



طراحی مدل خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری بر مبنای نظریه داده بنیاد

محسن سهرابی^۱، احمد راه چمنی^۲، رسول ثانوی فرد^۳

DOI:10.22034/jtd.2022.298062.2406

چکیده

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی با هدف تبیین فرایند و رخداد خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام شده است. ابزار جمع آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختارمند بود که با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری با ۳۰ نفر از خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. با تحلیل مقایسه‌ای پیوسته داده‌ها و نگارش یادداشت‌های نظری و استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و گزینشی، با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای، در نهایت ۹۸ مفهوم و ۲۵ مقوله احصا شد و الزامات مربوط به روایی و پایایی پژوهش کیفی بررسی و تأیید شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل شخصی سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان، مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، سبک ارتباطی باز با مشتریان، رفتارهای صادقانه و دلپذیر، ارزش و کیفیت درک شده خدمات، احساسات مثبت تجربه شده مشتری، درگیر کردن حواس مشتری و برآورده ساختن نیازهای مشتری به منزله شرایط علی و اثرگذار در ایجاد پدیده محوری خشنودی مشتری معرفی شدند. راهبردهای اتخاذ شده در پاسخ به این پدیده محوری اقداماتی همچون تمرکز بر مشتری، پایش مستمر نوآوری خدمات، به کارگیری استراتژی تعالی خدمات، مدیریت انتظارات مشتری، توانمندسازی کارکنان، اجرای مدیریت دانش در سازمان و طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی بود که شرایط زمینه‌ای فرهنگ سازمانی، تعهد مدیریت به خشنودی و درگیری مشتریان و شرایط مداخله‌گر افزایش انتظارات مشتری، افزایش هزینه‌های خشنود کردن مشتریان و کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده در آن تأثیرگذار هستند و نتایجی همچون پیامدهای سازمانی و قصدهای رفتاری مشتری را در پی دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵

واژه‌های کلیدی:

خشنودی مشتری، تجربه مشتری، نظریه داده بنیاد، صنعت هتلداری

مقدمه

کافی نیست (Torres & Ronzoni, 2018). در اواخر قرن بیستم، رضایت راهی مهم برای مزیت رقابتی شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شد، اما بررسی رابطه بین رضایت و پیامدهایی مانند وفاداری مشتری نشان داد که رضایت دیگر مهم‌ترین عامل تعیین کننده در رفتار مصرف کننده در بلندمدت نیست (Kumar et al., 2014). محققانی از جمله کیننگام و همکاران (2014) عنوان می‌کنند که رابطه مثبت کمی بین رضایت مشتری و نتایج مطلوب تجاری آن همانند حفظ مشتری،

موضوع خشنودی مشتری^۴، برای محققان و مدیران شرکت‌ها، اهمیت بسیاری دارد. پژوهش‌های بسیاری در زمینه رضایت مشتری^۵ به منزله پیش نیاز خشنودی مشتری انجام شده است، لیکن مطالعاتی که در چند دهه اخیر در خصوص ساختار رضایت مشتری انجام شده‌اند نشان می‌دهند که اندازه‌گیری رضایت، برای تعیین و ارزیابی تجربه مشتری

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

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول). ahmad.rahchamani@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

4. Customer Delight

5. Customer Satisfaction



افزایش درآمد و عملکرد بازار سهام شرکت‌ها وجود دارد. همچنین، لریویه^۱ و همکاران (2016) اظهار می‌دارند که این رابطه براساس نوع صنعت نیز می‌تواند بسیار متفاوت باشد. به نظر می‌رسد، در بازارهای بسیار رقابتی امروزی، کالاها و خدماتی که صرفاً رضایت‌بخش هستند دیگر قادر به ترغیب وفاداری در خریداران خود نیستند (Schneider & Bowen, 1999) و ایجاد احساس رضایت در بین مشتریان شرط کافی برای ایجاد وفاداری در آن‌ها نیست (Skogland & Sigauw, 2004). در نتیجه، در اواخر دهه ۱۹۹۰، ساختار جدیدی به نام خشنودی مشتری ظاهر شد (Oliver et al., 1997) و ادبیات بازاریابی لزوم حرکت به فراتر رفتن از رضایت مشتریان و خشنودسازی آن‌ها را برجسته کرد. همچنان‌که شرکت‌ها برای جلب توجه و وفاداری مشتریان آگاه خود به رقابت می‌پردازند، طراحی تجربیات خشنودکننده به منظور رضایت صرف مشتری به‌منزله ضرورتی تجاری مطرح شده است (Anderson et al., 2016). در مقایسه با مشتریان راضی، مشتریان خشنود سطوح بالاتری از وفاداری، تعهد و قصد خرید مجدد را نشان می‌دهند (Barnes et al., 2016). با توجه به شواهد فزاینده‌ای که نشان می‌دهد رضایت صرف مشتری (عدم وجود نارضایتی) لزوماً وفاداری را القا نمی‌کند (Jones & Sasser, 1995)، خشنودی مشتری راهی برای جلوگیری از تغییر مصرف از یک نام به نام تجاری دیگر تلقی می‌شود (Barnes et al., 2013).

باین حال، یکی از زمینه‌های مهم اختلاف نظر بین محققان مفهوم‌سازی خشنودی مشتری است. محققان اولیه درخصوص موضوع خشنودی مشتری پیشنهاد کردند که فراتر رفتن از انتظارات (Keiningham et al., 1999)، برآورده ساختن نیازهای انسانی (از جمله احترام شخصی) (Schneider & Bowen, 1999) و ایجاد احساساتی از قبیل شادی، هیجان و نشاط (Kumar et al., 2001) همگی به خشنودی مشتری منجر می‌شوند. این سه رویکرد متمایز به ترتیب دیدگاهی نگرشی، انگیزشی و عاطفی به خشنودی ارائه می‌دهند. بنابراین، سؤالی که از تعاریف و اندازه‌گیری‌های خشنودی منتج می‌شود این است: درحقیقت، آیا خشنودی نگرش است یا احساس یا نیاز؟

بحث اصلی دوم مربوط به اهمیت عامل شگفت‌زده کردن^۲ مشتریان است. برخی از محققان اظهار کرده‌اند که شگفت‌زده کردن مشتری برای رخ دادن خشنودی لازم است (Crotts & Magnini, 2011). باین حال، برخی دیگر از محققان ادعا کرده‌اند که عامل شگفت‌زده کردن همیشه برای تحریک خشنودی مشتری لازم نیست (Ma et al., 2013). در حال حاضر، بحث‌های محققان درخصوص نقش عامل

شگفت‌زده کردن در خشنودی مشتری همچنان ادامه دارد. بحث سوم، درخصوص موضوع خشنودی مشتری، در پیامدهای خشنودی مشتری ظاهر شده است. عده‌ای از پژوهشگران عنوان کرده‌اند که خشنودی و رضایت با هم هم‌بستگی مثبتی دارند (Chitturi et al., 2008). در همین خصوص، برخی دیگر استدلال کرده‌اند که خشنودی به وفاداری مشتری منجر می‌شود (Crotts & Magnini, 2011; Wang, 2011; Fraering & Minor, 2013). محققان دیگری توضیح داده‌اند که خشنودی، در مقایسه با رضایت، تأثیر بیشتری در وفاداری دارد (Kim, 2011). در مقابل، عده‌ای دیگر رضایت را برای ایجاد وفاداری کافی می‌دانند. همچنین، اگرچه خشنودی را عملی مفید می‌دانند، عنوان می‌کنند که برای ایجاد مشتریان وفادار مؤکداً لازم نیست (Bowden & Dagger, 2011).

با رقابتی‌تر شدن صنعت هتلداری کشور و بالا رفتن دانش و آگاهی مشتریان از انواع خدمات ارائه‌شده در هتل‌ها، چالش مهمی پیش‌روی مدیران قرار گرفته است. علی‌رغم این‌که برخی از مشتریان از خدمات دریافتی هتل‌ها اظهار رضایت می‌کنند، به مشتریان وفادار تبدیل نمی‌شوند و دائماً هتل‌های اقامت خود را تغییر می‌دهند. از این‌رو، مدیران این صنعت در پی یافتن راه‌های جدیدی به منظور جذب و حفظ مشتریان خود هستند. از طرفی، علی‌رغم ظهور خشنودی مشتری در طی ۲۰ سال گذشته، تعاریف و مفاهیم متفاوتی از این پدیده وجود دارد. علاوه بر این، توافق کلی درخصوص ابزار اندازه‌گیری خشنودی مشتری وجود ندارد و تعاریف و اندازه‌گیری آن در ادبیات علمی متفاوت است. لذا، با توجه به مطالب فوق، مفهوم خشنودی مشتری همچنان، از بسیاری از زوایا، در پرده‌ای از ابهام قرار دارد؛ چراکه صاحب‌نظران و متخصصان عمدتاً دیدگاه‌های متمایز و گاه متناقضی را درخصوص آن ارائه داده‌اند. همچنین، مقیاس‌های اندازه‌گیری کمی محدودی، قبل از انجام تحقیقات کیفی درباره خشنودی مشتری، ایجاد شده است که شفاف‌سازی بیشتر ماهیت این ساختار را ایجاد می‌کند. بنابراین، کاوش درباره فرایند این پدیده سازمانی در قالب پژوهش کیفی و با استفاده از استراتژی نظریه داده‌بنیاد در بستر حقیقی سازمان‌ها و واکاوی دیدگاه‌ها و کنش‌های مطلعان کلیدی در محیطی بومی می‌تواند فهم عمیق‌تری در این خصوص ایجاد کند و ابهامات موجود را مرتفع سازد. از این‌رو، پرسش اصلی این پژوهش که با ارائه مدل به آن پاسخ داده خواهد شد این است که: فرایند خشنود کردن مشتریان در صنعت هتلداری چگونه است؟

مروری بر ادبیات موضوع

1. Lariviere
2. Surprise



۳) خشنودی مقایسه‌ای: در این نوع خشنودی، مشتری خدمات دریافتی در هتل‌های گوناگون را با هم مقایسه می‌کند و تشخیص می‌دهد که خدمات کدام هتل برتر بوده است. این اتفاق در فرایند تصمیم‌گیری خرید و در مرحله ارزیابی پس از خرید رخ می‌دهد.

۴) خشنودی کاریز ماتیک: این نوع خشنودی فقط به شخصیت و کاریزهای کارکنان متکی است که شامل کارمندان شاد، برونگرا، همدل و مثبت‌نگر است. (۵) خشنودی تکمیل‌کننده: این نوع خشنودی شامل تأمین برخی نیازهای میهمانان است که به‌طور خاص از طریق احترام و احساس مهم بودن برآورده می‌شود. نوع‌شناسی خشنودی مشتری به هتل‌ها کمک می‌کند ماهیت تعاملی اقامت در هتل و تجربه خدمات برای مشتریان را بالاتر ببرند و از رضایت مشتری به‌سمت خشنودی مشتری حرکت کنند و استانداردهای مربوط به صنعتی رقابتی را تغییر دهند (Torres & Kline, 2013).

میهمان‌نوازی

در صنعت هتلداری، میهمان‌نوازی اساساً ارتباطی مبنی بر روابط بین میزبان و میهمان است و این رابطه بین میزبان و میهمان ویژگی بارز صنعت هتلداری است. در این رابطه، میزبان می‌فهمد که چه چیزی باعث رضایت میهمان می‌شود و تلاش خود را برای بالا بردن راحتی، لذت و رفاه او بیشتر می‌کند و آن را سخاوتمندانه و کاملاً عالی در تعاملی چهره‌به‌چهره با احترام و مهارت‌ورزی به او ارائه می‌دهد. میهمان‌نوازی بر تعهد به رفع نیازهای فیزیولوژیکی و عاطفی میهمانان دلالت دارد. برخلاف بیشتر صنایع خدماتی، میهمان‌نوازی روشی است که در آن کارکنان سازمان خدماتی را ارائه می‌دهند که، علاوه بر نفس خود خدمت، لذت کلی حاصل از خدمات دریافت‌شده یا تجربه خریداری‌شده برای مشتریان بسیار مهم است (Ariffin & Omar, 2016).

تجربه مشتری

محققان تجربه مصرف‌کننده را به‌منزله ساختاری روان‌شناختی مفهوم‌سازی کرده‌اند و آن را پاسخی جامع و ذهنی ناشی از تماس مشتری با ارائه‌دهنده خدمات در نظر می‌گیرند که باعث شناخت و تأثیرگذاری در آن‌ها می‌شود (Altunel & Erkut, 2015). بری^۱ و همکاران (2002) در تحقیقات خود پیشنهاد کرده‌اند که خدمات ارائه‌شده بین شرکت‌های خدماتی باید رضایت‌بخش باشد و به ایجاد تجارب مثبت در ذهن مشتریان منجر شود. ارائه‌دهندگان خدمات این عمل را با ردیابی سرنخ‌هایی که مشتریان در طی فرایند خرید از خود بر جای می‌گذارند انجام می‌دهند

1. Berry

خشنودی مشتری معمولاً در ادبیات بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده به‌منزله احساس مثبتی توصیف می‌شود که مردم در پاسخ به داشتن تجربه‌ای فراتر از انتظار، پیش‌بینی‌ناپذیری و شگفت‌انگیز از خود نشان می‌دهند (Oliver et al., 1997). خشنودی مشتری بالاترین حالت درگیری است که میهمانان تجربه می‌کنند. این وضعیت بیشترین میزان برانگیختگی احساسی و هیجانی در مقابل رضایت مشتری را نشان می‌دهد. مشتریان خشنود تجربه فوق‌العاده‌ای در هتل داشته‌اند، به‌طوری که آن را در ذهن آن‌ها به‌یادماندنی می‌کند (Torres & Kline, 2013). در مقابل، رضایتمندی به‌طور گسترده به‌منزله انتظارات مشتری مطرح شده است (Oliver et al., 1997). خشنودی مشتری به‌معنای رضایت مشتری نیست. درحقیقت، جریانی از ادبیات بازاریابی از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند که خشنودی و رضایت مفاهیم جداگانه‌ای هستند (Finn, 2005; Kim, 2011; Wang, 2011). خشنودی مشتری در صنعت هتلداری بسیار حیاتی است، زیرا شواهد نشان می‌دهد هتل‌هایی که مشتریان خود را خشنود می‌کنند اغلب موفق‌تر هستند. همان‌طوری که صنعت خدمات همواره رقابتی‌تر می‌شود، مشتریان درخصوص تصمیمات خرید خود دقت بیشتری می‌کنند. درک انگیزه‌های رفتار مصرف‌کننده برای مدیریت دقیق روابط مصرف‌کننده ضروری است. در محیطی رقابتی، شرکت‌ها نیاز دارند که نوع خاصی از روابط خود با مصرف‌کنندگان را به‌منظور اطمینان از دریافت نتایج مثبت آن حفظ کنند (Barnes et al., 2010). رضایت مشتری را می‌توان نوعی نگرش، ارزیابی و قضاوت تصور کرد، درحالی‌که خشنودی مشتری وفاداری، رفتار یا قصد رفتاری نیست. اگرچه مشتریان خشنود می‌توانند رفتارهای مثبتی را از خود نشان دهند، خشنودی رفتار نیست، بلکه نوعی وضعیت یا حالت است. خشنودی مشتری درباره تجربه خود (یعنی حالت) است، نه آنچه انجام می‌دهد (یعنی رفتار) (Torres & Kline, 2013).

نوع‌شناسی خشنودی مشتری

برای توضیح چگونگی خشنود کردن مشتریان توسط هتل‌ها نوع‌شناسی خاصی برای خشنودی بسط داده شده که عبارت است از:

۱) خشنودی حل مسئله: در این نوع خشنودی، کارکنان هتل تلاش می‌کنند مشکل میهمانان را حل کنند. این امر به‌ویژه هنگامی که مشکل ایجادشده مربوط به هتل نباشد صادق است.

۲) خشنودی حرفه‌ای: در این نوع خشنودی، کارکنان هتل در اجرای شغل خود آگاه و حرفه‌ای هستند. این امر شامل تخصص فنی و تسلط در اجرای وظایف اصلی است.



(Klaus & Maklan, 2012). رحیمیان و همکاران (۱۳۹۹) عنوان می‌کنند که، در عصر کنونی، تجربه مشتری مفهومی است که عملکرد سازمان‌ها را به خوبی نمایان می‌کند. سازمان‌ها باید بر مدیریت تجربه مشتری تمرکز کنند. این موضوع اهمیت طراحی و مدیریت تجربه مشتری را در صنایع گوناگون به خصوص صنایع

مشتری محور نظیر هتلداری نمایان می‌کند. برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین تحقیقات انجام شده در حوزه پژوهش حاضر در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: برخی از مطالعات انجام شده در زمینه خشنودی مشتری

نویسندگان	نوع و زمینه مطالعه	یافته‌های اصلی مطالعه
Arnold et al. (2005)	کیفی، بازاریابی خدمات	پیشنهاد کرده‌اند که موضوع خشنودی مشتری در محیط خرده‌فروشی‌ها ابعاد گوناگونی دارند که عبارت هستند از تلاش بین‌فردی، تعامل بین‌فردی، حل مسئله، فاصله بین‌فردی، تعهد، ارزش پیش‌بینی نشده و اکتساب پیش‌بینی‌ناپذیر.
Swanson & Davis (2012)	کمی، هنرهای نمایشی	پژوهش آن‌ها نشان داد که کارمندان نقشی کلیدی در مدیریت فرایند مصرف مشتریان به عهده دارند. عوامل بین‌فردی کارکنان از قبیل همدلی و اطمینان می‌تواند تا حد زیادی در ایجاد خشنودی در مشتریان مؤثر باشند. خشنودی و خشم مشتری رابطه چشمگیری با انواع رفتارهای مهم پس از خرید از قبیل تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت و منفی و قصد خرید مجدد دارد.
Ma et al. (2013)	کمی، صنعت میهمان‌نوازی	خشنودی مشتری را در صنعت پارک‌ها مطالعه و بر اهمیت هماهنگی هدف، شگفت‌زده کردن مشتریان و بهبود خدمات تأکید کردند.
Barnes et al. (2016)	کمی، بازاریابی خدمات	نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که هر دو عامل شادی و شگفت‌زده کردن مشتری به خشنودی آن‌ها منجر می‌شود. با این حال، عامل شادی راهی بهتر برای رسیدن به خشنودی در بین مشتریان دائمی است.
Ludwig et al. (2017)	کمی، صنعت هتلداری	نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که، برای تجربه خشنودی، عامل شگفت‌زده کردن مشتری لازم نیست، اما وجود این عامل می‌تواند تجربه خشنودی مشتری را تقویت کند. خشنودی زیاد به قصد خرید مجدد و افزایش تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت در خصوص هتل‌ها منجر می‌شود. عدم دریافت خدمات خشنودکننده مورد انتظار مشتریان می‌تواند آن‌ها را خشمگین و درگیر رفتارهای تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی کند.
Ali et al. (2018)	کمی، سرگرمی و پارک	یافته‌های پژوهش نشان داد که عواملی همچون محیط فیزیکی، تعامل با کارکنان و تعامل با سایر مشتریان تأثیر چشمگیری در خشنودی و رضایت مشتریان می‌گذارند. با این حال، علی‌رغم این‌که خشنودی و رضایت هر دو می‌توانند وفاداری را به خوبی پیش‌بینی می‌کنند، شدت خشنودی بر وفاداری قوی‌تر است.
Barnes & Krallman (2019)	کیفی، بازاریابی عمومی	نویسندگان با مروری جامع در ادبیات خشنودی مشتری، تفاوت بین رضایت و خشنودی و تأثیر متفاوت آن‌ها در رفتار مصرف‌کنندگان و اهمیت شناسایی صحیح پیشینه‌ها و پیامدهای خشنودی را بررسی کرده‌اند.
Barnes et al. (2021)	کیفی، بازاریابی خدمات	تأثیر شرایط بحرانی همه‌گیری ویروس کرونا را در خشنودی مشتری بررسی کرده‌اند و اظهار کردند که محرک‌های خشنودی مشتری در شرایط عادی با شرایط بحرانی یکسان نیستند و برجستگی نیازهای بهزیستی در زمان بحران‌ها بارزتر است.
Panchapakesan et al. (2022)	کمی، صنعت میهمان‌نوازی	در پژوهش خود نشان دادند که خشنودی میهمانان باعث افزایش تعهد عاطفی آن‌ها به رستوران‌های مورد مطالعه می‌شود.
Aktas-Polat & Polat (2022)	کمی، صنعت هتلداری	در این پژوهش، برجسته‌ترین موضوعات برای خشنودی رضایت و نارضایتی مشتری در رستوران‌های مورد مطالعه، عوامل کارکنان، معماری رستوران و کیفیت غذا تعیین شد.

امروزه، در صنعت هتلداری، مدیران دائماً در پی یافتن راه‌هایی برای درگیر کردن میهمانان هستند. سال‌ها است که صنعت و دانشگاه، به منظور فهم نگرش مشتریان، در پی سنجش میزان رضایت آن‌ها هستند. پیوند میان رضایت و



مشاهداتشان از مصادیق تجربه خشنودی در هتل‌ها و عوامل اثرگذار در بروز این فرایند و نیز پیامدهای آن سؤال می‌شد. نمونه‌گیری به‌صورت نظری و هدفمند انجام شد؛ هدفمند بدین معنا که بتواند، حسب موضوع و مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع‌رسان را تعریف کند. نظری بودن نمونه نیز به این معنی است که کفایت لازم را برای این‌که ما را به سطح انتزاع نظری برساند داشته باشد (فراستخواه، ۱۳۹۸). نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری^۲ ادامه داشت. بدین معنا که داده‌ها، حرف‌ها، مشاهدات و اطلاعات و شواهدی که به دست آورده‌ایم کفایت لازم را برای پروراندن مفاهیم دارند و می‌توانیم ابعاد و اکتاف موقعیت را به‌شکلی غنی توصیف کنیم و با قوت شرح دهیم (فراستخواه، ۱۳۹۸). بنابراین، از مصاحبه بیست‌وششم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده و اشباع نظری حاصل شد. اما، برای افزایش اطمینان، مصاحبه‌ها تا نفر سی‌ام ادامه و بررسی شدند.

یافته‌ها

ره‌یافت نظام‌مند در نظریه‌سازی داده‌بنیاد بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها مشتمل بر کدگذاری باز^۳، محوری^۴ و انتخابی^۵ و تدوین الگویی منطقی یا توصیفی بصری از نظریه تولیدشده تأکید دارد (Creswell, 2005).

کدگذاری باز

کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که، از طریق آن، مفاهیم شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998). مجموعه‌ای از مفاهیم، مقولات، خصیصه‌ها و زیرمقولات خروجی مرحله کدگذاری باز است که با داشتن حساسیت نظری^۶ و طی فرایند مقایسه مستمر داده‌ها و نگارش یادداشت‌های نظری به وجود می‌آید. در پژوهش نظریه برخاسته از داده‌ها، پژوهشگر به فرایند گردآوری داده‌ها مشغول می‌شود. با استفاده از آن‌ها مقوله‌ها را طبقه‌بندی می‌کند، اطلاعات موردنیاز اضافی را گردآوری و مقوله‌های حاصل از این اطلاعات را با مقوله‌ها (برخاسته از داده‌های قبلی) مقایسه می‌کند. این فرایند تدریجی تکوین مقوله‌های مبتنی بر اطلاعات شیوه مقایسه پیوسته است. مقایسه پیوسته شیوه‌ای استقرایی در تحلیل داده‌ها در پژوهش نظریه برخاسته از داده‌ها است. در این شیوه، به مقایسه رویدادها (که به‌وسیله داده‌ها منعکس شده است) با سایر رویدادها و مقایسه مقوله‌ها با سایر مقوله‌ها

2. Theoretical Saturation
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding
6. Theoretical Sensitivity

وفاداری میهمانان، ارتباطات دهان‌به‌دهان و سایر رفتارهای مشتریان اغلب متناقض بوده‌اند. بنابراین، درک بهتر احساسات مثبت مشتری، به‌منظور داشتن فرصتی بهتر برای تاثیرگذاری در رفتارهای مصرف‌کننده و بهبود کارایی عملی، حائز اهمیت است (Torres & Kline, 2013). از طرفی، بررسی پیشینه‌های مرتبط با موضوع خشنودی مشتری نشان می‌دهد که الگوهای موجود تنها به بررسی حوزه‌ای خاص از پیشایندها و پیامدهای خشنودی مشتری اکتفا کرده‌اند و به ارائه مدلی منسجم برای تشریح فرایند خشنودی مشتری اشاره نکرده‌اند. بنابراین، هدف نهایی این پژوهش خلق نظریه داده‌بنیاد فرایند خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری است. در این خصوص، پرسش‌های پژوهش به شرح ذیل هستند:

- ۱- فرایند رخداد خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری چگونه است؟
- ۲- عناصر تشکیل‌دهنده (پدیده محوری، شرایط علی و زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) فرایند مزبور کدام‌اند؟
- ۳- روابط بین عناصر تشکیل‌دهنده فرایند خشنودی مشتری در صنعت هتلداری چگونه است؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش کیفی با رویکرد استقرایی و مبتنی بر پارادایم تفسیری است که در ماهیت اکتشافی و، از نظر هدف، پژوهشی - بنیادی به شمار می‌آید. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش نظریه داده‌بنیاد است. نظریه داده‌بنیاد یک طرح پژوهشی کیفی است که در آن پوششگر نوعی تبیین کلی (یا نظریه) از یک فرایند، اقدام یا تعامل ارائه می‌دهد که حاصل دیدگاه‌های تعداد بسیاری از مشارکت‌کنندگان است (Strauss & Corbin, 1998). با توجه به دانش کم و نیاز به یافتن جنبه‌های متعدد فرایند خشنودی مشتری و این‌که هیچ اجماعی در پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده آن و ارائه الگوی یکپارچه از فرایند خشنودی مشتری در صنعت هتلداری وجود ندارد، از ره‌یافت نظام‌مند^۱ نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. خردمایه گزینش این طرح، روش‌مندی و استقرار آن برپایه دیدگاه‌های اطلاع‌رسانان و مشارکت‌کنندگانی است که تجربه‌های زیسته و اندیشیده مشتری در این خصوص دارند و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایا است. لذا، با ۳۰ نفر از خبرگان (استادان دانشگاه مرتبط با موضوع پژوهش، کارشناسان، مدیران و متخصصان صنعت هتلداری) و مشتریان هتل‌های شهر اصفهان، درخصوص این موضوع، مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند، بین ۳۰ تا ۱۲۰ دقیقه، انجام شد. از مشارکت‌کنندگان در باره

1. Systematic



پرداخته می‌شود. منظور کلی آن است که مقوله‌ها بر داده‌ها مبتنی شوند (بازرگان، ۱۳۹۸). مراحل کدگذاری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، «نسخه ۳.۰» انجام شده است. جدول ۲ نمونه‌ای از نحوه‌ی رسم طریق داده‌های اولیه حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده را نشان

جدول ۲: نمونه‌ای از کدگذاری باز

مفهوم	کد باز	متن مصاحبه
		از این‌که کارکنان هتل نام مرا در مراجعه بعدی به هتل به یاد می‌آورند احساس شادی می‌کنم، از برخورد آرام آن‌ها احساس راحتی می‌کنم و از شوخ‌طبعی آن‌ها لذت می‌برم (مصاحبه اول).
	به خاطر سپردن نام مشتری، شباهت‌های مشترک با مشتری، تعاملات دوستانه	مشتریان همیشه در ذهن خود برابری کیفیت خدمات با بهای پرداختی آن را به محض استفاده از خدمت مقایسه می‌کنند و آن را مبنای تصمیم‌گیری خود در مراجعه مجدد به هتل قرار می‌دهند (مصاحبه پنجم).
	فدا کردن وقت، پول و انرژی برای استفاده از خدمات هتل	وجود تعادل مناسب بین اقدامات خشنودکننده هتل و بالا رفتن سطح انتظارات میهمانان نکته بسیار مهمی است که مدیران باید به آن توجه کافی مبذول دارند (مصاحبه هفتم).
	جلوگیری از شکل‌گیری انتظارات بیش از حد مشتریان	هتل‌ها می‌بایست درباره مشتریان خود اطلاعات کافی کسب کنند تا بتوانند مشتریان اصلی خود را حفظ کنند. برنامه موفق دانش مشتری باید اطلاعات مشتری کلیدی را تحلیل کند و در نهایت همه افراد سازمان را در استفاده از این اطلاعات سهیم کند. در این صورت، می‌توان رفتار مشتری را تحت تأثیر قرار داد (مصاحبه یازدهم).
	ایجاد یک مخزن دانش یکپارچه در محدوده سازمان	پایگاه داده مشتریان، اشتراک دانش

براساس یافته‌های پژوهش، از تلفیق مناسب ۹۸ مفهوم، که در مرحله کدگذاری باز ساخته شده‌اند، در مجموع، ۲۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد که، در جدول ۳، این مفاهیم و تشکیل مقوله‌های اصلی نشان داده شده است.

جدول ۳: کدگذاری باز و تشکیل مقوله‌های اصلی

مقولات	مفهوم
شخصی سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان	کشف و به خاطر سپردن ترجیحات فردی مشتریان و ارائه خدمات سفارشی‌سازی شده و به‌روزرسانی مداوم آن‌ها
	توجه اضافی و صرف زمان بیشتر برای هر مشتری
	فعال بودن در کشف احساسات و نیازهای پنهان مشتری و پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها
مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان	پیش‌بینی دقیق خدمات موردنیاز مشتری و ارائه پاسخ مناسب قبل از شکل‌گیری درخواست مشتری
	برخوردراری کارکنان از دانش و تخصص مربوط به شغل خویش
	ارائه مشاوره تخصصی هنگام پاسخ به سؤالات مشتریان
	ارائه خدمات صحیح در اولین بار
	پیش‌بینی مشکلات و طرح‌ریزی راه‌حل‌های سریع و مناسب برای مشتری
	آشنا بودن کارکنان با خط‌مشی سازمان و روش کار استاندارد و پیگیری آن
	توانایی مدیریت بحران و حل مسئله
	داشتن ظاهری آراسته و حرفه‌ای در هر زمان



مقولات	مفهوم
سبک ارتباطی باز با مشتریان	استفاده از سبک ارتباطی آرام برای اطمینان از احساس راحتی مشتریان
	تحریک تعاملات مثبت با مشتریان با درگیر شدن در گفت‌وگوهای جالب و طنزگونه
	پیدا کردن علاقه‌مندی‌ها و شباهت‌های مشترک با مشتریان به منظور برقراری تعاملات دوستانه
	استفاده از مهارت‌های ارتباطی ایجادکننده احساسات مثبت به منظور ایجاد تجربیات به یادماندنی در ذهن مشتری
رفتارهای صادقانه و دلپذیر با مشتریان	ایجاد سبک ارتباطی باز برای ایجاد اعتماد با مشتریان و به اشتراک‌گذاری احساسات و عقاید به طور واقعی
	داشتن زبان بدن و سطح اشتیاق مناسب برای مشتریان
	صادق و درست بودن در هنگام تعامل با مشتریان
	دوستانه و خوش برخورد بودن با مشتریان به منظور برقراری تعامل صمیمانه و گرم
ارزش درک شده خدمات توسط مشتری	داشتن تماس چشمی و حالت‌های مناسب صورت و بدن برای بیان واکنش‌های مثبت محترمانه به مشتری
	حفظ ارزش پول مشتری
	معقول بودن نرخ ارائه خدمات از منظر مشتری
	مقایسه کیفیت دریافت خدمات در مقابل قیمت پرداخت شده
احساسات مثبت تجربه شده مشتری	در نظر گرفتن کلیت خدمات ارائه شده
	فدا کردن وقت، پول و انرژی برای استفاده از خدمات هتل
	تجربه احساس هیجان و خوشحالی و با هم بودن در محیط هتل
	تجربه احساس دوست داشته شدن
درگیر کردن حواس مشتری	همدل بودن با مشتری به منظور توانایی درک دیدگاه‌ها، افکار و احساسات مشتری
	ایجاد محیط مناسب، آرامش‌بخش، پخش موسیقی و بوی خوشایند در هتل
	نورپردازی مناسب، محیط تمیز، معماری و وضعیت ظاهری هتل
	ویژگی‌های جذاب و متفاوت خدمات ارائه شده در هتل
کیفیت درک شده خدمات توسط مشتری	تلاش‌های خلاقانه و بدیع ارائه خدمات در هتل
	خرید خدمات قابل اعتماد
	تطابق کیفیت خدمات ارائه شده با خدمات وعده داده شده
	ایجاد احساس اطمینان و امنیت در مشتریان
برآورده کردن نیازهای مشتری	انتظار مشتریان به رعایت رفتار عادلانه با آن‌ها
	ایجاد احساس باارزش و مهم بودن در ذهن مشتریان
	نشان دادن توجه و احترام عمیق به هر مشتری
	تشویق کارکنان به ارائه خدمات به مشتریان، خارج از نقش‌های سازمانی و دادن اختیار لازم به آن‌ها
فرهنگ سازمانی	ترویج رفتارهای خدماتی تیم‌محور
	ترویج رفتارهای خدماتی جزئی‌گرا
	طراحی خطی مشی استخدام به منظور به کارگیری نیروی کار مناسب
	وضع سیاست‌ها و سیستم‌های پشتیبانی برای کارمندان به منظور حل مشکلات مشتریان
	ایجاد حس قوی هویت و مجموعه‌ای از ارزش‌ها در اعضای سازمان



مقولات	مفهوم
تعهد مدیریت به خشنودی مشتری	تخصیص منابع مالی و مدیریتی کافی به منظور انجام فرایندهای خشنودی مشتریان
	توانایی شناخت فضای کسب و کار و واکنش سریع به تغییرات موجود و پیش بینی تغییرات آینده
	تمرکز بر روابط بلندمدت با مشتری به جای تمرکز بر سود لحظه ای
	مشارکت با کارکنان در زمینه رفع نیازهای مشتریان
درگیری مشتریان	سرمايه گذاری مستمر در توسعه مهارت های کارکنان
	تعهد مشتری به حفظ روابط طولانی مدت با هتل
	ارائه پیشنهاد یا بازخورد برای بهبود کیفیت خدمات هتل توسط مشتری
خشنودی مشتری	تصور خود به منزله بخشی از سازمان (هتل)
	ارائه خدمات فراتر از انتظارات مشتری تا حد شگفت زده شدن
	ارزش بسیار بالای خدمات ارائه شده
افزایش انتظارات مشتری	ارائه خدمات به یادماندنی به منظور ایجاد تجربه ای برجسته در ذهن مشتریان
	ارائه بالاترین سطح پشتیبانی از خدمات خریداری شده
	تلاش برای شگفت زده کردن مشتریان در هر بار تعامل با هتل
افزایش هزینه های خشنود کردن مشتریان	تحقق مداوم انتظارات مشتری
	گران بودن رویدادهای غافلگیرکننده به طور کلی
	افزایش نادرست و سریع اقدامات خشنودکننده توسط هتل
کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده	عدم دریافت ارزش اضافی مورد انتظار در هر اقدام خشنودکننده
	عادت مشتریان به ارائه بیش از حد معمول رویدادهای غافلگیرانه
	نقشه برداری، مدیریت و اندازه گیری نقاط تماس مشتری در طول چرخه حیات مشتری
تمرکز بر مشتری	تلفیق اطلاعات و فرایندها برای ایجاد تجارب مثبت مشتری در نقاط گوناگون تماس مشتری
	تمرکز بر مدیریت تجربه مشتری در نقاط تماس برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت روابط مشتری
	رتبه بندی ستاره ای، وسعت هتل، زنجیره ای بودن، متنوع سازی اتاق ها، امکانات، فروشگاه های داخلی و خدمات سفارشی سازی شده موجود در هتل
پایش مستمر نوآوری خدمات	دریافت، ترجمه و تفسیر سیگنال های موجود در محیط و تبدیل آن ها به فرصت های ارزشمند
	وجود سیستم کنترل کیفیت خدمات و تبادل اطلاعات آن در سازمان
	طراحی خدمات کارآمد و انعطاف پذیر در محیط های متغیر
	تشویق به کشف و اشتراک گذاری ایده های جدید و خلاقانه در سازمان
به کارگیری استراتژی عالی خدمات	گوش دادن به مضامین ترجیحات مشتری و درک بیشتری از نیازهای مشتری
	تمرکز بر ارائه خدمات خلاقانه
	تمرکز بر تنوع خدمات
	بازطراحی مأموریت و چشم انداز هتل به منزله نیروی محرکه عالی خدمات
مدیریت انتظارات مشتری	عدم شگفت زده کردن مشتری در هر موقعیت
	جلوگیری از شکل گیری انتظارات بیش از حد مشتریان
	آموزش کارکنان به منظور ارائه خدمات سفارشی، چاپگرین و نوآورانه
	آموزش کارکنان با استفاده از مربیان کارآموزده به منظور ایجاد شایستگی در آن ها
توانمندسازی کارکنان	ایجاد انگیزه در کارکنان
	به کارگیری نیروی انسانی متخصص در سازمان
	متصل کردن ادبایی کارکنان به عملکرد خشنودی مشتریان



مقولات	مفهوم
اجرای مدیریت دانش در سازمان	ایجاد یک مخزن دانش یکپارچه در محدوده سازمان
	تحلیل اطلاعات و الگوهای خرید مشتریان
	درک دانش مشتری به‌منزله منبعی باارزش برای سازمان
	تسهیم و اشتراک اطلاعات مشتری در سراسر سازمان
طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی	تأثیرگذاری تبلیغات، نام تجاری، قیمت‌گذاری، محیط ارائه خدمات، هدایا بر تجربه مشتری
	عدم‌پافشاری بر طراحی‌های ضعیف فرایند ارائه خدمات برای جلوگیری از شکست خدمات
	تبدیل نیازهای مشتری به مشخصات طراحی فنی فرایندهای خدمات
قصدهای رفتاری مشتری	انتخاب و استفاده مجدد از خدمات ارائه‌شده
	داشتن قصد جدی برای اقامت مجدد در هتل
	ترغیب دوستان به عضویت در باشگاه مشتریان هتل
	به‌اشتراک‌گذاری تجربه مثبت اقامت در هتل با دیگران
	توصیه مثبت درباره هتل و خدمات ارائه‌شده در آن به دیگران
پیامدهای سازمانی	کسب مزیت رقابتی به‌وسیله ارائه خدمات منحصر به فرد، متفاوت، تقلیدناپذیر و باکیفیت بالاتر از رقبا
	ایجاد سودآوری، افزایش سهم بازار و افزایش فروش
	برقراری روابط بلندمدت با مشتریان باارزش
	حفظ و نگهداشت و کاهش نرخ ریزش مشتری
	تمایل به پذیرش آسان خدمات و عدم حساسیت قیمتی مشتریان

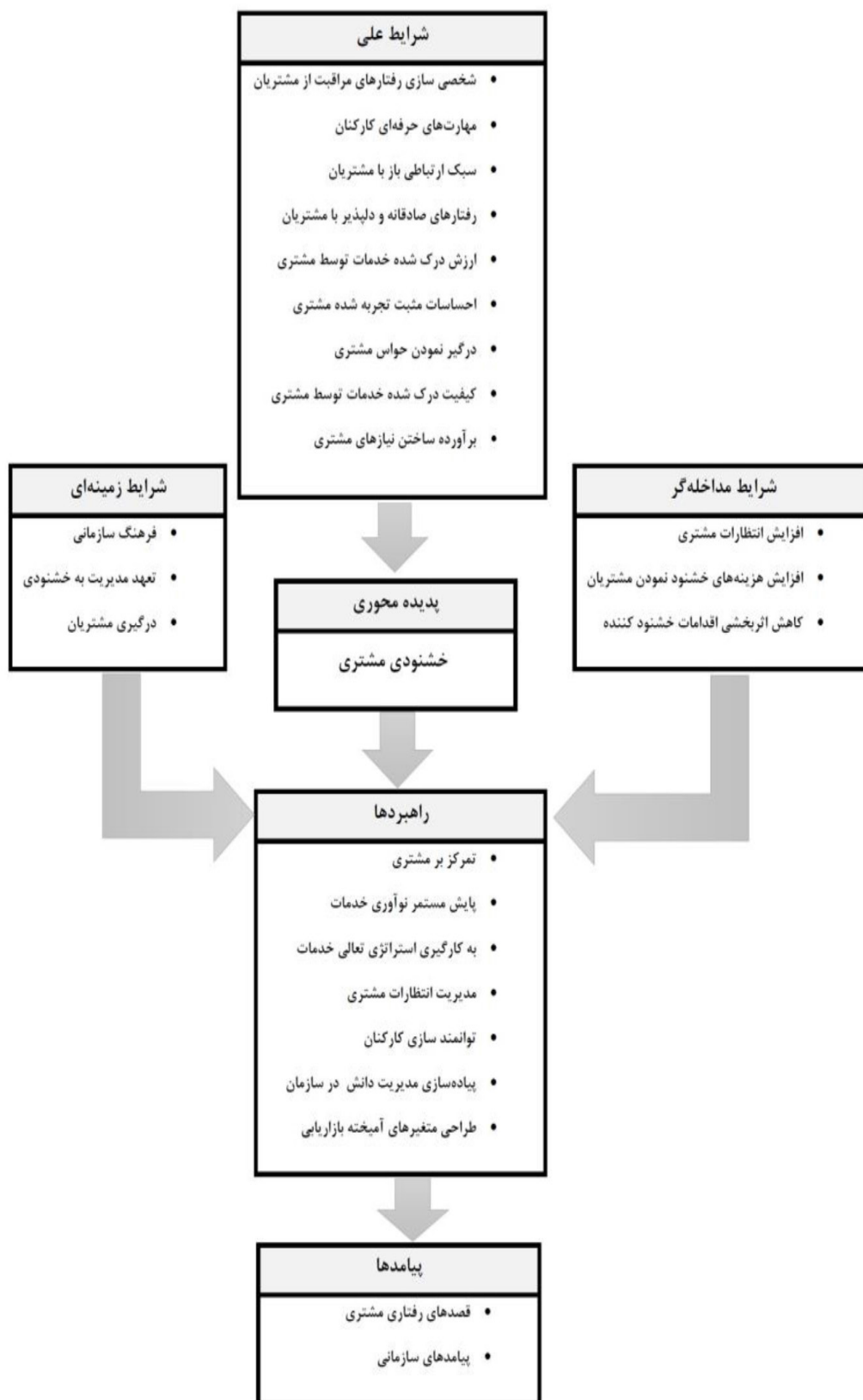
کدگذاری محوری

کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است (Strauss & Corbin, 1998). در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد یکی از مقوله‌های مرحله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (به‌منزله پدیده مرکزی^۱) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت هستند از شرایط علی^۲ (عواملی که در پدیده مرکزی تأثیر می‌گذارند)، راهبردها^۳ (کنش‌هایی که در پاسخ به پدیده مرکزی شکل می‌گیرد)، شرایط زمینه‌ای^۴ و مداخله‌گر^۵ (عوامل محیطی

خاص و عمومی که در راهبردها تأثیر می‌گذارند) و پیامدها^۶ (خروجی‌های به‌دست‌آمده از به‌کارگیری راهبردها)، این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری^۷ نامیده می‌شود. الگوی کدگذاری روابط بین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را به تصویر می‌کشد (Creswell, 2005). بنابراین، اطلاعات حاصل از این مرحله کدگذاری در ادامه در قالب یک نگاره (پارادایم کدگذاری)، که مدل نظری فرایند تحت مطالعه را نشان می‌دهد، سازمان‌دهی و ارائه می‌شوند. با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش، الگوی فرایند خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری، براساس پارادایم کدگذاری محوری در شکل ۱ نشان داده شده است. در این شکل، شرایط علی در پدیده محوری اثر می‌گذارند. پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در راهبردها اثر می‌گذارند. راهبردها نیز در پیامدها اثر می‌گذارند.

1. Core Category or Phenomenon
2. Causal Conditions
3. Strategies
4. Context
5. Intervening Conditions

6. Consequences
7. Axial Coding Paradigm



شکل ۱: مدل پارادایمی پژوهش



پیامدهای سازمانی و قصدهای رفتاری مشتریان منجر خواهد شد.

یک مطالعه نظریه‌سازی داده‌بنیاد ممکن است با فرضیه‌هایی^۲ (که استراوس و کوربین آن‌ها را قضایا^۳ نامیده‌اند (Strauss & Corbin, 1998)) پایان یابد که این (فرضیه‌ها) روابط بین مقوله‌ها در الگوی کدگذاری محوری را روشن می‌کنند (Creswell, 2005). بنابراین، برپایه آنچه در شرح مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری طرح شد، قضایای زیر حاصل شدند:

قضیه ۱: شخصی‌سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان، مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، سبک ارتباطی باز با مشتریان، رفتارهای صادقانه و دلپذیر با مشتریان، ارزش درک‌شده خدمات توسط مشتری، احساسات مثبت تجربه‌شده، درگیر کردن حواس مشتری، کیفیت درک‌شده خدمات توسط مشتری و برآورده ساختن نیازهای مشتری شرایط علی خشنودی مشتری در صنعت هتلداری محسوب می‌شوند.

قضیه ۲: تمرکز بر مشتری، پایش مستمر نوآوری خدمات، به‌کارگیری استراتژی تعالی خدمات، مدیریت انتظارات مشتری، توانمندسازی کارکنان، اجرای مدیریت دانش در سازمان و طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی راهبردهای خشنودی مشتری در صنعت هتلداری محسوب می‌شوند.

قضیه ۳: فرهنگ سازمانی، تعهد مدیریت به خشنودی و درگیری مشتریان شرایط زمینه‌ای خشنودی مشتری در صنعت هتلداری محسوب می‌شوند.

قضیه ۴: افزایش انتظارات مشتری، افزایش هزینه‌های خشنود کردن مشتریان و کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده شرایط مداخله‌گر خشنودی مشتری در صنعت هتلداری محسوب می‌شوند.

قضیه ۵: قصدهای رفتاری مشتری و پیامدهای سازمانی پیامدهای خشنودی مشتری در صنعت هتلداری محسوب می‌شوند.

برازش روایی و پایایی پژوهش

به‌منظور اعتباریابی پژوهش کیفی، پژوهشگران، پس از بررسی کلیت هشت رویه مشارکت بلندمدت و مشاهده مصرانه، همه‌جانبه‌نگری، مرور یا بازخورد هم‌تایان، تحلیل مورد منفی، تصریح سوگیری پژوهشگر، روش کنترل اعضا، توصیف پرمایه و غنی و میزبان بیرونی حداقل می‌بایست دو مورد از آن‌ها را در پژوهش خود به کار گیرند (Creswell, 2007). بنابراین، ضمن بررسی کلیت این هشت رویه در پژوهش حاضر، تعدادی از رویه‌ها به شرح ذیل برای حصول از روایی پژوهش به کار گرفته شدند:

2. Hypotheses
3. Propositions

کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد یک نظریه از روابط بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری را به نگارش در می‌آورد. در یکی از سطوح اصلی، این نظریه شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مطالعه می‌شود ارائه می‌دهد. فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه در کدگذاری انتخابی از طریق تکنیک‌هایی نظیر نگارش خط داستان^۴ که مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند و فرایند دسته‌بندی از طریق یادداشت‌های شخصی درخصوص ایده‌های نظری است. در یکی از خطوط داستان، پژوهشگر بررسی می‌کند که چگونه عواملی خاص در پدیده اثر می‌گذارند و به استفاده از راهبردهای خاص با خروجی‌های ویژه منجر می‌شوند (Creswell, 2005). به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را می‌گیرد، مقوله محوری را انتخاب می‌کند، به‌شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند تکمیل می‌کند (Strauss & Corbin, 1990). بنابراین، می‌توان نظریه خشنودی مشتری در صنعت هتلداری را این‌گونه بیان کرد که: شخصی‌سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان، مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، سبک ارتباطی باز با مشتریان، رفتارهای صادقانه و دلپذیر با مشتریان، ارزش درک‌شده خدمات توسط مشتری، احساسات مثبت تجربه‌شده مشتری، درگیر کردن حواس مشتری، کیفیت درک‌شده خدمات توسط مشتری و برآورده ساختن نیازهای مشتری به‌منزله شرایط علی موجب خشنودی مشتریان در صنعت هتلداری می‌شوند. براساس این نظریه و به‌منظور خشنودی هرچه بیشتر مشتریان، باید از راهبردهای تمرکز بر مشتری، پایش مستمر نوآوری خدمات، به‌کارگیری استراتژی تعالی خدمات، مدیریت انتظارات مشتری، توانمندسازی کارکنان، اجرای مدیریت دانش در سازمان و طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی استفاده کرد. در روند اجرای راهبردهای خشنودی مشتریان، متغیرهایی وجود دارند که مانع از اجرای موفق راهبردهای مذکور می‌شوند. افزایش انتظارات مشتری، افزایش هزینه‌های خشنود کردن مشتریان و کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده از موانع اجرای موفق راهبردهای مذکور به‌شمار می‌روند. به‌منظور اجرای راهبردهای خشنودی مشتریان و انتخاب نوع راهبرد یا شدت آن، باید با توجه به عوامل زمینه‌ای یا بستر اقدام کرد. براساس کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، این عوامل زمینه‌ای عبارت هستند از فرهنگ سازمانی، تعهد مدیریت به خشنودی و درگیری مشتریان، درنهایت، اجرای راهبردهای خشنودی مشتری در صنعت هتلداری به ایجاد

1. Story Line



مشارکتی بودن پژوهش: در این پژوهش هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شده است.

روش کنترل اعضا: مشارکت‌کنندگان پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را درباره مقوله‌ها ابراز کردند و دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. مرور یا بازخورد همتایان: تعداد ۵ نفر از استادان حوزه بازاریابی خدمات به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداخته‌اند.

همه‌جانبه‌نگری: در این پژوهش، پژوهشگر داده‌ها را از بیش از یک فرد و از مآخذ، روش‌ها و نظریه‌های چندگانه گردآوری کرده است.

در پژوهش کیفی، پایایی اغلب به ثبات پاسخ‌های کدگذاران متعدد به مجموعه داده‌ها اشاره دارد. دستیابی به توافق ۸۰ درصدی کدگذاری بر روی متون نشان از پایایی مناسب پژوهش دارد (Creswell, 2007). بنابراین، برای محاسبه پایایی، با استفاده از روش توافق بین کدگذاران و شاخص کاپا^۱، از کدگذار دوم درخواست شد در پژوهش مشارکت کند. نتایج حاصله نشان می‌دهد که پایایی بین کدگذاری دو پژوهشگر برای مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش با استفاده از آزمون کاپای محاسبه‌شده توسط نرم‌افزار اسپس‌اس‌ای^۲، در سطح معنی‌داری^۳ (۰/۰۰۰)، مقدار ۰/۸۴۸ است که، با توجه به مقدار ملاک، پایایی کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس مطالعات انجام‌شده، رهیافت مشخصی برای خلق خشنودی مشتری در صنعت هتلداری وجود ندارد و مدیران هتل‌ها باید برای دستیابی به مناسب‌ترین سازوکار اجرایی به‌منظور جذب و حفظ مشتریان‌شان تلاش کنند. در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به اهداف نهایی و نیز پاسخ به پرسش‌های پژوهش، با اجرای راهبرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، مدل خشنودی مشتری در صنعت هتلداری تبیین شد. طی فرایندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تعداد ۹۸ مفهوم و ۲۵ مقوله استخراج و ویژگی‌های آن‌ها شناسایی شد. در مدل نهایی ارائه‌شده، ضمن شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با خشنودی مشتری، روابط و تعاملات این مقوله‌ها نیز نشان داده شد.

پدیده محوری: خشنودی مشتری به‌مثابه دغدغه

هتل‌ها و به‌مثابه مقوله اصلی این پژوهش مطرح است. مقصود از این مقوله ارائه خدمات فراتر از انتظارات مشتری و تا حد شگفت‌زده شدن است. ارزش بسیار بالای خدمات ارائه‌شده، ایجاد تجربه به‌یادماندنی در ذهن مشتریان، ارائه خدمات منحصر به‌فرد به مشتری و ارائه بالاترین سطح پشتیبانی از خدمات ارائه‌شده از جمله عواملی هستند که به خشنودی مشتری می‌انجامند.

شرایط علی: در مدل پارادایمی پژوهش، شرایط علی تأثیرگذار در خشنودی مشتری عبارت هستند از شخصی‌سازی رفتارهای مراقبت از مشتریان، مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، سبک ارتباطی باز با مشتریان، رفتارهای صادقانه و دلپذیر با مشتریان، ارزش درک‌شده خدمات توسط مشتری، احساسات مثبت تجربه‌شده مشتری، درگیر کردن حواس مشتری، کیفیت درک‌شده خدمات توسط مشتری و برآورده ساختن نیازهای مشتری. تا این عوامل مهیا نشوند، خشنودی مشتری رخ نمی‌دهد.

شرایط زمینه‌ای: بسترهای خشنودی مشتری در صنعت هتلداری در قالب سه مقوله قرار گرفت که عبارت هستند از فرهنگ سازمانی، تعهد مدیریت به خشنودی و درگیری مشتریان.

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر خشنودی مشتری در صنعت هتلداری عبارت هستند از افزایش انتظارات مشتری، افزایش هزینه‌های خشنود کردن مشتریان و کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده.

راهبردها: راهبردهای برجسته‌سازی تجربه مشتری در صنعت هتلداری در قالب هفت مقوله قرار گرفت که عبارت هستند از تمرکز بر مشتری، پایش مستمر نوآوری خدمات، به‌کارگیری استراتژی تعالی خدمات، مدیریت انتظارات مشتری، توانمندسازی کارکنان، استفاده از پایگاه دانش مشتریان و طراحی متغیرهای آمیخته بازاریابی.

پیامدها: براساس راهبردهای پدیده خشنودی مشتری و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گری که به این پدیده منجر می‌شوند پیامدهای سازمانی و قصدهای رفتاری مشتری منتج می‌شوند.

نتایج پژوهش ما را به چند نکته درخصوص موضوع خشنودی رهنمون می‌کند: مدیران صنعت هتلداری با محیط بازار پویا و رقابتی، که مشتریان هرروزه خیره‌تر و ماهرتر می‌شوند، روبه‌رو هستند. مدیران باید تمرکز بیشتری بر بهبود خشنودی مشتری به‌منظور افزایش پیامدهای آن، چه از جنبه قصدهای رفتاری مشتری و چه از جنبه پیامدهای سازمانی، داشته باشند. خشنودی نیاز دارد تا هتل‌ها درک بیشتری از رفتار مصرف‌کننده و نیازهای میهمانان خود داشته

1. Kappa

2. SPSS

3. Significance Level (sig= 0.000)



ارزش پیشنهادشده خدمات هتل را با استانداردهای ارائه‌شده توسط دیگر هتل‌های رقیب مقایسه می‌کنند و، اگر ارزش خدمات پیشنهادی بیش از استانداردهای آن صنعت باشد یا انتظارات ایدئال آن‌ها را برآورده کند، مشتریان در چنین حالتی نیز می‌توانند احساس خشنودی را تجربه کنند. افزایش نادرست و سریع اقدامات خشنودکننده می‌تواند به موفقیت هتل‌ها در طولانی‌مدت آسیب برساند، هزینه شگفت‌زده کردن مشتریان، در هر بار مراجعه آن‌ها به هتل، غیرعملی و بسیار پرهزینه است. لذا، بهتر است هتل‌ها مشتریانی را که کاملاً با محصولات یا عملکرد هتل درگیر هستند خشنود کنند. همچنین، هتل‌ها به منظور جلوگیری از کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده خود و جلوگیری از عادت مشتریان به رویدادهای غافلگیرکننده باید اطمینان حاصل کنند که مشتریانشان به‌طور تصادفی و محدود در معرض اتفاقات خوشایند پیش‌بینی نشده قرار گیرند. نتایج این پژوهش تا حدی از منظر مفهومی با نتایج حاصل از پژوهش‌های بسیاری از پژوهشگران مطابقت دارد (Kumar et al., 2011; Schneider & Bowen, 1999; Barnes et al., 2011; Arnold et al., 2005; Beauchamp & Barnes, 2015; Torres & Kline, 2006; Bartl et al., 2013; Kim et al., 2015; Swanson & Davis, 2012). مزیت پژوهش حاضر، در مقایسه با چارچوب‌های موجود درخصوص فرایند خشنودی مشتری، این است که، در چارچوب‌های موجود، فقط به اجزای کوچک و مستقیمی از خشنودی مشتری توجه شده، درحالی‌که پژوهش حاضر، علاوه بر توجه به فرایند کامل خشنودی مشتری، به عوامل گوناگونی همچون شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و راهبردهای خشنودی مشتری و پیامدهای اجرای راهبردها نیز توجه کرده است. با توجه به این‌که پژوهش حاضر درباره فرایند خشنودی مشتری را در صنعت میهمان‌نوازی مطالعه کرده است، پیشنهاد می‌شود این موضوع در سایر محیط‌های گوناگون مانند بانک‌ها و بیمارستان‌ها نیز بررسی شود. تحقیقات بیشتر می‌تواند محرک‌های خاص خشنودی مشتری در هریک از صنایع فوق را روشن کند. ازجمله محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که نقطه مقابل خشنودی یعنی خشم مشتری در این پژوهش بررسی نشده است. خشم مشتری، در ادبیات بازاریابی، توجه کمتری را به خود جلب کرده است، اما سازه‌ای مهم است که بر اثر عواملی مانند عدم ارائه خدمات وعده‌داده‌شده، بی‌احترامی، نمایش رفتار توهین‌آمیز و بی‌تفاوتی شکل می‌گیرد.

باشند. برآورده کردن انتظارات مشتری تنها یکی از جنبه‌های ارائه خدمات مطلوب به مشتری است. لازم است مدیران از بیرون به انتظارات مشتری نگاه کنند و نه تنها تجربیات خوب، بلکه تجربه‌های لذت‌بخش و خشنودکننده را نیز به آن‌ها ارائه کنند. هتلی که می‌خواهد مشتریان خود را خشنود کند به استخدام و آموزش کارکنان متعهد به هدف جلب خشنودی مشتریان نیاز دارد. کارمندان، به‌ویژه کارکنان خط مقدم، خدماتی ارائه می‌دهند و محصولی را حفظ می‌کنند که مستقیم در تجربه میهمانان تأثیر می‌گذارد. این کارمندان باید با انگیزه باشند و بر روی ارائه خدمات عالی به مشتریان تمرکز کنند. خشنودی مشتری تنها با یک تلاش هماهنگ سازمانی حاصل می‌شود، رسالت و فرهنگ سازمان که توجه بیشتری به جزییات دارد با تمرکز بر مشتری می‌تواند آیین آن شرکت قلمداد شود و فراتر رفتن از نیازهای مشتری می‌تواند به کل سازمان سرایت کند. انگیزه خشنودی مشتری در روند استخدام، برنامه‌های بازاریابی و در تمام جنبه‌های ارائه خدمات به مشتری می‌بایست مشهود باشد. فرهنگ مزیت متمایز خود را دارد که رقبای نمی‌توانند به راحتی توسط از آن تقلید کنند. بنابراین، ایجاد فرهنگ سازمانی که در خشنودی مشتریان تأثیر بگذارد به ابزاری قدرتمند برای زنده ماندن در بازار بسیار رقابتی صنعت هتلداری تبدیل می‌شود. مشتریان خشنود برای سازمان‌ها مزیتی رقابتی به شمار می‌آیند. مشتریان خشنود وفادار هستند و برای حمایت از شرکت به تبلیغات مثبت دست می‌زنند. خشنودی مشتری می‌تواند تأثیر مثبتی در حفظ مشتری و نیت‌های رفتاری آینده آن‌ها داشته باشد. نتایج حاصل از این مطالعه رابطه خوب بین خشنودی و قصدهای رفتاری مشتری و پیامدهای سازمانی را تأیید می‌کند و راه‌هایی برای تقویت موفقیت بلندمدت سازمان و رابطه بلندمدت با مشتریان از طریق خشنودی مشتری فراهم می‌آورد. برای تحریک پاسخ‌های مثبت مشتریان، هتل‌ها باید بر عواملی که به تجارب خشنودکننده مشتریان منجر می‌شوند تأکید کنند. سرانجام، در خشنود کردن مشتریان، مدیران می‌توانند با چالش‌های بسیاری از جمله افزایش انتظارات و هزینه‌های خشنود کردن مشتریان و کاهش اثربخشی اقدامات خشنودکننده خود روبه‌رو شوند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که، برای خشنود کردن مشتریان، هتل‌ها نیازی به شگفت‌زده کردن مشتریان خود در هر موقعیتی ندارند، چراکه محدودیت‌های عملی برای اجرای این استراتژی‌ها وجود دارد. برای پیگیری رویکرد پایدار خشنودی می‌توان گفت که مشتریان حتی از ارزش اضافی خدمات ارائه‌شده، که متناسب با آن‌ها طراحی شده، نیز می‌توانند احساس خشنودی کنند. آن‌ها

Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 58(8), 1132-1145.

Barnes, D. C., Beauchamp, M. B., & Webster, C. (2010). To delight, or not to delight? This is the question service firms must address. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 18(3), 295-303.

Barnes, D. C., Ponder, N. P., & Dugar, K. (2011). Investigating the Key Routes to Customer Delight. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), 357-373.

Barnes, D. C., Collier, J. E., Ponder, N. & Williams, Z. (2013). Investigating the employee's perspective of customer delight. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(1), 91-104.

Barnes, D. C., Collier, J. E., Howe, V., & Hoffman, K. D. (2016). Multiple paths to customer delight: The impact of effort, expertise and tangibles on joy and surprise. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 277-289.

Barnes, D. C., & Krallman, A. (2019). Customer delight: a review and agenda for research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 174-195.

Barnes, D. C., Mesmer-Magnus, J., Scribner, L. L., Krallman, A., Guidice, R. M. (2021). Customer delight during a crisis: understanding delight through the lens of transformative service research. *Journal of Service Management*, 32(1), 129-141.

Bartl, C., Gouthier, M. H., & Lenker, M. (2013). Delighting consumers click by click: antecedents and effects of delight online. *Journal of Service Research*, 16(3), 386-399.

Beauchamp, M. B., & Barnes, D. C. (2015). Delighting baby boomers and millennials:

منابع

بازرگان، عباس (۱۳۹۸). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار.

رحیمیان، سمانه، شامی زنجانی، مهدی، مانیان، امیر و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظام‌مند مبانی نظری. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۳)، ۵۲۳-۵۴۷.

فراستخواه، مقصود (۱۳۹۸). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر «نظریه برپایه» (گراندد تنوری GTM). تهران: آگاه.

Aktas-Polat, S., & Polat, S. (2021). Discovery of factors affecting tourists' fine dining experiences at five-star hotel restaurants in Istanbul. *British Food Journal*, 124(1), 221-238.

Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Jeon, H. M. (2018). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 1-11.

Altunel, M. C., & Erkut, B. (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediating effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 213-221.

Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21-29.

Ariffin, A. A. M., & Omar, N. (2016). Surprise, hospitality, and customer delight in the context of hotel services. *Tourism and Hospitality Management*, 12, 127-142.





- Keiningham, T. L., Gupta, S., Aksoy, L., & Buoye, A. (2014). The high price of satisfaction. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 37-46.
- Kim, M. R. (2011). The importance of customer satisfaction and delight on loyalty in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Tourism Research*, 4(2), 226-228.
- Kim, M., Vogt, C. A., & Knutson, B. J. (2015). Relationships among customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 170-197.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33.
- Kumar, A., Olshavsky, R. W., & King, M. F. (2001). Exploring alternative antecedents of customer delight. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 14-26.
- Kumar, V., Pozza, I. D., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Lariviere, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., Yalçin, A., Morgeson, F. V., & Mithas, S. (2016). Modeling heterogeneity in the satisfaction, loyalty intention, and shareholder value linkage: A cross-industry analysis at the customer and firm levels. *Journal of Marketing Research*, 53(1), 91-109.
- Ludwig, N., Heidenreich, S., Kraemer, T., & Gouthier, M. (2017). Customer delight: universal remedy or a double-edged sword? *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 22-45.
- Ma, J., Gao, J., Scott, N., & Ding, P. (2013). Customer delight from theme park experiences: The antecedents of delight based on cognitive factors that matter most. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 338-350.
- Berry, L., Carbone, L., & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Bowden, J. L., & Dagger, T. S. (2011). To delight or not to delight? An investigation of loyalty formation in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(5), 501-524.
- Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72(3), 48-63.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crotts, J. C., & Magnini, V. P. (2011). The customer delight construct: Is surprise essential? *Annals of Tourism Research*, 38(2), 719-722.
- Finn, A. (2005). Reassessing the foundations of customer delight. *Journal of Service Research*, 8(2), 103-116.
- Fraering, M., & Minor, M. S. (2013). Beyond loyalty: Customer satisfaction, loyalty, and fortitude. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 334-344.
- Jones, T. O., & Sasser, E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
- Keiningham, T. L., Goddard, M. K., Vavra, T. G., & Laci, A. J. (1999). Customer delight and the bottom line. *Marketing Management*, 8(3), 57-64.

- Swanson, S. R., & Davis, J. C. (2012). Delight and outrage in the performing arts: a critical incidence analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(3), 263-278.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2006). From satisfaction to delight: a model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 290 - 301.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 642-659.
- Torres, E. N., & Ronzoni, G. (2018). The evolution of the customer delight construct: Prior research, current measurement, and directions for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 57-75.
- Wang, X. (2011). The effect of unrelated supporting service quality on customer delight, satisfaction, and repurchase intentions. *Journal of Service Research*, 14(2), 149-163.
- appraisal theory. *Annals of Tourism Research*, 42, 359-381.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73, 311-336.
- Panchapakesan, P., Amin, M., & Herjanto, H. (2022). How luxury restaurants will enhance the concept of guest delight. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(2), 311-330.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41(1), 35-45.
- Skogland, I., & Siguaw, J. (2004). Are your satisfied customers loyal? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 221-234.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.