



تحلیل تجربه مهمانان در هتل بوتیک‌ها: رویکردی مبتنی بر تئوری منطق غالب بر خدمت و تئوری پردازش دوگانه^۱

مریم عامری^۲، محمد شریفی تهرانی^۳، زاهد شفیع^۴

DOI:10.22034/jtd.2025.497573.30081

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی و شناسایی ابعاد تجربه ادراک‌شده مهمانان در هتل بوتیک‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با مدیران و کارشناسان است. به این منظور، هفده مصاحبه انجام گرفته و دو نفر، از جمله مصاحبه‌گر، به صورت مستقل، آن را مرور کرده‌اند؛ سپس، بر اساس روش تحلیل مضمون و پنج مرحله معرفی شده توسط بران و کلارک و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای کدگذاری شده است. در نهایت، چهار مضمون اصلی به ترتیب اهمیت بر اساس فراوانی کدها استخراج شده است: ۱. معماری و طراحی، ۲. ارتباط با مهمان، ۳. خرسند کردن مهمان، ۴. احساسات و عواطف. تحلیل مضامین و داده‌ها بر اساس تئوری منطق غالب بر خدمت و تئوری پردازش دوگانه انجام شده است. نتایج مضامین اصلی در پژوهش این تئوری را تأیید می‌کند که ایجاد تجربه ایدئال برای مهمانان مستلزم روابط ایدئال بین کارکنان و مهمانان و نیز، روابط ایدئال بین کارکنان و مدیران/کارکنان است. از این طریق، مشارکت فعالانه و داوطلبانه کارکنان در فعالیت‌های خلق مشترک ارزش (مانند نوآوری) افزایش می‌یابد. به لحاظ کاربردی، نتایج این پژوهش را می‌توان در طراحی خدمات و توسعه و بهبود تجربه مهمانان در هتل بوتیک‌ها به کار برد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

واژه‌های کلیدی:

تجربه، تئوری منطق غالب بر خدمت، تئوری پردازش دوگانه، رویکرد کیفی.

مقدمه

دو بر خدمات سفارشی تأکید دارند، اما هتل بوتیک‌ها تأکید بیشتری بر ارتباط و تعامل با مهمانان دارند و تلاش می‌کنند تا سطح بالاتری از خدمات سفارشی را برای آن‌ها فراهم کنند (Henderson, 2011; Jones et al., 2013). در ایران هتل بوتیک‌ها معمولاً در ساختمان‌های قدیمی یا دارای ارزش تاریخی احداث می‌شوند (Ghaderi et al., 2020)؛ بنابراین، خلق تجربه‌های صمیمی و اصیل مرتبط با فرهنگ یکی از ویژگی‌های متمایز آن‌ها قلمداد می‌شود (Hjalager, 2010).

برای هتل بوتیک‌ها تعریف استانداردی وجود ندارد؛ چراکه این سبک از واحدهای اقامتی به منظور تأمین انتظارات و نیاز مهمانان همواره در حال تکامل است (Herstein et al., 2018). با وجود این، می‌توان بیان کرد که هتل بوتیک‌ها، برخلاف هتل‌های استاندارد، به منظور خلق تجربه‌های منحصر به فرد و شخصی‌سازی شده، در رقابت با برندهای تجاری زنجیره‌ای در صنعت مهمان‌نوازی ایجاد شده‌اند. در مقایسه بین هتل‌های تجملی و هتل بوتیک‌ها، اگرچه هر

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «کیفیت تجربه ادراک‌شده در هتل بوتیک‌ها، مورد مطالعه: هتل بوتیک‌های شهر شیراز» است. دانش‌آموخته دانشکده هنرهای عالی و کارآفرینی، کارشناسی ارشد دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران
شیراز، ایران

<https://orcid.org/0009-0003-9455-752X>

۲. استادیار گروه موزه و گردشگری، دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران، (نویسنده مسئول)

m.sharifi@au.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-9979-5477>

۳. دانشیار گروه موزه و گردشگری، دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران

<https://orcid.org/0009-0003-3746-583X>



علاوه بر این، اندازه کوچک یا متوسط ساختمان هتل و تعداد کم اتاق‌ها در مقایسه با سایر انواع هتل‌ها از ویژگی‌های رایج هتل‌بوتیک‌ها است (Lee & Chhabra, 2015). بنابراین، هتل‌بوتیک‌ها کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به شمار می‌روند که در کنار ابعاد گوناگون از اهمیت زیادی به لحاظ سرمایه انسانی نیز برخوردارند. به‌طور کلی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ۹۵ درصد کل کسب‌وکارهای گردشگری و ۴۰ تا ۶۰ درصد اشتغال در این صنعت را تشکیل می‌دهند (Nguyen et al., 2019).

اگرچه درباره کیفیت تجربه گردشگران به‌طور کلی و کیفیت تجربه در هتل‌ها به‌طور خاص مبانی نظری گسترده‌ای وجود دارد اما، به‌علت ماهیت چندبعدی مفهوم کیفیت تجربه، اجماع نظر دقیقی درباره ابعاد آن وجود ندارد (Sun et al., 2019). علاوه بر این، با وجود مطالعات متعدد درباره ابعاد گوناگون تجربه در هتل‌ها، به نظر می‌رسد پژوهش‌های اندکی با موضوع نقش هتل‌بوتیک‌ها در تجربه ادراک‌شده مخاطبان انجام شده است. همان‌طور که شیانگ^۱ و همکاران (2022) بیان می‌کنند، یکی از چالش‌های مرتبط با هتل‌بوتیک‌ها ایجاد تعادل بین شخصی‌سازی و استانداردسازی است و این مهم باید با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص هتل‌بوتیک‌ها بررسی شود. در واقع، نتایج حاصل از تجربه مهمانان در دیگر انواع هتل‌ها را به‌سختی می‌شود به هتل‌بوتیک‌ها تعمیم داد. همان‌طور که کوک‌خانگپلو و آومسووارن^۲ (2024) تأکید می‌کنند، حتی نتایج حاصل از پژوهش‌های مربوط به هتل‌بوتیک‌ها در یک محیط (مانند یک شهر و کشور) را به‌علت تفاوت در ادراک‌های مهمانان نمی‌شود به دیگر بافت‌ها تعمیم داد. این محدودیت بیانگر اهمیت انجام پژوهش‌های بیشتر درباره تجربه مهمانان در هتل‌بوتیک‌ها در بافت‌های مختلف از جمله کشور ایران است.

تمرکز پژوهش‌های پیشین مرتبط با هتل‌بوتیک‌ها اغلب بر رضایت و وفاداری گردشگر (Sulaiman et al., 2020)، تعریف خصوصیات و ویژگی‌های این نوع از هتل‌ها (Henderson, 2011)، راهبردهای بازاریابی (Dinçer et al., 2016)، استفاده از فناوری (Kleinrichert et al., 2012) و تطبیق‌پذیری ساختمان‌های میراثی به هتل‌بوتیک (Ghaderi et al., 2020) بوده است. به‌عبارت دیگر، همان‌طور

که سان^۳ و همکاران (2025) بیان می‌کنند، بیشتر پژوهش‌های مرتبط با تجربه مهمانان در هتل‌ها بر عوامل خاص محدود تأکید کرده‌اند و عوامل مختلف را به‌صورت جامع مورد بررسی قرار نداده‌اند. همچنین، بر اساس ادعای این پژوهشگران، بیشتر پژوهش‌ها بر روش‌شناسی کمی تمرکز داشته‌اند، که اگرچه نقاط قوت خود را دارند اما به نظر می‌رسد فاقد تحلیل عمیق از مفهوم پیچیده تجربه‌اند.

در راستای تأمین شکاف‌های پژوهشی یادشده، در این پژوهش، با مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با مدیران و کارشناسان هتل‌بوتیک‌ها و روش تجزیه و تحلیل کیفی مضمون، ابعاد تجربه ادراک‌شده مخاطبان در این نوع هتل‌ها بررسی شده است. بنابراین، پرسش اصلی پژوهش آن است که مهم‌ترین ابعاد شکل‌دهنده تجربه ادراک‌شده مهمانان در هتل‌بوتیک‌ها شامل چه مواردی است. نتایج این پژوهش در طراحی خدمات و توسعه و بهبود تجربه مهمانان در هتل‌بوتیک‌ها مفید خواهد بود.

مروری بر ادبیات موضوع

تجربه ادراک‌شده مهمان به پاسخ‌های شناختی و عاطفی ناشی از تعاملات او با یک خدمت یا کالا اشاره دارد (Gentile et al., 2007; Wilkins et al., 2007)؛ بنابراین، پیش‌شرط تجربه مشارکت مشتری قلمداد می‌شود (Konuk, 2019). تجربه ادراک‌شده مثبت ممکن است به وفاداری مهمان بینجامد، که تکرار اقامت و تبلیغات شفاهی را در بر خواهد داشت (Ahas et al., 2008). از طرف دیگر، تجربه مثبت اقامت تأثیر مستقیمی در هویت برند، عملکرد مالی هتل و رضایت‌مندی مهمانان دارد (Zarezadeh et al., 2022). لو و یانگ^۴ (2020) مدلی را برای بررسی تأثیر ویژگی‌های ملموس و ناملموس در تجربه مهمانان هتل‌ها بر اساس این سه متغیر ارائه کرده‌اند: ۱. ارتباطات بین مهمان و کارکنان، ۲. ارتباطات بین مهمان و محیط فیزیکی. نتایج پژوهش آنان بیانگر آن است که متغیر سوم مهم‌ترین نقش را در تجربه مهمانان ایفا می‌کند. محیط فیزیکی، در واقع، از معدود ویژگی‌های ملموسی است که در نخستین برخورد حضوری مهمان در هتل و نخستین تأثیر تجربه لذت‌بخش، پیش از تعامل مهمان با کارکنان یا سایر مهمانان، برای خلق تجربه نقش ایفا می‌کند (Nguyen, 2006).

1. Xiang

2. Kokkhangplu and Auemsuvarn

3. Sun

4. Lo and Yeung



شیانگ و همکاران (2022)، در پژوهشی کیفی درباره هتل‌های یکی از استان‌های چین، اظهار داشتند که تعامل موفق بین کارکنان و مهمانان باعث بهبود برداشت مهمانان از ارزش فرهنگی و هویت برند هتل‌ها می‌شود. این تعامل صرفاً محدود به محیط درونی هتل‌ها نمی‌شود، بلکه ارتباطات هتل با محیط پیرامون مانند تبلیغات در محیط مجازی را نیز در بر می‌گیرد. در این میان، ایجاد تعادل بین شخصی‌سازی و استانداردسازی چالشی در هتل بوتیک‌ها قلمداد می‌شود.

باید به این موضوع توجه داشت که تعامل منفی نیز، علاوه بر تعامل مثبت، ممکن است در هتل‌ها ایجاد شود. برای مثال، در پژوهش پوریا و همکاران (2021)، اقامت افراد دارای اضافه‌وزن در هتل‌ها و تجربه ادراک‌شده آن‌ها بررسی شده است. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که دو عامل محیط فیزیکی هتل، به‌واسطه محدودیت‌هایی که برای این افراد ایجاد می‌کند و نگاه‌های خیره که در تعامل با مهمانان دیگر ایجاد می‌شود، در شکل دادن به تجربه و رضایتمندی این افراد اثرگذار است. این نتایج بر نقش منفی محیط فیزیکی و مهمانان دیگر بر تجربه اقامت در هتل تأکید دارد. به‌ویژه درباره نقش مشترک مهمانان در تأثیر بر تجربه یکدیگر، که از آن با عنوان خلق مشترک تجربه^۶ نیز یاد می‌شود، پژوهش‌های متعددی انجام شده است. با وجود این، موضوع خلق مشترک تجربه مهمان از طریق تعاملات بین مهمان و کارمند و مدیر، با تأکید بر ویژگی‌های خاص هتل بوتیک‌ها، کمتر مورد توجه پژوهشگران گرفته است.

به‌طور کلی، بر اساس توضیحات داده‌شده، خدمات در هتل‌ها به میزان زیادی تجربه‌گرا و تحت تأثیر خواسته‌ها و تقاضاهای مهمانان است. این خواسته‌ها نیز تحت تأثیر محدوده جغرافیایی هتل‌ها، سطح خدمات و ویژگی‌های اجتماعی-فرهنگی و اقتصادی مهمانان است که ممکن است به مرور زمان تغییر کند (Luo & Qu, 2016). از این رو، هتل‌ها باید پیوسته درباره گروه‌های مختلف مشتریان و تجربه‌های ادراک‌شده آن‌ها اطلاعات به دست آورند و مدیریت تجربه را عامل مهم تأثیرگذار در مزیت رقابتی قلمداد کنند (Peña et al., 2013).

علاوه بر ابعاد سه‌گانه مزبور، النواس و همسلی براون^۱ (2019)، در پژوهشی، شگفت‌زده کردن، یادگیری، سبک زندگی، امنیت مهمان و تجربه‌های احساسی را ابعاد دیگر تجربه مهمانان در هتل‌ها معرفی می‌کنند. با وجود این، پژوهش آن‌ها کمی و داده‌ها از طریق پرسش‌نامه از مهمانان گردآوری شده است، بنابراین یافته‌ها فاقد پردازش عمیق نظرهای مهمانان است. برای مثال، اگرچه عنصر امنیت بر تجربه مهمانان اثرگذار است اما به‌سختی می‌توان آن را یک بعد تشکیل‌دهنده تجربه قلمداد کرد. عوامل متعددی در تجربه مهمانان تأثیرگذار است (مانند رضایت از خدمات)، اما همه این عوامل ابعاد شکل‌دهنده تجربه قلمداد نمی‌شوند.

سوکو^۲ و همکاران (2019) نیز، عوامل مؤثر بر تجربه مهمان را از منظر عناصر فیزیکی مانند چیدمان یا هرگونه اقدامات مرتبط با القای حسی خاص و خوشایند از محیط فیزیکی و همچنین، از منظر عناصر اجتماعی مانند تعامل بین کارکنان هتل و مهمانان مورد بحث قرار داده‌اند. پژوهش آنان نشان می‌دهد مهمانانی که تجربه اقامتشان با نوعی وابستگی عاطفی همراه می‌شود به احتمال بیشتری برای اقامت دوباره و مشارکت در تبلیغات کلامی مثبت اقدام خواهند کرد. در راستای این موضوع، نتایج پژوهش گوزل و دورتیول^۳ (2016)، با تأکید بر تجربه‌های به‌یادماندنی مهمانان، نشان می‌دهد که در حدود ۷۰ درصد از احساسات و عواطفی که مهمانان به‌عنوان خاطره سفر از آن یاد می‌کنند مربوط به محرک‌های بصری و شامل اجزای موجود در تزیینات داخلی و خارجی هتل‌ها است.

این موضوع بر اساس پژوهش‌های متعدد نیز تأیید شده است که علاوه بر ملیت و فرهنگ، ویژگی‌های فردی و شخصیتی هر مهمان در اولویت‌ها، ترجیحات و انتظارات افراد از خدمات باکیفیت در هتل‌ها تأثیر دارد (Torres et al., 2014). از جمله ویژگی‌های فردی و شخصیتی، حواس پنج‌گانه مهمانان است که در پژوهش تورس^۴ و همکاران (2014) تأکید شده است. بر اساس نتایج این پژوهش، تجربه‌هایی که چند حس مهمان را درگیر کند لحظات شور و شغف، رضایتمندی و تجربه منحصر به فرد برای او به وجود می‌آورد، که لی^۵ و همکاران (2020) از آن به‌عنوان راهبرد بازاریابی نوین نام می‌برند.

1. Alnawas and Hemsley-Brown

2. Sukhu

3. Guzel and Dortyol

4. Torres

5. Lee

6. Poria

7. Experience co-creation



تئوری منطق غالب بر خدمت و تئوری پردازش دوگانه

در این پژوهش، بنیاد تئوری مربوط به روش پژوهش و تحلیل داده‌ها بر دو تئوری «منطق غالب بر خدمت»^۱ (از این پس با عنوان مختصر تئوری منطق) و «پردازش دوگانه»^۲ پایه‌گذاری شده است. تئوری منطق، که وارگو و لاش^۳ (2004) معرفی کرده‌اند، بیان می‌کند که فراهم‌آوردندگان خدمات نباید به صورت مستقل به ایجاد ارزش برای مشتریان اقدام کنند، بلکه باید با مشتریان برای خلق مشترک ارزش همکاری داشته باشند. بر اساس این تئوری، برای خلق مشترک ارزش، به ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و دانش مشتریان و کارکنان (منابع فردی)^۴، در کنار منابع خدمات، کالاها و رویه‌ها (منابع سازمانی)^۵ توجه می‌شود.

برای مثال، کارکنان باید اطلاعات کاملی درباره نیازها و انتظارات خاص مهمانان از هتل محل اقامت داشته باشند (منابع فردی) تا بتوانند بهترین خدمات و امکانات شخصی‌سازی‌شده (منابع سازمانی) را در اختیار آن‌ها قرار دهند. بدین منظور، باید کارکنان در تعامل ایدئالی با یکدیگر و مهمانان باشند تا بتوانند از نیازهای خاص مهمانان آگاهی یابند. تعامل سازنده کارکنان با یکدیگر باعث بهبود فرایند یادگیری و همکاری جمعی آن‌ها می‌شود.

از طرف دیگر، بر اساس تئوری پردازش دوگانه (Evans, 2008)، دو سیستم پردازش ادراکی برای یادگیری، استنباط، و تصمیم‌گیری افراد وجود دارد. سیستم پردازش اول ناخودآگاه، سریع، خودکار و تا حدی غیرعامدانه، و سیستم دوم خودآگاه، آهسته و عامدانه است. برای این دو سیستم متفاوت عناوین گوناگونی مانند ذهنی/تحلیلی، ضمنی/صریح، واکنشی/فکری و تجربی/منطقی^۶ انتخاب شده است. همان‌طور که از عناوین این دو سیستم

مشخص است، در سیستم اول احساسات و در سیستم دوم منطق و استدلال نقش مهم‌تری در پردازش داده‌ها ایفا می‌کند.

با ترکیب دو تئوری مزبور در این پژوهش، استدلال می‌شود که کارکنان هتل بوتیک‌ها، برای خلق مشترک ارزش و به منظور مشارکت بیشتر در فعالیت‌های روزانه، باید از هر دو سیستم مطرح‌شده در تئوری پردازش دوگانه استفاده کنند؛ علاوه‌بر این، در تعامل سازنده با یکدیگر و مشتریان باشند. از این طریق، ارزش ارائه‌شده به مشتریان بهبود می‌یابد و کارکنان تجربه‌های خود و بازخوردهای مشتریان را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. شایان ذکر است، اگرچه درباره موضوع مشارکت کارکنان و روابط تعاملی با مهمانان در صنعت هتل‌داری مقالات بسیاری منتشر شده است، اما به نظر می‌رسد تاکنون ترکیب این دو تئوری مبنای نظری برای تحلیل مشارکت کارکنان در هتل بوتیک‌ها قرار نگرفته است.

روش پژوهش

کارشناسان و مدیران هتل بوتیک‌ها در این پژوهش با دو روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله‌برفی^۷ (Suhartanto et al., 2021) انتخاب شدند. در روش قضاوتی، پژوهشگران افرادی را انتخاب کردند که از دانش آن‌ها درباره هتل بوتیک‌ها شناخت اولیه داشتند. همچنین، در روش گلوله‌برفی، در انتهای هر مصاحبه از کارشناسان درخواست شد تا کارشناسان دیگر را برای مصاحبه‌های بعدی به مصاحبه‌گر معرفی کنند. مصاحبه‌ها به روش نیمه‌ساختارمند و بر اساس ترجیح مصاحبه‌شوندگان به سه روش حضوری، برخط تصویری و تلفنی و در بازه زمانی ۵۸ روزه، از اواخر شهریور تا اواسط آبان ۱۴۰۲، انجام شد. پس از مصاحبه با نفر سیزدهم، داده‌های تقریباً تکراری از مصاحبه‌ها به دست آمد (اشباع نظری). با وجود این، به منظور اطمینان از افزایش کیفیت داده‌ها، با چهار کارشناس و مدیر دیگر و در مجموع با هفده نفر، توسط پژوهشگر اول این پژوهش، مصاحبه انجام شد.

1. Service-dominant logic
2. Dual processing
3. Vargo and Lusch
4. Operant resources
5. Operand resources
6. heuristic/analytic, implicit/explicit, reflexive/reflective, and experiential/rational

7. Judgmental and snowball sampling

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها و شرایط مصاحبه‌ها

تعداد	سمت/زمینه فعالیت	جنسیت	تحصیلات	مدت مصاحبه (دقیقه)	چگونگی مصاحبه
۱	هیئت علمی دانشگاه، بهره‌بردار هتل بوتیک فروغ مهر شیراز	مرد	دکتری	۱۷۰	حضور
۲	مدیر پروژه مرمت بازده هتل بوتیک در بافت تاریخی شیراز	مرد	کارشناسی	۹۰	حضور
۳	مدیرعامل کاروان‌سرای اسکر و شیراز	زن	کارشناسی ارشد	۱۲۰	حضور
۴	مدیرعامل هتل بوتیک گل بهار شیراز	زن	کارشناسی	۹۵	حضور
۵	پژوهشگر بافت تاریخی شیراز	زن	دکتری	۱۵۰	تصویری برخط
۶	کارشناس گردشگری بافت تاریخی شیراز	مرد	کارشناسی	۸۶	حضور
۷	عضو رسمی شورای فنی اداره میراث فرهنگی استان فارس	مرد	دکتری	۷۷	حضور
۸	کارشناس مسئول نظارت بر واحدهای اقامتی و پذیرایی معاونت گردشگری اداره میراث فرهنگی استان فارس	مرد	کارشناسی ارشد	۱۲۰	حضور
۹	مدیر کارگروه گردشگری اداره میراث فرهنگی استان فارس	مرد	کارشناسی ارشد	۷۷	حضور
۱۰	مدرس دانشگاه، مدیرکل هتل پنج‌ستاره هما در شیراز	مرد	کارشناسی ارشد	۸۳	حضور
۱۱	مؤسس هتل بوتیک‌های نظامیه در تهران و سوريجان و سرای عامری‌ها در کاشان	مرد	کارشناسی	۱۸۰	تصویری برخط
۱۲	مالک و بهره‌بردار هتل بوتیک امیر زهرا در رشت	مرد	کارشناسی ارشد	۹۵	تلفنی
۱۳	مالک و بهره‌بردار هتل بوتیک لاری در یزد	زن	کارشناسی	۹۸	تصویری برخط
۱۴	مدرس دانشگاه، مشاور پروژه هتل بوتیک آرمنیا در اصفهان	زن	دکتری	۷۰	تصویری برخط
۱۵	مالک و بهره‌بردار هتل بوتیک جویبار در اصفهان	مرد	کارشناسی	۹۰	حضور
۱۶	مدیر داخلی هتل بوتیک قصر منشی در اصفهان	مرد	کارشناسی	۴۰	حضور
۱۷	هیئت علمی دانشگاه در مدیریت گردشگری، اصفهان	مرد	دکتری	۱۲۰	حضور

مصاحبه‌شوندگان و شرایط مصاحبه‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

از نخستین موضوعاتی که در هر مصاحبه به آن توجه شد، درخواست تعریف و ویژگی‌های مرتبط با مفهوم هتل بوتیک بود. مهم‌ترین موضوعات دیگر در پرسش‌ها شامل عوامل تأثیرگذار در تجربه‌ی یادماندنی برای مهمانان، چگونگی متمایز کردن هتل و بازخوردهای مثبت و منفی مهمانان با تأکید بر هتل بوتیک‌ها و تجربه‌های فردی افراد مصاحبه‌شونده بود. شایان ذکر است که پرسش‌ها در هر مصاحبه، با توجه به تخصص مصاحبه‌شوندگان و به‌خصوص برای دو گروه مدیران و کارشناسان هتل‌ها، دارای تفاوت‌های جزئی بود. برای مثال، در مصاحبه با مدیران هتل بوتیک‌ها

به‌علت کیفیت بیشتر ارتباطات در تعامل حضوری و چهره‌به‌چهره، اولویت پژوهشگران با مصاحبه‌های حضوری بود که برای دوازده نفر از مصاحبه‌شوندگان در دو شهر شیراز و اصفهان انجام شد. با وجود این، پنج مصاحبه به‌صورت غیرحضوری (چهار مورد تصویری برخط و یک مورد تلفنی) با کارشناسانی از شهرهای یزد، رشت و تهران انجام شد. به بیان دقیق‌تر، محدوده مکانی این پژوهش در ابتدا هتل بوتیک‌های شهر شیراز بود؛ اما با ادامه مصاحبه‌ها، به‌علت استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، محدوده مکانی پژوهش به چهار شهر یادشده گسترش یافت. به‌طور میانگین، هر مصاحبه به مدت ۱۰۳ دقیقه، در دامنه ۴۰ تا ۱۸۰ دقیقه، انجام شد. اطلاعات بیشتر درباره مشخصات



پرسش‌هایی درباره تجربه‌های فردی آن‌ها در تعامل با مهمانان در این هتل‌ها مطرح شد. در نهایت، مطالب تمامی مصاحبه نوشته شد و توسط دو نفر، از جمله مصاحبه‌گر، به صورت مستقل، چند بار مرور شد و بر اساس روش تحلیل مضمون و نسخه ۲۰ نرم‌افزار مکس کیودی‌ای کدگذاری شد. پنج مرحله معرفی شده توسط بران و کلارک^۱ (2006) مدنظر قرار گرفت که عبارت‌اند از: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. کدگذاری باز/اولیه، ۳. جست‌وجوی مضامین، ۴. مرور مضامین و ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین. به‌طور خاص، در مرحله سوم، مضامین اصلی و فرعی اولیه شناسایی شد. در این مرحله، از چارچوب‌های ارائه شده در پژوهش جنتایل^۲ و همکاران (2007) برای بررسی حواس پنج‌گانه، و پژوهش النواوس و همسلی براون (2019) و شیانگ و همکاران (2022) برای بررسی ارتباط با مهمان ایده‌برداری شد.

تحلیل یافته‌ها

مصاحبه‌شونده‌ها در این پژوهش ده مدیر هتل بوتیک و هفت کارشناس و مدرس در زمینه‌های گردشگری، هتل‌داری، بافت تاریخی و حفاظت و مرمت ابنیه تاریخی بوده‌اند. به لحاظ سنی، این افراد در دامنه ۳۲ تا ۶۲ سال قرار دارند که پنج نفر از آن‌ها زن و دوازده نفر مرد بودند (جدول ۱). تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده با این گروه از مدیران و کارشناسان، درباره مهم‌ترین ابعاد تجربه ادراک شده مهمانان در هتل بوتیک‌ها، در نهایت باعث شناسایی چهار مضمون اصلی و یازده مضمون فرعی شد، که به ترتیب اهمیت، بر اساس فراوانی کدها، عبارت‌اند از: ۱. معماری و طراحی (مضامین: خلاقیت در طراحی و کاربری متناسب با هویت بنا، توجه به انتخاب هماهنگ و فراهم کردن عناصری با نشان مقصد)، ۲. ارتباط با مهمان (مضامین: نهادینه بودن روح مهمان‌نوازی در میزبان، حس در خانه بودن و اهمیت تعامل مدیر با مهمان)، ۳. خرسند کردن مهمان (مضامین: توجه به جزئیات در ارائه خدمات، ویژگی‌های خاص یا کمیاب و اقدامات غیرمنتظره و خوشایند)، و ۴. احساس و عواطف (مضامین: حواس پنج‌گانه و همدلی). جدول ۲، نقل قول‌هایی از مصاحبه‌شونده‌ها، کدهای باز، مضامین فرعی و اصلی، و شکل ۱، خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای شامل مضامین اصلی و فرعی را نشان می‌دهد.

درخصوص مضمون اصلی معماری و طراحی، بهتر است ارزش‌هایی به مشتریان و حتی عموم مردم ارائه شود که متناسب با هویت منحصر به فرد و وضعیت بنا در بستر فرهنگی و اجتماعی آن باشد (مضمون فرعی خلاقیت در طراحی و کاربری متناسب با هویت بنا). علاوه بر این، بر اساس جملات مصاحبه‌شونده دوازده، باید توجه کرد که در این بناها اعیان‌سازی برابر با مفهوم هتل بوتیک نیست و تناسب و تعادل، از سازه تا عملکرد با هویت بنا و بستری که در آن قرار گرفته است، از جمله موضوعات اصلی درخصوص معماری و طراحی است (مضمون فرعی توجه به انتخاب هماهنگ). درباره عنصر معماری، کابرا و سینگ^۳ (2023)، با بررسی هتل بوتیک‌های تاریخی شهر جاپور^۴ در کشور هند، مفهوم اصالت عینی^۵ را مطرح می‌کنند، که دارای ارزش فرهنگی برای مهمانان است و باعث افزایش ارزش تجربه اقامت آن‌ها می‌شود. اصالت عینی سبب ایجاد حس نوستالژی و لذت معنوی می‌شود.

مدیران و کارشناسان مفهوم «ارتباط با مهمان» را به عنوان دومین بعد اصلی شکل دهنده تجربه مهمانان هتل بوتیک‌ها مطرح کرده‌اند. همان‌طور که شیانگ و همکاران (2022) مطرح می‌کنند، اهمیت تعاملات بین میزبان و مهمان در هتل بوتیک، با توجه به اینکه رضایت مهمانان و تبلیغات دهان‌به‌دهان را بهبود می‌بخشد و همچنین به توسعه پایدار تصویر برند هتل بوتیک‌ها کمک می‌کند، انکارناپذیر است. در هتل بوتیک‌ها، عاشق میزبانی بودن و نهادینه بودن روح مهمان‌نوازی از کارکنان صف تا مدیر حائز اهمیت فراوانی است.

در این خصوص، مصاحبه‌شونده سوم به یکی از تجربه‌های خود اشاره و بیان کرد که اگرچه یکی از مهمانان به اتاق محل اقامتش خسارت وارد کرد، اما در مدت اقامت سعی شد رضایت او، همانند دیگر مهمانان، با احترام و مهمان‌نوازی جلب شود.

در مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری کیفیت تجربه مشتری در صنعت هتل‌داری، النواوس و همسلی براون (2019) بیان می‌کنند که ارتباط کارکنان با مهمانان و ارتباط مهمانان با یکدیگر از عوامل تأثیرگذار در کیفیت تجربه اقامت است. علاوه بر این دو نوع ارتباط، نتایج مصاحبه‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برخلاف هتل‌های تجملی که مدیران اغلب ارتباط مستقیمی با

3. Kabra and Singh

4. Jaipur

5. Objective authenticity

1. Braun and Clark

2. Gentile

مهمانان ندارند، نقش ارتباط و تعامل مدیر با مهمان جایگاه ویژه‌ای در تجربه اقامت در هتل بوتیک‌ها ایفا می‌کند. ارتباط متعادل مدیر با مهمان حس ارزشمند بودن را به مهمان القا می‌کند و به این ترتیب می‌توان

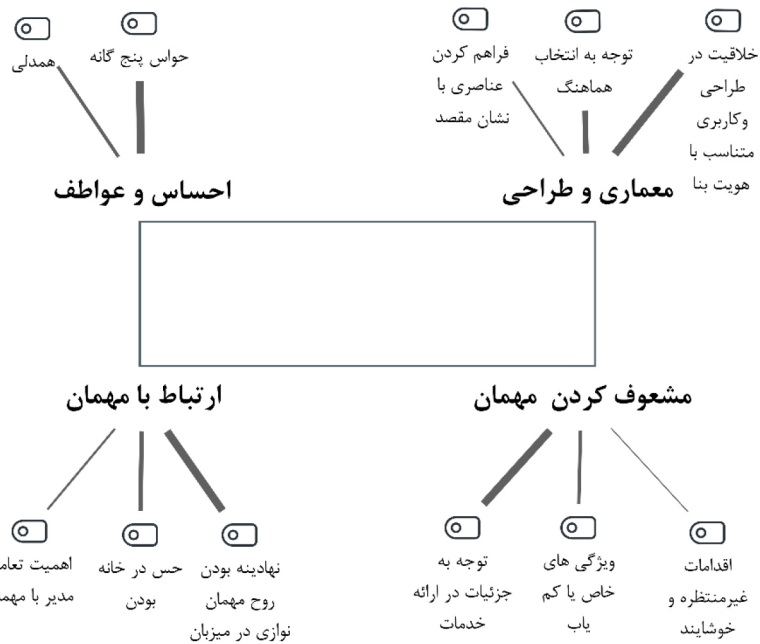
نظر مهمانان و سطح رضایت واقعی آنان درباره خدمات را ارزیابی کرد (مضمون فرعی اهمیت تعامل مدیر با مهمان).

جدول ۲: نمونه کدهای باز، مضامین فرعی و اصلی استخراج شده برای هفت نفر از هفده مصاحبه‌شونده

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد باز	شماره مصاحبه‌شونده و جملات مصاحبه
معماری و طراحی	خلاقیت در طراحی و کاربری متناسب با هویت بنا	احترام به جامعه میزبان و استفاده عموم مردم از خانه اعیانی گذشته و هتل بوتیک کنونی	مصاحبه‌شونده ۱۱: هتل بوتیکی که مشاور تأسیس و راه‌اندازی آن بودم خانه اعیانی تاجری ثروتمند بود که در روزگار گذشته هفته‌ای یک بار در خانه به روی عموم مردم گشوده می‌شد تا مردم بتوانند از حمام و امکانات آن استفاده کنند... برای همین در رویکرد فعلی هتل بوتیک تصمیم نداشتیم مکانی ایزوله ایجاد کنیم، بلکه خواستیم فضای وسیع این خانه را به گونه‌ای مدیریت کنیم که ضمن خدشه‌دار نشدن آسایش مهمانان اقامتی، در اوقات مشخص، عموم مردم همچنان بتوانند به آن رفت‌وآمد داشته باشند و از امکانات آن استفاده کنند. حتی ترجیح می‌دهیم کارمندانی که هتل را اداره می‌کنند نیز از افراد همین محل باشند.
ارتباط با مهمان	توجه به انتخاب هماهنگ نهادینه بودن روح مهمان‌نوازی در میزبان	هماهنگی بین ظاهر هتل بوتیک با بافت اجتماعی و فیزیکی پیرامون آن	مصاحبه‌شونده ۱۲: زمانی که ما برای تحقیقات میدانی و بررسی شرایط احداث هتل بوتیک در محله فعالیت می‌کردیم، متوجه شدیم نه تنها باید اقدامات لازم برای رفاه و آسایش مهمان را در خانه آماده کنیم، بلکه نباید در بافت اجتماعی و فیزیکی آن محله زیبا که فضای پیرامون آن ساده و به دور از تکنولوژی و زرق‌وبرق مرکز شهر است، خانه را تبدیل به قصری کنیم که فراتر از ظرفیت‌های خودش تلاش کند به اندازه یک هتل پنج‌ستاره لاکچری باشد. مصاحبه‌شونده ۳: مهمانی داشتیم که در اتاق هتل بوتیک موی سر خود را رنگ کرد و دیوار و وسایل نفیس اتاق رنگی شد و برخی وسایل نفیس غیر قابل استفاده شدند. هرچند این اتفاق ناراحت‌کننده بود و هزینه خسارت هم دریافت شد اما همچنان مانند سایر مهمان‌ها تشریفات بدرقه را با احترام انجام دادیم و هنگام خروج نظر او را در مورد اقامت جویا شدیم چون برای ما مهم است که مهمان با رضایت از تجربه اقامتی که داشته یاد کند.



مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد باز	شماره مصاحبه‌شونده و جملات مصاحبه
خرسند کردن مهمان	توجه به جزئیات در ارائه خدمات	شناخت تمایلات خاص هر مهمان	مصاحبه‌شونده ۱۳: هر دام از مسافرها داستان خود را دارند چون تجربه مهمان‌نوازی در این مدت با شفافیت به ما نشان داده هیچ انسانی شبیه به دیگری نیست. ما رفتار، درخواست و تمایلات مهمان را کشف یا حتی پیش‌بینی می‌کنیم که خدمات مطلوب او چیست.
	توجه به جزئیات در ارائه خدمات	استفاده از مصالح اصلی و دست‌ساز	مصاحبه‌شونده ۴: در انتخاب مصالح سعی شده که از منبع اصلی استفاده کنیم. ما می‌توانستیم به راحتی از کاشی‌های ساخت کارخانه که طرح سنتی دارند استفاده کنیم، اما تمام کاشی‌های طرح قدیم موجود در هتل بوتیک به رسم قدیم با دست ساخته شدند و در کارگاه کاشی‌سازی آقای مسعود شیشه‌گر دقیقاً با نماد و طرح‌های شیرازی تولید شدند. برای پنجره‌های ارسی به‌هیچ‌عنوان از پلستیکی استفاده نکردیم و همگی شیشه‌های رنگی گران‌بها هستند. ممکن است در نگاه اول این جزئیات به چشم مهمان نیاید اما به اعتقاد من، توجه به مجموع همین جزئیات ناب است که تجربه اقامت مهمان را متمایز می‌کند.
احساس و عواطف	حواس پنج‌گانه	نقش حواس شنوایی، بویایی و لامسه در رضایت مهمان و هتل بوتیک دوستدار محیط‌زیست	مصاحبه‌شونده ۸: ما حتی در مکان‌بایی و انتخاب این خانه دقت کردیم تا به دور از همهمه و آلودگی صوتی مرکز شهر اصفهان باشیم؛ هرچند این موضوع باعث شد دسترسی مستقیم به خیابان اصلی نداشته باشیم... مثلاً ما در این مورد از مواد شوینده خوش‌بو، غیرشیمیایی و دوستدار طبیعت استفاده می‌کنیم و برای سرویس تخت خواب از الیاف پنبه‌ای استفاده کردیم، مگر هرچند می‌دانیم با سرعت بیشتری مستهلک می‌شوند. اما چون انتخاب‌های موجود در هتل بوتیک ما سبز و طبیعی هستند، علاوه‌بر کمک به پایداری محیط‌زیست، عموماً به هنگام لمس شدن برای فرد احساس خوشایندی دارد. قرار نیست که فقط نام هتل بوتیک را داشته باشیم. ما سعی می‌کنیم در ارائه خدمات هم به سبک بوتیک عمل کنیم.
	همدلی	تصور کردن مهمان به‌عنوان عزیزترین فرد زندگی	مصاحبه‌شونده ۱۵: همیشه به افرادی که در مجموعه ما کار می‌کنند می‌گویم فارغ از اینکه در یک هتل مشغول به کار هستید، تصور کنید عزیزترین فرد زندگی شما قرار است مثلاً سه شب در خانه‌تان مهمان باشد؛ شما چه کار می‌کنید؟ تمام خانه را برای پذیرایی از او آماده، مرتب و تمیز می‌کنید، جای خواب راحت و خوب حاضر می‌کنید. اگر روز اول برای او صبحانه آماده کردید و متوجه شدید از کدام خوراکی‌ها بیشتر لذت می‌برد برای دفعه بعد حواستان به ذائقه او هست.
	همدلی	درک افراد و خواسته‌های آن‌ها	مصاحبه‌شونده ۱۲: نکته مهم این است که انعطاف‌پذیر باشیم. الزامی ندارد که تلاش برای برقراری تعامل داشته باشیم. باید به شخصیت و خواسته افراد احترام گذاشت. شاید یک نفر بخواهد اوقاتش را به تنهایی بگذراند و نباید اجباری برای ایجاد و شرکت در فضای اشتراکی باشد.



شکل ۱: مضامین اصلی و فرعی تشکیل دهنده تجربه ادراک‌شده مهمان در هتل بوتیک

هتل‌های دیگر یافت می‌شود. از طرف دیگر، برخی از موارد ناملموس تأثیرگذار در شور و شعف مهمانان عبارت‌اند از ارائه متفاوت غذا و نوشیدنی و اجرای زنده موسیقی سنتی که می‌تواند برگرفته از هویت مکانی و پیشینه تاریخی هتل باشد.

در این خصوص، مصاحبه‌شونده سیزدهم به اهمیت شناخت فردی تمایلات هر مهمان (مضمون فرعی ویژگی‌های خاص یا کمیاب) و مصاحبه‌شونده چهارم به نقش توجه به جزئیات در مرمت هتل بوتیک در خرسند کردن مهمانان اشاره کرده‌اند. سازگار با این نتایج، کابرا و سینگ (2023) در پژوهش خود بیان می‌کنند که فضای جدید و خاص هتل بوتیک‌ها سبب ایجاد انگیزه در مهمانان برای مشارکت در فعالیت‌های خلق مشترک ارزش می‌شود. برای مثال، ارتباط تعاملی مهمانان با یکدیگر از فعالیت‌های خلق مشترک ارزش قلمداد می‌شود، که ایجاد تجربه غنی‌تر برای آن‌ها را به دنبال دارد. الناواس و همسلی براون (2019) نیز، در خصوص ابعاد شکل‌دهنده تجربه مهمانان در هتل‌ها به صورت کلی و نه هتل بوتیک‌ها به صورت خاص، شگفت‌زده کردن^۲ را یکی از ابعاد شناسایی کردند که قابل مقایسه با بعد خرسند کردن در این پژوهش است.

مضمون اصلی دیگری که طبق نظر کارشناسان و مدیران به‌عنوان بعد اصلی سوم در تجربه مهمانان هتل بوتیک‌ها شناسایی شد، خرسند کردن مهمانان از طریق توجه به جزئیات در ارائه خدمات، ویژگی‌های خاص یا کمیاب، و اقدامات غیرمنتظره و خوشایند است. همان‌طور که زوهیتوونا^۱ و همکاران (2019) بیان کرده‌اند، امروزه هدف مسافران صرفاً جلب رضایت نیست، بلکه به دنبال کسب تجربه‌های متفاوت و خاص در مقصدهای گردشگری‌اند تا آن‌ها را شگفت‌زده کند. در این راستا، برای خلق تجربه متفاوت، فرایند ارتباط با مهمان در هتل بوتیک‌ها (از طریق کانال‌های ارتباطی، جایگاه‌یابی، چگونگی تعامل با مهمان در مدت اقامت و ارائه خدمات جانبی)، در مقایسه با دیگر هتل‌ها، باید با تأکید بیشتری بر جزئیات باشد که بیانگر مضمون فرعی توجه به جزئیات در ارائه خدمات است. برای مثال، بدرقه مهمان و اخذ نظر در زمان خروج از هتل درباره ایرادهای احتمالی اهمیت بسیاری دارد.

علاوه بر این، برخی از موارد ملموسی که در خرسند کردن مهمان اثرگذار است عبارت‌اند از ویژگی‌های کالبدی و اثاثیه خاص، و خدمات جانبی هتل بوتیک‌ها مانند گالری، کارگاه‌های هنری، رویدادهای اختصاصی و غذاهای خاص محلی که کمتر در رستوران‌ها و

2. Surprise

1. Zohitovna



چهارمین بعد شکل‌دهنده تجربه مهمانان به «احساس و عواطف» اشاره دارد که شامل دو مضمون فرعی حواس پنج‌گانه و همدلی است. درخصوص حواس پنج‌گانه، بر اساس فراوانی کدها، توجه به حس بینایی در اولویت است و در ارتباط نزدیک با مضمون فرعی ویژگی‌های خاص یا کمیاب ملموس در بعد خرسند کردن مهمان قرار دارد. چیدمان و طراحی اتاق‌ها با استفاده از اقلام چشم‌نواز و خاص، توجه به انتخاب‌های هماهنگ در رنگ و جنس مصالح، نورپردازی، تناسبات طراحی فضاهای خصوصی و عمومی هتل، نمای بیرونی بنا و فضای اطراف آن، تا طراحی منوی رستوران، تزئین غذا، ظروف و وسایل پذیرایی و لباس کارکنان، همگی در حس بینایی مخاطب هتل‌بوتیک‌ها تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دارد. از سوی دیگر، برای خلق تجربه‌های خاص باید به حس چشایی (تدارک خوراک و نوشیدنی‌هایی که ضمن در نظر گرفتن ذائقه‌های متفاوت، با استفاده از دستور پخت بومی تهیه می‌شود)، شنوایی (مانند صدای پرندگان و موسیقی)، بویایی (مانند بوی عطر و عود) و لامسه (مانند جنس الیاف حوله و پتو) توجه شود. در این خصوص، مصاحبه‌شونده هشتم بر حواس شنوایی، لامسه و بویایی و ارتباط آن‌ها با پایداری محیط‌زیست تأکید کرده است.

درخصوص مضمون فرعی همدلی، مصاحبه‌شونده پانزدهم به این موضوع اشاره می‌کند که میزبان در هتل بوتیک باید مهمان را همانند عزیزترین فرد زندگی خودش تصور کند. به این ترتیب، خدمات با احساس خوشایند و نه صرفاً انجام وظیفه ارائه می‌شود. علاوه بر این، همدلی در هتل بوتیک‌ها به معنای توجه به خواسته‌ها و ارزش‌های فردی مهمانان برای ایجاد تجربه خوشایند است. باید در نظر داشت که در ایجاد تعامل با مهمان، به‌علت تفاوت در زمینه‌های فرهنگی و تمایل‌های مهمان و میزبان، ممکن است انتظارات مهمان تأمین نشود (Xiang, 2022). در این زمینه، مصاحبه‌شونده دوازدهم بر لزوم درک خواسته‌های مهمانان تأکید داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش پیش‌رو، بر اساس نظر مدیران و کارشناسان، نشان می‌دهد که تجربه ادراک‌شده مهمانان در هتل بوتیک‌ها دارای چهار بعد اصلی و یازده بعد فرعی است. این ابعاد به ترتیب اهمیت، بر اساس فراوانی کدها، عبارت‌اند از: ۱. معماری و طراحی، ۲. ارتباط با مهمان، ۳. خرسند کردن مهمان، ۴. احساسات و عواطف.

کسب بیشترین اهمیت برای بعد معماری و طراحی سازگار با پژوهش لو و یانگ (2020) است، که ارتباط مهمان با محیط فیزیکی را مهم‌ترین متغیر تأثیرگذار در تجربه مهمانان معرفی می‌کنند. با وجود این، ابعاد چهارگانه بیان‌شده در این پژوهش بیانگر آن است که اگرچه معماری و طراحی به‌عنوان یک بعد ملموس از بیشترین اهمیت برخوردار است، اما سه بعد دیگر تأکید بیشتری بر موارد ناملموس در هتل بوتیک‌ها دارد. این یافته نه تنها به لحاظ نظری برای درک بهتر مفهوم تجربه ادراک‌شده در هتل بوتیک‌ها مفید است، به لحاظ کاربردی نیز می‌توان آن را برای بهبود عملکرد این نوع از هتل‌ها در نظر گرفت. در واقع، مدیران و دست‌اندرکاران هتل بوتیک‌ها باید به این نکته توجه کنند که هرچند معماری و طراحی هتل، به‌عنوان عاملی ملموس، بیشترین نقش را در تجربه مهمانان ایفا می‌کند، عوامل ناملموس نقش بیشتری در تعریف ابعاد تجربه مهمانان بر عهده دارند.

برای مثال، درخصوص معماری و طراحی، با در نظر گرفتن اینکه عموماً هتل بوتیک‌ها در بناهای دارای ارزش تاریخی ایجاد شده‌اند، اغلب به‌طور پیش‌فرض دارای ملزومات مربوط به افراد توان‌خواه حرکتی نیستند. بنابراین، به‌منظور بهبود تجربه ادراک‌شده مخاطبان با هر نوع شرایط فیزیکی، لازم است مدیران میزان دسترس‌پذیری همه بخش‌های هتل بوتیک‌ها را تسهیل کنند. این موضوع به همدلی نیز به‌عنوان یکی از ویژگی‌های ناملموس مربوط است، که بر اساس مصاحبه با مدیران و کارشناسان در مضامین اصلی احساس و عواطف، ارتباط با مهمان و خرسند کردن مهمان مورد تأکید قرار گرفته است.

در کنار کارکنان، مدیران هتل بوتیک‌ها کارآفرینانی قلمداد می‌شوند که لازم است از همدلی بسیاری برخوردار باشند تا درک ایدئالی از تقاضاها و انتظارات مهمانانی از فرهنگ‌های گوناگون داشته باشند. در این خصوص، شاخصی مختص اندازه‌گیری همدلی کارآفرینان در محیط‌های گردشگری توسط شریفی تهرانی^۱ و همکاران (2022) توسعه یافته است که می‌توان آن را در هتل بوتیک‌ها نیز به کار برد. از این طریق می‌توان نقاط قوت و ضعف مرتبط با مهارت‌های همدلی را شناسایی و به بهبود نقاط ضعف اقدام کرد.

به لحاظ کاربردی، نتایج این پژوهش بیانگر اهمیت روابط تعاملی و همدلی برای ایجاد تجربه غنی



فعالیت‌های خلق مشترک ارزش (مانند نوآوری) افزایش و عملکرد هتل‌ها بهبود می‌یابد.

از طرف دیگر، بر اساس تئوری پردازش دوگانه، در خصوص ابعاد چهارگانه از دیدگاه کارکنان، می‌توان استدلال کرد که هر دو نوع پردازش ناخودآگاه و خودآگاه به کار می‌رود، اما سیستم پردازش خودآگاه از اهمیت بیشتری برخوردار است. برای مثال، هنگامی که کارکنان از تجربه بیشتری برخوردارند و برخی از موقعیت‌های کاری برای آن‌ها به‌طور متناوب تکرار می‌شود، کمتر این موقعیت‌ها را تحلیل می‌کنند و ناخودآگاه «کار درست» را انجام می‌دهند. منظور از کار درست اقداماتی است که با توجه به ابعاد چهارگانه اصلی و یازده مضمون فرعی بهترین تجربه را برای مهمانان ایجاد می‌کند. با وجود این، بر اساس نتایج پژوهش انگوین^۱ و همکاران (2019) در محیط هتل بوتیک‌های ویتنام، حتی برای کارکنانی که مدت بیشتری از استخدام آن‌ها گذشته و از تجربه بیشتری برخوردارند، سیستم پردازش خودآگاه باید نقش بیشتری در مقایسه با سیستم پردازش ناخودآگاه ایفا کند. علت این موضوع نیاز این گروه از کارکنان به کسب اطلاعات به‌روز و رقابت برای بهبود عملکردشان در مقایسه با کارکنان جدیدتر است.

از سوی دیگر، با ترکیب تئوری مذکور با تئوری منطق غالب بر خدمت، کارکنان هتل بوتیک‌ها، در راستای استفاده از سیستم پردازش خودآگاه، باید با مهمانان وارد تعامل شوند تا خواسته‌های آن‌ها را به‌درستی درک و برای تأمین آن‌ها اقدام کنند. در واقع، کارکنان نباید ویژگی‌ها و خواسته‌های مهمانان را به یکدیگر تعمیم دهند، بلکه باید تا حد ممکن خواسته‌های فردی هر مهمان را شناسایی کنند. این موضوع با توجه به تعداد کم مهمانان در هتل بوتیک‌ها اجزاشدنی است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود، با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای همه کارکنان و بدون توجه به سابقه کاری، اهمیت تحلیل خواسته‌ها و انتظارات مهمانان مورد تأکید قرار گیرد. در این راستا، لازم است برای کارکنانی که در یک موقعیت شغلی احساس خستگی یا غیر مفید بودن دارند اقداماتی نظیر گردش شغلی یا توسعه وظایف در نظر گرفته شود. همچنین، ایجاد فرصت برای کارکنان با سابقه بیشتر در آموزش کارکنان جدیدتر باعث افزایش خودآگاهی آن‌ها در تحلیل شرایط شغلی و احساس انگیزه درونی بیشتر می‌شود.

برای مهمانان در هتل بوتیک‌ها است. یکی از عوامل مهم در این زمینه کارکنان توانمندی است که قادر به ایجاد تجربه‌های شخصی‌سازی شده برای مهمانان باشند. کارکنان توانمند می‌توانند باعث خرسند کردن مهمان، ایجاد فضای همدلانه، و به‌طور کلی ایجاد روابط کارآمد با مهمانان شوند. بنابراین، صرف فراهم آوردن امکانات گوناگون فیزیکی لزوماً باعث ایجاد تجربه ایدئال برای مهمانان هتل‌ها نمی‌شود.

علاوه بر تعاملات بین مهمانان و کارکنان/مدیران، تعاملات بین مهمانان نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از روش‌هایی که پیشنهاد می‌شود هتل بوتیک‌ها برای ایجاد فضای تعاملی بین مهمانان استفاده کنند، ایجاد تورهای گوناگون کوتاه‌مدت برای بازدید از جاذبه‌های مقصد است. در این تورها، به‌خصوص مهمانانی که تنها اقدام به سفر کرده‌اند، اقامت و بازدید غنی‌تری را تجربه خواهند کرد.

نتایج پژوهش النواس و همسلی براون (2019) نشان می‌دهد که ارتباط کارکنان با مهمانان و ارتباط مهمانان با یکدیگر از ابعاد شکل‌دهنده کیفیت تجربه مشتری در هتل‌ها است. نتایج پژوهش پیش‌رو بیانگر آن است که در فضای هتل بوتیک‌ها، علاوه بر دو نوع ارتباط مزبور، ارتباط مهمانان با مدیر از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگرچه در پژوهش فوننتس مورالدا و همکاران (2020) به دیدگاه مدیران برای ایجاد تجربه مثبت در هتل بوتیک‌ها اشاره شده است، اما به‌لزام و ویژگی‌های ملموس مانند امکانات و طراحی اتاق‌ها تأکید شده و ارتباط بین مدیر و مهمانان مدنظر قرار نگرفته است.

این یافته با تئوری منطق غالب بر خدمت سازگار است که بر اساس آن، علاوه بر روابط تعاملی بین کارکنان و مهمانان، بر روابط تعاملی کارکنان با یکدیگر نیز تأکید شده است. این روابط باعث آموزش پیوسته کارکنان و به‌خصوص کارکنان جدیدتر در خلق مشترک ارزش برای مهمانان می‌شود. در واقع، نتایج مضامین اصلی در این پژوهش این تئوری را تأیید می‌کند که ایجاد تجربه ایدئال برای مهمانان مستلزم روابط ایدئال بین کارکنان و مهمانان و از طرف دیگر، روابط ایدئال بین کارکنان و مدیران/کارکنان است. این تئوری تعاملات جمعی را عاملی برای بهبود ارزش برند هتل معرفی می‌کند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران هتل بوتیک‌ها فضای روابط تعاملی خود با کارکنان و همچنین روابط تعاملی بین کارکنان را تسهیل کنند. از این طریق، مشارکت فعالانه و داوطلبانه کارکنان در



شایان ذکر است که در این پژوهش سعی بر این بود که ابعاد گوناگون در حداقل دسته‌های مجزا ارائه و از تعداد زیاد ابعاد یا دسته‌های مختلف اجتناب شود. در مقابل، در برخی از پژوهش‌ها، ابعاد متعددی که تا حدی با یکدیگر هم‌پوشانی دارند معرفی شده است. برای مثال، سان و همکاران (2025)، با استفاده از هوش مصنوعی چت جی‌پی‌تی^۱ و بدون استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل کیفی، به شناسایی ابعاد مختلف تجربه^۲ خرسند^۲ مهمانان در هتل‌ها اقدام کرده‌اند. نتایج ایشان در هفت دسته کیفیت کلی تجربه، مکان هتل، غذا، فضا و محیط، رضایت حاصل از تجهیزات، آسایش و رفاه، و تعالی خدمات خلاصه شده است. این در حالی است که بعد مکان هتل را می‌توان در بعد فضا و محیط در نظر گرفت. در واقع، این دو بعد هم‌پوشانی زیادی دارند. علاوه بر این، بعد رضایت حاصل از تجهیزات را می‌توان با بعد آسایش و رفاه ترکیب کرد.

از سوی دیگر، در این پژوهش، برای بعد خرسند کردن مهمان سه دسته کلی اقدامات غیرمنتظره و خوشایند، ویژگی‌های خاص یا کمیاب، و توجه به جزئیات در ارائه خدمات بیان شده است. بنابراین، به نظر می‌رسد ابعاد کم و جامع و بدون هم‌پوشانی، که ویژگی‌های مختلف تجربه را شامل می‌شود، یکی از ویژگی‌های مهم نتایج این پژوهش باشد.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

محدودیت‌هایی در این پژوهش وجود داشت که خارج از کنترل پژوهشگران بود. نخست، مصاحبه با کارشناسان و مدیران مستلزم بیان جزئیات مربوط به چگونگی مدیریت و راهبردهای خاص آن‌ها در هتل بوتیک‌ها بود که به نظر می‌رسید، در برخی از مواقع، به‌علت محرمانه بودن، تمایل چندانی در این زمینه نداشتند. با وجود این، مصاحبه‌گر سعی کرد، با بیان اینکه هدف مصاحبه‌ها صرفاً دانشگاهی و توسعه علمی است، تمایلات محافظه‌کارانه مصاحبه‌شوندگان را کاهش دهد.

دوم، این پژوهش بر اساس دیدگاه کارشناسان و مدیران هتل‌ها درباره ابعاد گوناگون تجربه ادراک‌شده مهمانان انجام شد. این رویکرد به‌علت محدودیت در مصاحبه با مهمانان اتخاذ شد؛ چراکه ممکن بود سبب اختلال در تجربه اقامت آن‌ها شود. با وجود این،

1. ChatGPT
2. Delightful experience

همان‌طور که گالارزا و ساورا^۳ (2006) نشان داده‌اند، ممکن است گردشگران، هنگام ارزیابی تجربه خود از یک مؤلفه واحد، کل جریان سفر را همه‌جانبه در نظر بگیرند. از این رو، مهمانان زمان مصاحبه درباره تجربه اقامتشان در هتل ممکن است عوامل نامرتبط خارج از محیط هتل مانند شیوه برخورد افراد با آن‌ها در آن شهر را ناخودآگاه در گفت‌وگوهای خود دخیل کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده موضوع این پژوهش با تأکید بر دیدگاه مهمانان هتل بررسی شود و نتایج به‌دست‌آمده با نتایج این پژوهش مقایسه شود. این رهیافت سبب تقابل و مقایسه دیدگاه‌های عرضه و تقاضا می‌شود، که سبب دانش‌افزایی‌های کارآمد در حوزه نظری و کاربردی خواهد شد.

این پژوهش بر مبنای روش کیفی تحلیل مضمون به‌منظور بررسی عمیق بینش‌های هفده تن از مدیران و کارشناسان انجام شده است. بنابراین، به‌علت ماهیت کیفی و تعداد اندک نمونه مصاحبه‌شونده، نتایج این پژوهش به دیگر هتل‌بوتیک‌ها باید با احتیاط تعمیم داده شود. در تضاد با نقطه قوت بررسی عمیق بینش‌ها در روش تحلیل مضمون، در این روش امکان آزمون ابعاد مستخرج از مصاحبه‌ها به‌منظور افزایش توان تعمیم‌پذیری نتایج وجود ندارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، با استفاده از روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا رگرسیون (Sharifi-Tehrani, 2023)، شدت اثرگذاری هریک از ابعاد چهارگانه به‌دست‌آمده در این پژوهش بر تجربه ادراک‌شده مهمانان آزموده شود. علاوه بر این، شدت تأثیر این ابعاد چهارگانه در انتخاب هتل بوتیک‌ها توسط مشتریان و تأثیر این ابعاد در تمایل به پرداخت آن‌ها برای اقامت را می‌توان از طریق روش‌های کمی در پژوهش‌های بعدی بررسی کرد.

References

Ahas, R., Aasa, A., Roose, A., Mark, Ü., & Silm, S. (2008). Evaluating passive mobile positioning data for tourism surveys: an Estonian case study. *Tourism Management*, 29(3), 469-486. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.014>

Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel

3. Gallarza and Saura



- Ghaderi, Z., Dehghan Pour Farashah, M. H., Aslani, E., & Hemati, B. (2020). Managers' perceptions of the adaptive reuse of heritage buildings as boutique hotels: insights from Iran. *Journal of Heritage Tourism*, 15(6), 696-708. <http://dx.doi.org/10.1080/1743873X.2020.1756834>
- Guzel, O., & Dortyol, T. (2016). Exploring the multi-sensory based memorable tourism experiences: a study of Adam & Eve hotel in Turkey. *Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets*, 2(4), 28-39. <http://dx.doi.org/10.7172/2449-6634.jmcbem.2016.2.2>
- Henderson, J. C. (2011). Hip heritage: the boutique hotel business in Singapore. *Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 217-223. <https://www.jstor.org/stable/23745371>
- Herstein, R., Gilboa, S., Gamliel, E., Bergera, R., & Ali, A. (2018). The role of private label brands in enhancing service satisfaction in the hotel industry: comparing luxury and boutique hotels. *Services Marketing Quarterly*, 39(2), 140-155. <https://doi.org/10.1080/15332969.2018.1437250>
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Jones, D. L., Day, J., & Quadri-Felitti, D. (2013). Emerging definitions of boutique and lifestyle hotels: a Delphi study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(7), 715-731. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.827549>
- Kabra, S. & Singh, P. (2023). Envisaging creative tourism through boutique hotels: an integrated framework of transformative industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 833-861. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568339>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dinçer, F. I., Dinçer, M. Z. & Avunduk, Z. B. (2016). Marketing strategies for boutique hotels: the case of Istanbul. *Journal of Global Business Insights*, 1(2), 94-106. <http://dx.doi.org/10.5038/2640-6489.1.2.1012>
- Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review Psychology*, 59(1), 255-278. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- Fuentes-Moraleda, L., Villacé-Molinero, T., Lafuente-Ibáñez, C., & Muñoz-Mazón, A. (2020). Do the managers of boutique hotels value their tangible and intangible attributes in the same way as their guests? *International Journal of Management Practice*, 13(5), 521-546. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.110005>
- Gallarza, M. G. & Saura, I. G. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management*, 27(3), 437-452. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.002>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European management Journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>

- Luo, Z., & Qu, H. (2016). Guest-defined hotel service quality and its impacts on guest loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(3), 311-332. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1077185>
- Nguyen, L. T. V., Nguyen, P. N. D., Nguyen, T. Q., & Nguyen, K. T. (2019). Employee engagement in brand value co-creation: an empirical study of Vietnamese boutique hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.015>
- Nguyen, N. (2006). The collective impact of service workers and servicescape on the corporate image formation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 227-244. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.001>
- Peña, A. I. P., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. Á. R. (2013). Antecedents of loyalty toward rural hospitality enterprises: the moderating effect of the customer's previous experience. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 127-137. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.011>
- Poria, Y., Beal, J., & Shani, A. (2021). I am so ashamed of my body: obese guests' experiences in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102728. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102728>
- Sharifi-Tehrani, M. (2023). Corporate social entrepreneurial orientation in the hospitality and tourism industry: a religiosity perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2890-2915. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0461>
- experience. *Tourism Recreation Research*, 50(1), 161-177. <https://doi.org/10.1080/02508281.2023.2235783>
- Kleinrichert, D., Ergul, M., Johnson, C., & Uydaci, M. (2012). Boutique hotels: technology, social media and green practices. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(3), 211-225. <https://doi.org/10.1108/17579881211264495>
- Kokkhangplu, A. & Auemsuvarn, P. (2024). Understanding customer experiences insights in boutique hotels: a case study from Thailand. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2413397. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413397>
- Konuk, F.A. (2019). The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(4), 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.005>
- Lee, M., Cai, Y. M., DeFranco, A., & Lee, J. (2020). Exploring influential factors affecting guest satisfaction: big data and business analytics in consumer-generated reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 137-153. <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2018-0054>
- Lee, W., & Chhabra, D. (2015). Heritage hotels and historic lodging: perspectives on experiential marketing and sustainable culture. *Journal of Heritage Tourism*, 10(2), 103-110. <http://dx.doi.org/10.1080/1743873X.2015.1051211>
- Lo, A., & Yeung, M. A. (2020). Brand prestige and affordable luxury: the role of hotel guest experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 247-267. <https://doi.org/10.1177/1356766719880251>





- Research*, 43(1), 120–140. <https://doi.org/10.1177/1096348017736569>
- Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2014). Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: a cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 255–262. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.007>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 840–853. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.07.006>
- Xiang, K., Zhang, H., & Qiao, G. (2022). How to create interactive rituals: key factors and strategic configurations for host–guest interaction in boutique hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 428–438. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.002>
- Zarezadeh, Z.Z., Rastegar, R., & Xiang, Z. (2022). Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2320–2336. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1293>
- Zohitovna, N. D., Kizi, G. M. K., & Ugli, S. A. S. (2019). Boutique-hotels and their effects to the hospitality industry of Uzbekistan. *Economics*, 3(41), 12–14.
- Sharifi-Tehrani, M., Seyfi, S., & Zaman, M. (2022). At the intersection of tourism social entrepreneurship and empathy: development and validation of an empathy scale. *Journal of Business Research*, 141, 433–447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.041>
- Suhartanto, D., Dean, D., Wibisono, N., Astor, Y., Muflih, M., Kartikasari, A., Sutrisno, R., & Hardiyanto, N. (2021). Tourist experience in halal tourism: what leads to loyalty? *Current Issues in Tourism*, 24(14), 1976–1990. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1813092>
- Sukhu, A., Choi, H., Bujisic, M., & Bilgihan, A. (2019). Satisfaction and positive emotions: a comparison of the influence of hotel guests' beliefs and attitudes on their satisfaction and emotions. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.013>
- Sulaiman, S., Salman, W. A. N. W., & Shahril, A. (2020). Measuring tourist satisfaction and revisit intention using LODGESERV in boutique hotel. *EPRA International Journal of Economic and Business*, 8(2), 16–25. <http://dx.doi.org/10.36713/epra3037>
- Sun, H., Kim, M., Kim, S., & Choi, L. (2025). A methodological exploration of generative artificial intelligence (AI) for efficient qualitative analysis on hotel guests' delightful experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103974. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103974>
- Sun, X., Lin, B., Chen, Y., Tseng, S., & Gao, J. (2019). Can commercialization reduce tourists' experience quality? Evidence from Xijiang Miao village in Guizhou, China. *Journal of Hospitality & Tourism*