراسی در هتل‌های بزرگ باعث می‌شود که نتوانیم به سرعت

خدمات را تغییر دهیم. اگر یک درخواست خاص داشته باشید، باید از

چندین مدیر تأیید بگیرید.» (P14)

این شرایط نشان می‌دهد که شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران نه تنها نیازمند تغییر در فناوری و سیستم‌های مدیریتی است، بلکه به اصلاح فرآیندهای سازمانی و افزایش انعطاف‌پذیری ساختارهای تصمیم‌گیری نیاز دارد.

#### ۴-۲-۱-۳. عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر به موانع اجرایی شخصی‌سازی خدمات می‌پردازد که در واقع متغیرهایی هستند که بر روند پیاده‌سازی شخصی‌سازی خدمات تأثیر گذاشته و آن را تسهیل یا دشوار می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل کلیدی مانع از اجرای کامل شخصی‌سازی خدمات در هتل‌های ایران شده‌اند:

۱. موانع مالی و هزینه‌های پیاده‌سازی؛ بسیاری از مدیران هتل‌های ایران، شخصی‌سازی خدمات را یک هزینه اضافی می‌بینند و حاضر نیستند روی آن سرمایه‌گذاری کنند. عدم وجود بودجه کافی برای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مشتریان و فناوری‌های مدیریت داده، یکی از اصلی‌ترین موانع در مسیر شخصی‌سازی خدمات است. این موضوع در نقل قول از افراد مصاحبه‌شونده این‌گونه بیان شد:

«سرمایه‌گذاری در شخصی‌سازی خدمات برای بسیاری از هتل‌ها اولویت نیست، چون در کوتاه‌مدت تأثیر مالی آن مشخص نمی‌شود.» (P11)  
«مدیران هتل‌ها هنوز حاضر نیستند برای سیستم‌های مدیریت مشتریان هزینه کنند، چون تأثیر آن را به‌طور مستقیم نمی‌بینند.» (P08)

۲. عدم وجود مهارت‌های کافی در کارکنان؛ بسیاری از کارکنان پذیرش و خدمات هتل‌ها آموزش لازم برای ارائه خدمات شخصی‌سازی‌شده را ندیده‌اند. عدم درک صحیح از انتظارات مشتریان و مقاومت در برابر تغییرات در روش‌های ارائه خدمات از دیگر چالش‌های منابع انسانی در این زمینه است. افراد مورد مصاحبه بر این باور بودند که:

«کارکنان پذیرش معمولاً خدمات استاندارد ارائه می‌دهند و نمی‌دانند چگونه باید مطابق با نیازهای شخصی مهمانان رفتار کنند.» (P15)  
«برخی از کارکنان حتی درک درستی از نیازهای خاص مهمانان خارجی ندارند و فقط یک برخورد رسمی و کلیشه‌ای دارند.» (P09)

۳. عدم مطالبه‌گری مشتریان از خدمات شخصی سازی شده؛ بسیاری از مشتریان ایرانی آشنایی کافی با مفهوم شخصی سازی خدمات ندارند و این موضوع را به عنوان یک نیاز مطرح نمی‌کنند. تمرکز بیشتر مشتریان بر قیمت خدمات به جای کیفیت سفارشی شده آن‌ها، باعث شده است که هتل‌ها نیز انگیزه کمتری برای ارائه این خدمات داشته باشند. نقل قول‌های زیر از مصاحبه‌های انجام شده این موضوع را تأیید می‌کند:

«مشتریان ایرانی معمولاً بیشتر روی قیمت خدمات متمرکز هستند تا سفارشی سازی تجربه خود.» (P16)

«در کشورهای پیشرفته، مشتریان انتظار دارند که خدمات مطابق با نیازهای آن‌ها تنظیم شود، اما در ایران، هنوز این مفهوم جا نیفتاده است.» (P07)

این موانع نشان می‌دهد که شخصی سازی خدمات نه تنها به تغییرات درونی در صنعت هتلداری نیاز دارد، بلکه نیازمند تغییر در انتظارات مشتریان و نگرش مدیران هتل نیز است.

#### ۴-۲-۱-۴. راهبردها

با توجه به چالش‌ها و موانع شناسایی شده، مجموعه‌ای از راهبردهای اجرایی برای بهبود شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران پیشنهاد می‌شود و بیانگر این مطلب است که چگونه می‌توان شخصی سازی خدمات را اجرا کرد؟

۱. توسعه و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مشتریان و تحلیل داده‌ها؛ به طوری که یکی از افراد مصاحبه شونده اینگونه توصیف می‌کند که:

«داشتن یک پایگاه داده قوی از اطلاعات مشتریان، اولین قدم برای شخصی سازی خدمات است.» (P03)

۲. آموزش کارکنان برای ارائه خدمات شخصی سازی شده؛ از دیدگاه یکی از مدیران ارشد چنین بیان شد که:

«ما باید به کارکنان بیاموزیم که چگونه خدمات را بر اساس نیازهای هر مهمان تنظیم کنند.» (P09)

۳. ایجاد فرهنگ شخصی سازی در میان مشتریان و مدیران هتلی؛ یکی از نظرات قابل توجه در این زمینه چنین است:

«اگر ما بتوانیم مشتریان را نسبت به اهمیت شخصی سازی آگاه کنیم، آن‌ها نیز خواستار دریافت این نوع خدمات خواهند شد.» (P05)

#### ۴-۲-۱-۵. پیامدهای شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران؛

۱. افزایش رضایت مشتریان و بهبود تجربه مهمان؛ برخی از مصاحبه‌شوندگان بر این نکته تأکید داشتند که:

«وقتی یک مشتری بداند که هتل مطابق با نیازهای او خدمات ارائه می‌دهد، نه تنها دوباره بازمی‌گردد، بلکه آن را به دیگران نیز توصیه خواهد کرد.» (P11,P12,P15)

۲. کاهش هزینه‌های بازاریابی از طریق تبلیغات دهان‌به‌دهان؛ یکی از مدیران با سابقه در این زمینه چنین بیان می‌کند:

«مشتریانی که تجربه‌ای خاص در هتل دارند، تجربیات خود را در شبکه‌های اجتماعی به اشتراک می‌گذارند و این باعث جذب مشتریان جدید می‌شود.» (P01)

۳. افزایش سودآوری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای هتل‌ها؛ در همین راستا، یکی از پاسخ‌دهندگان تأکید می‌کند:

«در آینده، هتل‌هایی موفق خواهند بود که تجربه مشتریان را شخصی سازی کنند و نیازهای آن‌ها را قبل از درخواست بشناسند.» (P06)

### ۳-۴. کدگذاری انتخابی/گزینشی و مدل نهایی

در این مرحله، تمامی مقوله‌های محوری شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری به صورت یکپارچه تحلیل شدند تا مقوله هسته‌ای پژوهش استخراج شود. مقوله هسته‌ای، اصلی‌ترین مفهوم محوری است که تمامی مقوله‌های فرعی را به هم پیوند می‌دهد و الگوی کلی شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران را توضیح می‌دهد.

### ۳-۴-۱. مقوله هسته‌ای پژوهش

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

نوآوری»

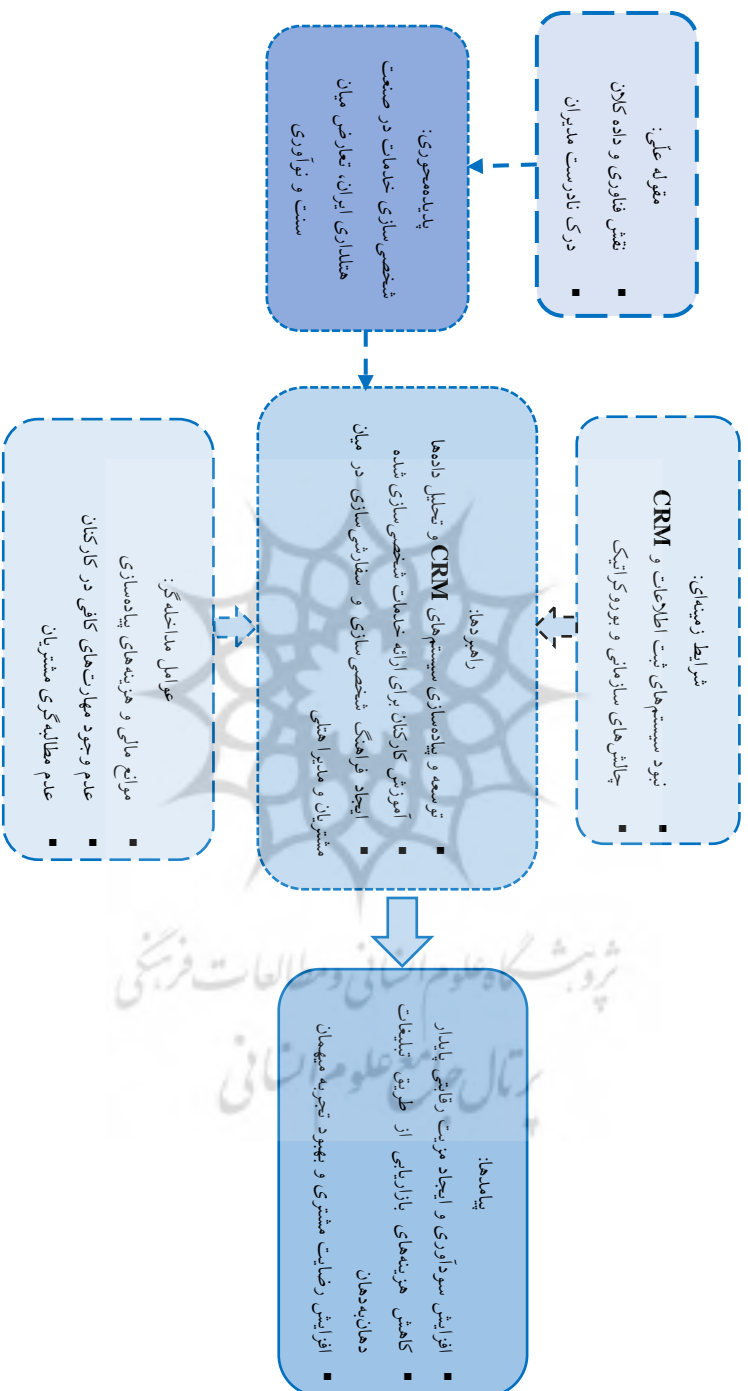
بررسی داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد که هتل‌های ایران در یک وضعیت دوگانه قرار دارند که:

۱. از یک سو، مدیران و کارکنان هتل‌ها به خوبی از اهمیت شخصی سازی خدمات و تأثیر آن بر رضایت و وفاداری مشتریان آگاه هستند.

۲. از سوی دیگر، موانع ساختاری، ضعف فناوری‌های داده‌محور، محدودیت‌های مالی، کمبود مهارت‌های کارکنان و عدم مطالبه‌گری مشتریان موجب شده است که شخصی سازی به طور کامل اجرا نشود. این تعارض میان سنت و نوآوری، صنعت هتلداری ایران را در یک مرحله گذار قرار داده است که نیازمند تغییرات بنیادی در سیستم‌های مدیریتی، فناوری و فرهنگی است.

در ادامه فرآیند کدگذاری، مقوله‌های اصلی در قالب یک مدل نظام‌مند تحلیل داده‌بنیاد سازماندهی شدند. این مدل، براساس چارچوب نظری اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را با محوریت مقوله هسته‌ای «شخصی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران، تعارض میان سنت و نوآوری» نشان می‌دهد (شکل ۱).

شکل ۱. مدل داده‌بنیاد شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران

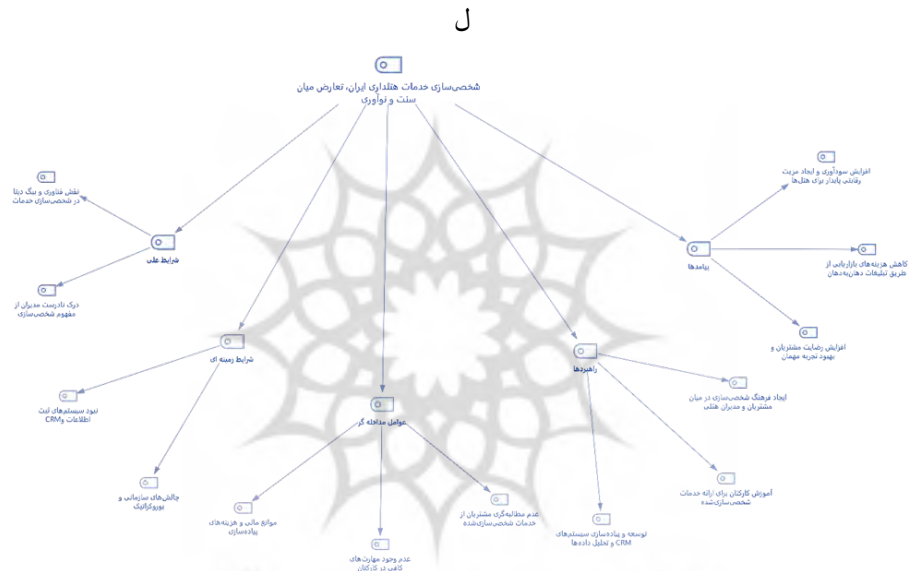


منبع: (بر اساس مدل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸))

### ۴,۳,۲. مدل مفهومی نهایی پژوهش

بر اساس یافته‌های تحلیل داده‌های کیفی، مدل نهایی پژوهش شامل پنج بخش اصلی است که ارتباط بین عوامل تأثیرگذار بر شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای نسخه ۲۰۲۰ نقشه آن به شرح ذیل می‌باشد (شکل ۲).

شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش بر اساس نرم افزار مکس کیودی‌ای



### پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی | بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین ابعاد، عوامل و فرآیندهای مؤثر بر شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران از منظر مدیران هتل‌ها بود. استفاده از رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند به پژوهشگر امکان داد تا با تحلیل عمیق داده‌های کیفی، به مدلی مفهومی و برآمده از داده‌های میدانی دست یابد که واقعیت‌های پیچیده محیط هتلداری ایران را بازتاب می‌دهد. یافته‌ها نشان دادند که شخصی سازی خدمات نه تنها تحت تأثیر عوامل علی مانند رویکردهای مدیریتی، سطح فناوری اطلاعات و آموزش کارکنان قرار دارد، بلکه به شدت به شرایط زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی، نگرش مهمانان،

زیرساخت‌های دیجیتال و ملاحظات اقتصادی وابسته است. از نظر راهبردی، هتل‌های مورد بررسی عمدتاً از دو نوع استراتژی استفاده می‌کردند: راهبردهای مبتنی بر تعامل انسانی و راهبردهای فناوری‌محور. این یافته با مطالعات بین‌المللی مانند لی و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است که نشان داده‌اند ترکیب شخصی‌سازی دیجیتال و ارتباطات انسانی، تجربه مشتری را به شکل معناداری ارتقا می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش سیورو و حرفا (۲۰۲۳) نیز بیانگر آن است که استفاده از داده‌های رفتاری مشتریان در طراحی خدمات، نقش کلیدی در وفاداری مشتریان ایفا می‌کند؛ امری که در نمونه‌های ایرانی مورد مطالعه به دلیل محدودیت‌های زیرساختی و فرهنگی به ندرت مشاهده شد.

در مقایسه با پژوهش‌های داخلی، بیشتر مطالعات پیشین در حوزه بانکداری و تجارت الکترونیک متمرکز بوده‌اند و کمتر به بررسی عمیق و بومی‌سازی شده شخصی‌سازی در هتلداری پرداخته‌اند (اکبری و همکاران، ۱۴۰۱؛ پور و همکاران، ۱۳۹۳). این پژوهش با تمرکز بر صنعت هتلداری و از منظر مدیران عملیاتی، شکاف قابل توجهی را در ادبیات پژوهش‌های داخلی پر کرده و تصویری واقعی از موانع، ظرفیت‌ها و پیامدهای اجرای این استراتژی‌ها در ایران ارائه داده است. به‌عنوان مثال، برخلاف برخی پژوهش‌های بین‌المللی که بر مزایای شخصی‌سازی از منظر فناوری تأکید دارند (Guagno, 2017)، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در بافت بومی ایران، چالش‌های فرهنگی، محدودیت‌های منابع انسانی و نگرش‌های سنتی، مهم‌ترین موانع تحقق مؤثر این استراتژی‌ها هستند. در سطح پیامدها، اجرای موفق شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در هتل‌های ایران می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی پایدار، ارتقای رضایت مشتریان، افزایش وفاداری و در نهایت، بهبود عملکرد مالی هتل‌ها منجر شود. با این حال، تحقق این اهداف مستلزم طراحی راهبردهای تلفیقی، توسعه سیستم‌های مدیریت داده، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی و اصلاح نگرش مدیریتی نسبت به اهمیت تجربه مشتری است. در نهایت، یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌کارگیری دو استراتژی کلیدی شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در هتل‌های ایران می‌تواند تجربه مشتریان را بهبود بخشد و وفاداری آن‌ها را تقویت کند. با این حال، تحقق این راهبردها در ایران با موانع متعددی همراه است. نتایج نشان می‌دهد که مدیران هتل‌ها

به اهمیت شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات واقف هستند، اما اجرای این استراتژی ها به دلیل نبود زیرساخت های فناورانه، کمبود منابع مالی، ضعف در مدیریت داده های مشتریان و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، دشوار است.

بسیاری از مدیران، شخصی سازی را در حد ارائه خدمات استاندارد و رفتارهای مودبانه تقلیل داده اند. این در حالی است که شخصی سازی واقعی نیازمند تحلیل داده ها، شناسایی دقیق ترجیحات مشتریان و طراحی خدماتی است که نیازهای هر مهمان را به طور خاص برآورده کند. سفارشی سازی خدمات نیز به عنوان ابزاری برای تمایز و رقابت پذیری، نیازمند رویکردهای راهبردی، نوآوری در فرآیندهای خدماتی و سرمایه گذاری در فناوری های جدید است. یافته ها نشان می دهد که اکثر هتل ها هنوز از سیستم های سنتی مدیریت مشتری استفاده می کنند و قادر به ارائه خدمات مبتنی بر داده های شخصی نیستند. این امر باعث می شود که خدمات سفارشی شده به جای تجربه ای منحصر به فرد، به خدمات کلی و استاندارد محدود شوند. چالش های مالی و عدم تخصیص بودجه کافی به توسعه فناوری های مورد نیاز برای شخصی سازی از دیگر موانع اصلی شناسایی شده است.

بسیاری از مدیران هتل ها، به دلیل هزینه های اولیه بالا و نبود توجه اقتصادی کوتاه مدت، به جای سرمایه گذاری در سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان و ابزارهای تحلیل داده، به ساختارهای قدیمی پایبند مانده اند. علاوه بر این، کمبود مهارت و آموزش مناسب در کارکنان نیز مانعی جدی محسوب می شود. نیروهای پذیرش و بخش خدمات، دانش و مهارت کافی برای شناسایی و پاسخ به نیازهای خاص مهمانان را ندارند. این کمبود مهارت، همراه با مقاومت در برابر تغییرات و عدم آگاهی از فواید شخصی سازی و سفارشی سازی، منجر به ارائه خدماتی غیرشخصی و فاقد تأثیرگذاری لازم شده است. با توجه به یافته ها، می توان گفت که جهت دهی صنعت هتلداری ایران به سمت شخصی سازی و سفارشی سازی، نیازمند تغییرات بنیادین در سطوح مدیریتی، فناوری و فرهنگی است. این تغییرات باید در سطح استراتژی های کلان مدیران ارشد، آموزش و توانمندسازی کارکنان، تغییر نگرش نسبت به مشتری مداری و سرمایه گذاری در سیستم های نوین مدیریت مشتری باشد.

نتایج این بخش با مطالعه سهرابی و همکاران (۱۴۰۳) هم‌راستا است؛ آن‌ها نیز در مدل خشنودی مشتریان، به نقش ارزش درک‌شده و تجربه فردی در شکل‌گیری رضایت و وفاداری اشاره کردند. با این تفاوت که پژوهش حاضر بر اساس تعاملات میدانی با مدیران، به موانع اجرایی این فرآیند که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه بوده، پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت مشتریان، وفاداری آن‌ها و در نهایت، عملکرد مالی هتل‌ها دارد. با این حال، تحقق این اهداف نیازمند اصلاحات اساسی در زیرساخت‌های فناوری، افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به این مفاهیم و تغییر فرهنگ سازمانی در جهت پذیرش نوآوری است. مدیران هتل‌ها باید به اهمیت داده‌محوری در شخصی‌سازی خدمات پی ببرند و با بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان و تحلیل داده‌ها، خدماتی طراحی کنند که به‌طور واقعی نیازهای مهمانان را برآورده سازد.

مشابه با آنچه ضیایی و رنجبرمتعلق (۱۳۹۲) در زمینه تعهد محیطی مدیران هتل‌ها مطرح کردند، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که نگرش و آگاهی مدیران نسبت به مفاهیم نوین، مانند شخصی‌سازی خدمات، تأثیر مستقیمی بر موفقیت یا شکست این راهبرد دارد. اگرچه مطالعه آن‌ها در حوزه پایداری محیطی بوده است، اما از نظر فرهنگی و ساختاری با یافته‌های ما در زمینه مقاومت سازمانی و کمبود زیرساخت‌های فکری برای تحول در خدمات هتلداری هم‌راستا می‌باشد. همچنین، ارتقای مهارت‌های کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و برنامه‌های توانمندسازی، نقش مهمی در افزایش کیفیت خدمات شخصی‌سازی شده ایفا می‌کند؛ از جمله مهارت‌هایی مانند ارتباط مؤثر با مهمانان، درک تفاوت‌های فرهنگی، استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل نیازهای مشتری، زبان‌های خارجی و مدیریت شکایات مشتریان. این مهارت‌ها با یافته‌های پژوهش‌هایی مانند کندامپلی و همکاران (۲۰۱۵) نیز هم‌راستا است که تأکید دارند کارکنانی که دارای مهارت‌های نرم و سخت در تعامل با مشتریان هستند، بهتر می‌توانند خدمات را با توجه به نیازهای خاص هر مشتری تنظیم کرده و تجربه‌ای منحصر به فرد برای او فراهم کنند.

همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر که ضعف زیرساخت‌های فناوری، نبود سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و فقدان تحلیل داده را از مهم‌ترین موانع شخصی سازی خدمات در هتل‌های ایران معرفی می‌کند، با نتایج مجیدی‌فر و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است. آن‌ها نشان دادند که بدون ارزیابی دقیق سطح توانمندی فناوریانه، هتل‌ها نمی‌توانند در زمینه نوآوری‌های خدماتی رقابت‌پذیر شوند. پژوهش حاضر با تأکید بر همین چالش‌ها، نشان می‌دهد که شخصی سازی خدمات نه تنها یک تصمیم بازاریابی، بلکه مستلزم زیرساخت فنی و مدیریت داده‌محور است. از طرفی، برای تحقق شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران نیاز به همکاری میان مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران صنعت گردشگری است. این همکاری می‌تواند در قالب اقداماتی همچون طراحی برنامه‌های آموزشی مشترک برای کارکنان با حمایت دولت، تدوین استانداردهای ملی برای سفارشی سازی خدمات، اختصاص مشوق‌های مالیاتی برای هتل‌هایی که از فناوری‌های شخصی سازی استفاده می‌کنند، ایجاد پلتفرم‌های یکپارچه تبادل داده‌های مشتریان در چارچوب حریم خصوصی و مشارکت کارکنان در فرآیند طراحی خدمات صورت گیرد. این نوع همکاری چندسطحی می‌تواند به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و در نهایت، بهبود عملکرد مالی و ارتقای شهرت هتل‌ها منجر شود. از منظر اجرایی، توسعه زیرساخت‌های داده‌محور یکی از اقدامات کلیدی محسوب می‌شود. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری نظیر Salesforce، Oracle Hospitality OPERA، Zoho CRM و نیز ابزارهای تحلیل داده همچون Tableau، Google Analytics، Power BI، به شناسایی دقیق‌تر نیازها و ترجیحات مشتریان کمک می‌کند. این ابزارها با فراهم‌سازی امکان جمع‌آوری، دسته‌بندی، تحلیل و تفسیر داده‌های رفتاری و جمعیت‌شناختی مشتریان به مدیران هتل‌ها اجازه می‌دهند تا خدماتی متناسب با ویژگی‌های فردی هر مهمان طراحی و ارائه نمایند. این رویکرد به هتل‌ها امکان می‌دهد، خدماتی منحصربه‌فرد و متناسب با خواسته‌های مهمانان ارائه دهند. همچنین، آموزش تخصصی کارکنان پذیرش و خدمات برای شناسایی بهتر نیازهای مشتریان و ارائه خدمات با کیفیت‌تر ضروری است. علاوه بر این، فرهنگ سازی

در میان مدیران و مشتریان نیز اهمیت دارد و می‌تواند از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، اجرای کمپین‌های آگاهی‌بخش در فضای دیجیتال و درون‌سازمانی، تهیه و توزیع راهنماهای عملیاتی<sup>۱</sup> و همچنین الگوسازی از هتل‌های موفق داخلی و بین‌المللی در زمینه شخصی‌سازی خدمات انجام گیرد. این اقدامات باعث افزایش درک مفهومی از مزایای شخصی‌سازی و کاهش مقاومت در برابر تغییرات فناورانه و رفتاری خواهد شد. از طرفی، افزایش آگاهی از مزایای شخصی‌سازی، مدیران را به سرمایه‌گذاری در این زمینه ترغیب کرده و مشتریان را به استفاده از خدمات سفارشی‌شده علاقه‌مندتر می‌کند. طراحی سیستم‌های وفاداری، همچون ارائه تخفیف‌های ویژه یا خدمات رایگان به مشتریان تکراری نیز می‌تواند راهکاری مؤثر باشد. این اقدام نه تنها باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می‌شود، بلکه داده‌های ارزشمندی را برای شخصی‌سازی دقیق‌تر خدمات در اختیار هتل‌ها قرار می‌دهد.

علاوه‌براین اقدامات، مسیرهای تحقیقاتی آینده می‌توانند به گسترش دانش در این حوزه کمک کنند. بررسی تأثیر فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی در شخصی‌سازی خدمات می‌تواند زمینه‌های جدیدی برای تغییرات در این صنعت فراهم کند. همچنین، مطالعه رفتار مشتریان پیش و پس از اجرای شخصی‌سازی می‌تواند نشان دهد که چگونه این خدمات، نگرش‌ها و وفاداری مشتریان را تغییر می‌دهد. با این حال، محدودیت‌هایی نیز در این پژوهش وجود دارد. بسیاری از هتل‌ها فاقد سیستم‌های مدیریت داده هستند که این امر جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات را دشوار کرده است. همچنین، تمرکز مصاحبه‌ها بر چند شهر و بازه زمانی محدود، ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه‌براین، تفاوت درک مدیران از شخصی‌سازی باعث شده برخی دیدگاه‌ها پراکنده‌تر باشند. بنابراین، انجام تحقیقات گسترده‌تر در مناطق مختلف کشور و هتل‌های گوناگون توصیه می‌شود.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری و تقدیر

بدین وسیله از تمامی مدیران و کارشناسان صنعت هتلداری ایران که با ارائه تجربیات و دیدگاه‌های ارزشمند خود در انجام این پژوهش همکاری کردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنیم.

### تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

### ORCID

Mohanna Nikbin



<https://orcid.org/0000-0002-4754-7447>

### منابع

۱. اکبری، جواد، موسوی‌زاده، سیدرضا، سیدی، سیدایمان (۱۳۹۹). بررسی اثر استانداردسازی و سفارشی‌سازی خدمات بر وفاداری مشتری با توجه به نقش میانجیگری کیفیت خدمات و رضایت مشتری (مورد مطالعه شرکت بیمه دانا، استان البرز). *کنفرانس علمی پژوهشی دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران*. <https://sid.ir/paper/900167/fa>
۲. پور، سمیرا، خریدار، فاطمه، زرگری، محبوبه (۱۳۹۳). تأثیر سفارشی‌سازی خدمات در صنایع بانکداری بر وفاداری، اعتماد و رضایتمندی مشتری با استفاده از مدل ECSI. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۱۳۹۳؛ ۴ (۳): ۲۳-۴۸.
۳. سهرابی، محسن، راه‌چمنی، احمد، ثانوی‌فرد، رسول (۱۴۰۳). طراحی و اعتباریابی مدل خشنودی (شعف) مشتریان در صنعت هتلداری: پژوهش ترکیبی. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۹ (۶۶)، ۲۳۱-۲۷۰. DOI: 10.22054/tms.2024.79395.2931
۴. ضیایی، محمود، رنجبرمتعلق، فرانک (۱۳۹۲). سطح تعهد محیطی در هتل‌های شهر تهران. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۸ (۲۱)، ۵۹-۸۸.
۵. مجیدی‌فر، محمدمسعود، زاهدی، شمس‌السادات، جعفری، عزیزاله، هاشمی، سیدسعید (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی توانمندی فناوریانه در صنعت هتلداری مطالعه موردی: هتل‌های زنجیره‌ای پارسیان تهران. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۶ (۵۳)، ۷۳-۱۰۷. DOI: 10.22054/tms.2021.52120.2310

6. Alawami, A., Alawami, M., Obaid, A., Al-rushaydan, M., Boudjedra, M. L., Bou-djedra, B. E., Alharbi, M., Alzoori, H., Ab-osaif, S., Bshir, G., Alawami, H., & Abufawr, M. (2025). A systematic review of AI-Driven innovations in the hospitality sector: Implications on restaurant management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 15, 30-40. doi: 10.4236/ajibm.2025.151003.
7. Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., ... & Shankar, V. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305–321.
8. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
9. Blattberg, R. C., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. Springer.
10. Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
11. Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.)*. SAGE Publications.
12. Crawford-Welch, S. (1992). International marketing of hospitality services: A conceptual model. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 33–47. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90004-8](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90004-8)
13. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
14. Dabholkar, P. A., & Overby, J. W. (2005). Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: An investigation of real estate agent service. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 10-27. <https://doi.org/10.1108/09564230510587149>
15. EHL Insights. (2023). *How personalization and customization are shaping the future of hospitality*. EHL Hospitality Business School. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu>
16. Fan, H., & Poole, M. S. (2006). What is personalization? Perspectives on the design and implementation of personalization in information systems.

- Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16(3-4), 179-202. [https://doi.org/10.1207/s15327744joce1603&4\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327744joce1603&4_2)
17. Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti (3rd ed.)*. SAGE Publications.
18. Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Sociology Press.
19. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
20. Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, 75(1), 91–101.
21. Guagno, Serena. (2017). *Standardisation, customization and digitalisation in the international hotel industry: A European perspective* [Master's thesis, Ca' Foscari University].
22. Gyurác-Németh, P. (2015). The role of process standardization and customization in hotel management. *Pannon Management Review*, 4(1, Special Edition), 123-145.
23. Hosseinpour, F., & Emami, R. (2020). The role of tourism development in economic growth: Evidence from Iran. *Journal of Tourism & Hospitality Research*, 19(4), 123-138. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1723082>
24. Jalali, S., Fazeli, M., & Moradi, F. (2017). An analysis of the role of technology in the improvement of hotel service quality in Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 123-142. <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2016-0037>
25. Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414
26. Kwon, E. S., & Kim, H. Y. (2020). Service customization and customer satisfaction in luxury hotels: The mediating role of customer delight. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 155–163
27. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.)*. SAGE Publications.
28. Lei, S. S. I., Wang, D., Fong, L. H. N., & Ye, S. (2024). Recipe for perceived personalization in hotels. *Tourism Management*, 100, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104818>

29. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
30. Mariani, M. M., Borghi, M., & Cappa, F. (2023). Big data analytics in hospitality and tourism: A systematic literature review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103300.
31. Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.)*. Jossey-Bass.
32. Mousavi, M., & Tavakoli, R. (2019). Exploring the influence of culture on the perception of tourism services in Iran. *Asian Social Science*, 15(2), 59-71. <https://doi.org/10.5539/ass.v15n2p59>
33. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254.
34. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
35. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.)*. SAGE Publications.
36. Piller, F. T. (2015). Mass customization: Reflections on the state of the concept. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 16, 313–334.
37. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
38. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Review Press.
39. Schroeder, J., & Zaharia, C. (2008). Customer experience management in the hospitality Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 17(2), 76-90. <https://doi.org/10.1080/10507050801978261>
40. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers (4th ed.)*. SAGE Publications.
41. Siboro, L. B., & Harefa, M. H. (2023). The Influence of personalized service towards guest satisfaction in front Office department at Montigo Resorts Nongsa, Batam. *ProBisnis: Journal Manajemen*, 14(5), 232–238. <https://doi.org/10.62398/probis.v14i5.324>

42. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*. SAGE Publications.
43. Sundbo, J. (2002). The service economy: Standardisation or customisation? *The Service Industries Journal*, 22(4), 93–116. <https://doi.org/10.1080/714005106>
44. Tussyadiah, Iis, 2020. A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research curated collection on artificial intelligence and robotics in tourism, *Annals of Tourism Research*, 81, Article 102883.
45. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
46. Zanker, M., Jannach, D., & Adomavicius, G. (2019). Recommender systems: Challenges, insights and research opportunities. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems (TiiS)*, 9(4), 1–42

#### [In Persian]

1. Akbari, J., Mousavi Zadeh, S. R., & Seyed, A. (2019). Investigating the effect of service standardization and customization on customer loyalty with regard to the mediating role of service quality and customer satisfaction (Case study of Dana Insurance Company, Alborz Province). *Scientific Research Conference on New Achievements in Management, Accounting and Economics Studies in Iran*. SID. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/900167/fa>
2. Majidifar, M. M., Zahedi, S., Jafari, A. & Hashemi, S. S. (2021). The Identification and prioritization of technological capability assessment indicators in hotel industry Case study: Parsian Chain Hotels Case study: Parsian chain hotels in tehran. *Tourism Management Studies*, 16(53), 73-107. doi: 10.22054/tms.2021.52120.2310
3. Pour S, Kharidar F, Zargari M. Customization of services in the banking industry on loyalty, trust and satisfaction of customers by using of ECSI model. *ORMR 2014*, 4 (3), 23-48. [In Persian]. URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-11999-fa.html>
4. 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.

5. Ziaee, M., and Ranjbar Motalegh, F. (2013). The level of environmental commitment in tehran hotels. *Tourism Management Studies*, 8(21), 88-59.



**استناد به این مقاله:** نیک بین، مهنا و بیشمی، بهار. (۱۴۰۴). نقش شخصی سازی و سفارشی سازی در تحول صنعت هتلداری ایران بر اساس دیدگاه مدیران؛ مدل داده بنیان. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۲۰ (۷۱)، ۲۰۷-۲۵۲. doi: 10.22054/tms.2025.84689.3045



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