

تحلیل کیفی چالش‌های استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران از منظر ذی‌نفعان کلیدی

مهنا نیک‌بین^{۱*}، بهار بیشمی^۲

۱ گروه مدیریت گردشگری و هتلداری، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲ گروه پژوهشی توسعه پایدار گردشگری، مرکز تحقیقات اقتصاد خلق، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۱

چکیده

استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج ستاره به عنوان یکی از پایه‌های اصلی ارتقای کیفیت، اعتمادسازی و دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار شناخته می‌شود، اما بسیاری از واحدهای اقامتی تهران در اجرای مؤثر این استانداردها با موانع پیچیده‌ای روبه‌رو هستند. این پژوهش با هدف واکاوی عمیق چالش‌های استانداردسازی از منظر ذی‌نفعان کلیدی و ارائه برداشتی بومی از علل این ناکامی‌ها انجام شد. مطالعه حاضر به شیوه کیفی و با رویکرد توصیفی-اکتشافی اجرا شد. داده‌ها از ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد هتل‌ها، متخصصان دانشگاهی و کارشناسان بخش دولتی گردآوری شد و با بهره‌گیری از تحلیل محتوای کیفی در محیط نرم‌افزار مکس کیو.دی.ای بررسی شد. برای اطمینان از اعتبار داده‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا شامل قابلیت اعتماد، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد و راهبردهایی مانند اشباع نظری، تنوع مشارکت‌کنندگان و بازبینی پاسخ‌ها به کار گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که چالش‌های استانداردسازی در پنج محور اصلی قابل تبیین هستند. ضعف ساختاری و سازمانی در هتل‌ها، نیروی انسانی ناکارآمد و فاقد آموزش‌های تخصصی، برداشت‌های نادرست و گاه مقاومت‌آمیز نسبت به مفهوم استاندارد، شکاف در نظام آموزشی و پژوهشی حوزه هتلداری، و موانع اقتصادی و فنی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده اجرای مؤثر استانداردها به شمار می‌روند. نتایج حاکی از آن است که استانداردسازی تنها یک الزام فنی نیست و تحقق آن مستلزم اصلاحات نهادی، فرهنگی و مدیریتی عمیق است. این پژوهش با ارائه یک مدل مفهومی بومی که بر داده‌های میدانی و تجربه زیسته ذی‌نفعان استوار است، تصویری جامع از موانع استانداردسازی در هتل‌های تهران ترسیم می‌کند.

¹ Mohanna.Nikbin@iau.ac.ir

² B.Beishami@richt.ir

کلمات کلیدی: چالش‌های استانداردسازی، صنعت هتلداری، مدیران و کارکنان هتل، هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران، تحلیل کیفی.

۱ مقدمه

صنعت هتلداری به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی توسعه گردشگری، نقشی اساسی در جذب گردشگران، ایجاد اشتغال، افزایش درآمدهای ارزی، تقویت اقتصاد محلی و توسعه پایدار شهری ایفا می‌کند (فوزی^۱، ۲۰۲۳). در این صنعت، کیفیت خدمات ارائه‌شده یکی از شاخص‌های مهم در ارزیابی توسعه‌یافتگی زیرساخت‌های گردشگری محسوب می‌شود و پیروی از استانداردهای بین‌المللی نقش مؤثری در ارتقاء رضایت مشتریان و توان رقابتی هتل‌ها دارد (بویی و باتل^۲، ۲۰۱۱؛ فوزی^۳، ۲۰۲۳؛ کساب و همکاران^۴، ۲۰۲۴). یکی از ابزارهای حیاتی در تضمین این کیفیت، فرآیند استانداردسازی خدمات است؛ فرآیندی متشکل از مجموعه دستورالعمل‌ها و معیارهایی که موجب یکنواختی، قابلیت اعتماد، نظم عملیاتی، آموزش مؤثر کارکنان، کاهش نارضایتی و افزایش بهره‌وری می‌شود (تسور و لین^۵، ۲۰۰۴). با وجود مزایای شناخته‌شده استانداردسازی، در عمل اجرای آن در کشورهای در حال توسعه با چالش‌های پیچیده‌ای همراه است. صنعت هتلداری ایران نیز با وجود ظرفیت‌های فرهنگی و طبیعی غنی، نتوانسته به جایگاه یک صنعت ساختاریافته در سطح بین‌المللی دست یابد و آنچه در حال حاضر شاهد آن هستیم بیشتر شکل سنتی و خدمات اقامتی غیرمنسجم است تا یک صنعت ساختاریافته (مدنی و باقری نظام‌آباد، ۱۳۹۳).

مطالعات پیشین و تحلیل دیدگاه‌های کارشناسان نشان می‌دهد که صنعت هتلداری به‌عنوان یکی از ارکان اساسی زنجیره ارزش گردشگری، نقشی کلیدی در رشد اقتصادی کشور ایفا می‌کند. این صنعت، با فراهم‌سازی زیرساخت‌های اقامتی رسمی و ساختاریافته، بستر توسعه خدمات گردشگری را فراهم کرده و در ایجاد اشتغال، جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی، و افزایش درآمدهای غیرنفتی سهم بسزایی دارد. بر همین اساس، توسعه صنعت هتلداری می‌تواند

^۱ Fauzi

^۲ Bowie & Buttle

^۳ Fauzi

^۴ Kasap et al.

^۵ Tsaur & Lin

به ارتقاء سهم خدمات در تولید ناخالص داخلی^۱ منجر شود (رضاقلی‌زاده، ۱۳۹۹). در مقیاس جهانی نیز صنعت هتلداری پس از رکود ناشی از همه‌گیری کرونا، روندی صعودی را تجربه کرده است؛ چنان‌که گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند بازار جهانی هتل‌ها در بازه ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۳ با نرخ رشد مرکب سالانه ۷ درصد گسترش یافته و انتظار می‌رود در سال‌های آتی نیز با نرخ حدود ۵.۸ درصد رشد خود را ادامه دهد (استاتیستا^۲، ۲۰۲۴). در چنین فضایی، ارتقاء کیفیت خدمات هتلداری و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بدون بهره‌گیری از سازوکارهای استانداردسازی مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود. استانداردسازی خدمات، ابزاری برای بهبود یکنواختی و کیفیت تجربه مشتری است؛ همچنین راهبردی برای ارتقای اعتبار حرفه‌ای، هم‌سویی با معیارهای بین‌المللی و بقای هتل‌ها در بازار جهانی به شمار می‌آید (ویرتز و لاولاک^۳، ۲۰۱۶؛ بلینسکا و هوسیاتینسکی^۴، ۲۰۲۴).

با وجود تدوین استانداردهای رسمی توسط نهادهای دولتی مانند سازمان میراث فرهنگی و سازمان ملی استاندارد ایران، پیاده‌سازی موفق این استانداردها در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران با موانعی جدی همراه است؛ از جمله ضعف منابع، چالش‌های آموزشی، مقاومت سازمانی، عدم انطباق فرهنگی و فقدان چارچوب‌های بومی (دده‌اوغلو و دمیرر، ۲۰۱۵؛ نادری و حسین^۵، ۲۰۰۵؛ کومار^۶، ۲۰۲۴؛ لیو و همکاران^۷، ۲۰۲۱). همچنین مطالعاتی مانند؛ لیو^۸ و همکاران، ۲۰۲۱؛ بر نبود انسجام سیاستی و نظارت حرفه‌ای تأکید دارند. در مقابل، کشورهای پیشرو با بهره‌گیری از مدل‌هایی مانند ایزو ۲۲۴۸۳ و تعالی سازمانی^۹ توانسته‌اند کیفیت و ویژگی‌ها را در سطح جهانی ارتقاء دهند (چن و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۳؛ بویی و باتل^{۱۱}، ۲۰۱۱).

پرسش محوری این پژوهش از همین بستر برخاسته است: چرا با وجود تدوین استانداردهای رسمی از سوی نهادهای دولتی، همچون سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی و سازمان ملی استاندارد ایران (کمیته متناظر ۲۲۸ گردشگری) هنوز هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران

¹ GDP

² Statista

³ Wirtz & Lovelock

⁴ Belinska & Husiatynskyi

⁵ Nadiri & Hussain

⁶ Kumar

⁷ Liu et al

⁸ Liu

⁹ ISO 2248 & EFQM

¹⁰ Chen et al.

¹¹ Bowie & Buttle

در اجرای این استانداردها با دشواری‌های جدی مواجه‌اند. به عبارتی، فرض پژوهش بر آن است که نبود مدل بومی و شناخت ساختاریافته چالش‌ها، دلیل اصلی این ناکامی است. این پژوهش با تمرکز بر دیدگاه‌های ذی‌نفعان کلیدی، به دنبال شناسایی ابعاد پیچیده این موانع و ارائه یک مدل مفهومی برای تبیین سازوکار آن‌ها است. از طرفی، با توجه به تمرکز جغرافیایی و ساختاری صنعت هتلداری کشور در شهر تهران و نقش کلیدی هتل‌های چهار و پنج ستاره در شکل‌دهی تصویر ویژند گردشگری ایران، تمرکز این پژوهش بر این شهر و این سطح از هتل‌ها از نظر راهبردی و عملیاتی توجیه‌پذیر است.

بررسی‌هایی که پژوهشگران این پژوهش انجام داده‌اند نشان داد که تاکنون پژوهش‌های بسیاری در زمینه نقش هتل‌ها در توسعه گردشگری، عملکرد هتل، شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی در خدمات هتلداری ایران، و موانع اجرای رویه‌های پایداری هتل‌های ایرانی صورت گرفته است (اشلکی فراهانی و ایمنی قشلاق، ۱۴۰۱؛ نیک‌بین و بیشمی، ۱۴۰۴؛ گندمکار و همکاران، ۱۴۰۴؛ زندی و نیک‌بین، ۱۴۰۴). با این حال، در ادبیات داخلی، مدلی که ساختار علّی چالش‌های استانداردسازی را از دید ذی‌نفعان و با رویکرد کیفی استخراج و تبیین کرده باشد، تاکنون گزارش نشده است؛ این پژوهش در تلاش است این خلأ را پر کند.

از این‌رو، پژوهش حاضر علاوه بر پر کردن شکاف نظری موجود در حوزه استانداردسازی خدمات هتلداری، از جنبه کاربردی نیز ظرفیت‌های مهمی برای بهبود عملکرد صنعت گردشگری کشور فراهم می‌آورد. نتایج این مطالعه می‌تواند به ارتقاء اثربخشی نظام‌های نظارتی، بازنگری در سیاست‌های رسمی، بهبود فرآیندهای آموزشی کارکنان و در نهایت تقویت تصویر ویژند هتل‌های ایرانی در سطح بین‌المللی کمک کند. اهمیت استانداردسازی در تضمین کیفیت خدمات، افزایش رضایت مهمانان و ارتقاء رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی انکارناپذیر است؛ با این حال، بسیاری از هتل‌ها؛ به‌ویژه هتل‌های چهار و پنج ستاره در تهران، در مسیر اجرای این استانداردها با چالش‌های متعددی مواجه‌اند. این موانع طیفی از ضعف‌های ساختاری و سازمانی گرفته تا ذهنیت‌های منفی، شکاف‌های آموزشی و محدودیت‌های اقتصادی را در بر می‌گیرند که همگی بر کیفیت خدمات و تجربه مشتری تأثیرگذار هستند. شناسایی و درک دقیق این چالش‌ها مستلزم بهره‌گیری از دیدگاه‌های ذی‌نفعان کلیدی و ارائه راه‌حل‌هایی مبتنی بر شرایط بومی کشور است. بر این اساس، این مطالعه با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، به دنبال ترسیم تصویری عمیق و ساختاری

از چالش‌های بومی در مسیر استانداردسازی خدمات هتلداری است تا زمینه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و مبتنی بر واقعیت‌های میدانی فراهم آورد.

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که چالش‌های استانداردسازی خدمات هتلداری در بسیاری از کشورها ماهیتی چندبُعدی، زمینه‌مند و نهادی دارند و نمی‌توان آن‌ها را صرفاً به ضعف‌های فنی یا اجرایی تقلیل داد (فوزی، ۲۰۲۳؛ کساب و همکاران، ۲۰۲۴؛ کومار، ۲۰۲۴).

بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تبیین چالش‌های استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره شهر تهران از منظر ذی‌نفعان کلیدی است. در راستای تحقق این هدف، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به پرسش‌های زیر است:

۱. چالش‌های اصلی استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره شهر تهران از دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی کدام‌اند؟
۲. این چالش‌ها در چه ابعاد ساختاری، انسانی، ادراکی، آموزشی و اقتصادی قابل طبقه‌بندی هستند؟
۳. تعامل و پیوند میان این چالش‌ها چگونه منجر به تضعیف اجرای مؤثر استانداردهای خدمات هتلداری می‌شود؟

پاسخ به این پرسش‌ها، زمینه استخراج یک مدل مفهومی بومی مبتنی بر داده‌های میدانی را فراهم می‌سازد که می‌تواند به درک عمیق‌تر سازوکارهای ناکارآمدی استانداردسازی خدمات در صنعت هتلداری ایران کمک کند.

۲ مبانی نظری و پیشینه تحقیق

صنعت هتلداری، به‌عنوان بخشی کلیدی از گردشگری، نقشی حیاتی در توسعه اقتصادی، افزایش ارزآوری و ارتقاء تصویر بین‌المللی کشورها ایفا می‌کند. استانداردسازی خدمات هتلداری ابزاری مؤثر برای تضمین کیفیت، افزایش رضایت مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که تدوین استانداردهای خدماتی موجب بهبود یکنواختی، کاهش نارضایتی‌ها، و تسهیل آموزش منابع انسانی می‌شود (ناوروزووا^۱، ۲۰۲۱).

¹ Navrozova

۱-۲ اهمیت استانداردسازی صنعت هتلداری

استانداردسازی خدمات به عنوان رویکردی راهبردی در صنعت هتلداری، تضمین کننده کیفیت، انسجام و قابلیت اعتماد خدمات محسوب می شود و نقشی محوری در کاهش ناهمگنی خدمات، افزایش بهره‌وری عملیاتی و تقویت مزیت رقابتی ایفا می کند (بویی و بلتل^۱، ۲۰۱۱؛ سلندبو^۲، ۲۰۰۲). پژوهش‌های اخیر نیز تأکید می کنند که استانداردسازی، علاوه بر کاهش خطاهای انسانی و هزینه‌های عملیاتی، می تواند به بهبود تجربه مشتری و ارتقای عملکرد سازمانی در محیط‌های رقابتی منجر شود (کساپ و همکاران^۳، ۲۰۲۴؛ بلینسکا و هوسیاتینسکی^۴، ۲۰۲۴). در این راستا، نظریه «مک‌دونالدیزاسیون» که ریتزر (۲۰۰۴) مطرح کرد، بر اصولی همچون کارایی، محاسبه‌پذیری، پیش‌بینی‌پذیری و کنترل تأکید دارد. اگرچه این الگو در کاهش عدم قطعیت خدمات مؤثر است، مطالعات جدید نشان می دهند که اجرای سخت گیرانه و غیر منعطف آن در صنعت هتلداری می تواند به تضعیف تعامل انسانی و کاهش ادراک کیفیت تجربه مهمان منجر شود (ساندوف^۵، ۲۰۰۵، ۲۰۰۲؛ کساپ و همکاران^۶، ۲۰۲۴).

یافته‌های معاصر حاکی از آن است که رویکردهای ترکیبی که استانداردسازی را با درجاتی از سفارشی‌سازی و انعطاف‌پذیری همراه می سازند، اثربخشی بیشتری در پاسخ به انتظارات متنوع مشتریان دارند و امکان هم‌زمان‌سازی ثبات خدمات و تجربه شخصی‌سازی شده را فراهم می کنند (فوزی، ۲۰۲۳؛ کلیسری و مارکاک^۷، ۲۰۲۰). از این منظر، چالش اساسی مدیران هتل در دهه اخیر نه انتخاب میان استانداردسازی یا شخصی‌سازی، بلکه ایجاد تعادلی پویا و زمینه‌مند میان این دو منطق مدیریتی است.

۲-۲ چالش‌های استانداردسازی در صنعت هتلداری

¹ Bowie & Buttle

² Sundbo

³ Kasap et al

⁴ Belinska & Husiatynskyi

⁵ Sandoff

⁶ Kasap et al.

⁷ Kleisari & Markaki

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که استقرار استانداردها در هتل‌ها با موانع متعددی همراه است. ضعف در آموزش منابع انسانی و کمبود انگیزه کارکنان از جمله موانع اصلی هستند (کومار^۱، ۲۰۲۴). همچنین، ساختارهای بوروکراتیک و نبود هماهنگی میان واحدهای سازمانی مانع تحقق استانداردسازی مؤثر می‌شود (کاساپ و همکاران^۲، ۲۰۲۴؛ تیکسیرا^۳، ۲۰۱۹). یکی دیگر از چالش‌ها، ناهماهنگی فرهنگی و فقدان بومی‌سازی استانداردهاست؛ به‌گونه‌ای که اجرای مستقیم استانداردهای بین‌المللی بدون توجه به شرایط فرهنگی و سازمانی، مقاومت کارکنان و کاهش اثربخشی را به همراه دارد (کشاوری و جمشیدی^۴، ۲۰۱۸؛ زندی و نیک‌بین، ۱۴۰۴). در مجموع، چالش‌های منابع انسانی، ساختاری و فرهنگی در کنار موانع اقتصادی و فناورانه، مسیر استانداردسازی را در صنعت هتلداری کشورهای در حال توسعه با دشواری‌های اساسی روبه‌رو کرده است.

۲-۳ مدل‌های موفق بین‌المللی استانداردسازی

تجربه کشورهای پیشرو نشان می‌دهد که بهره‌گیری از مدل‌های بین‌المللی نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات هتلداری دارد. استاندارد ایزو ۲۲۴۸۳^۵ (۲۰۲۰) یکی از جدیدترین چارچوب‌هاست که حوزه‌هایی مانند منابع انسانی، خدمات مشتری، بهداشت و ایمنی را پوشش داده و انسجام عملیاتی و اعتماد مشتری را افزایش می‌دهد (ووجکو و همکاران^۶، ۲۰۱۷). همچنین، استاندارد ایزو ۹۰۰۱^۷ و مدل تعالی EFQM به‌عنوان ابزارهای مکمل، در ارتقای بهره‌وری و رضایت مشتری مؤثر بوده‌اند (آزالدگی-کاردناس و همکاران^۸، ۲۰۲۳؛ سیلوریو و همکاران^۹، ۲۰۱۶). مزیت کلیدی مدل EFQM در انعطاف‌پذیری و امکان انطباق با زمینه‌های فرهنگی متفاوت است (ساندوف^{۱۰}، ۲۰۰۵). شواهد تجربی تأیید می‌کنند که ترکیب استانداردهای رسمی و مدل‌های تعالی، راهکاری

1 Kumar

2 Kasap et al

3 Teixeira

4 Keshavarz & Jamshidi

5 ISO 22483:2020

6 Vujko et al

7 ISO 9001

8 Azáldegui-Cárdenas et al.

9 Silvério et al.

10 Sandoff

بایدار برای افزایش نوآوری و مزیت رقابتی در صنعت هتلداری محسوب می‌شود (موسایوا و گولیوا^۱، ۲۰۲۲؛ هدیدی و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

۲-۴ وضعیت ایران در زمینه استانداردسازی هتلداری

فرایند استانداردسازی در صنعت هتلداری ایران سابقه‌ای طولانی دارد، اما هنوز با چالش‌های ساختاری و اجرایی روبه‌رو است. نخستین تلاش‌ها در دهه ۱۳۴۰ با تمرکز بر درجه‌بندی فیزیکی هتل‌ها آغاز شد، اما ضعف در آموزش، کمبود ارزیاب متخصص و نبود چارچوب بومی مانع تحقق کامل اهداف شد (مهرنیوز، ۱۳۹۱). اگرچه در سال ۱۳۹۴ با تصویب «شیوه‌نامه جامع درجه‌بندی و ارزیابی تأسیسات گردشگری» گام مهمی برداشته شد، اما آمارها نشان می‌دهد که تنها بخشی از هتل‌های چهار و پنج‌ستاره موفق به اخذ گواهی استاندارد شده‌اند و وضعیت در هتل‌های رده پایین‌تر به مراتب ضعیف‌تر است (مشاوره کاوه، بدون تاریخ). مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که نبود مدل بومی، ضعف ارتباط دانشگاه و صنعت و عدم هم‌راستایی فرهنگی از موانع اصلی است (مدنی و باقری نظام آباد، ۱۳۹۳؛ اشلقی فراهانی و ایمنی قشلاق، ۱۴۰۱؛ نیک‌بین و بیشمی، ۱۴۰۴؛ گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱). بر این اساس، ضرورت دارد که چارچوبی بومی‌سازی شده متناسب با واقعیت‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی ایران طراحی شود تا بتواند از یک سو بر ادبیات نظری بیفزاید و از سوی دیگر ابزاری عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران فراهم آورد.

۲-۵ پیشینه مطالعات

به‌منظور تبیین جایگاه پژوهش حاضر و شناسایی خلأهای موجود در ادبیات، در این بخش پیشینه مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با استانداردسازی خدمات در صنعت هتلداری مرور می‌شود. جدول ۱ خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در بازه زمانی داخلی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۴ و خارجی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵ را از منظر هدف، رویکرد پژوهش، صنعت هتلداری و یافته‌های کلیدی نشان می‌دهد.

1 Musaeva & Guliyeva

2 Hadidi et al.

ردیف	نویسنده (سال)	کشور/ بستر	حوزه مطالعه	رویکرد پژوهش	یافته‌های کلیدی
۱	مدنی و باقری نظام‌آباد (۱۳۹۳)	ایران	هتلداری	کمی	نقش استانداردسازی در ویژند ملی هتل‌ها تأیید شد
۲	اشلقلی فراهانی و ایمنی قشلاق (۱۴۰۱)	ایران	هتل بوتیک	کیفی	ضعف چارچوب‌های رسمی استاندارد در هتل‌های کوچک
۳	گندمکار و همکاران (۱۴۰۱)	ایران	هتلداری	کمی	فرهنگ سازمانی بر اجرای استانداردها اثرگذار است
۴	نیک‌بین و بیشمی (۱۴۰۴)	ایران	هتلداری	کیفی (نظریه داده‌بنیاد)	تعارض میان شخصی‌سازی و استانداردسازی خدمات
۵	زندى و نیک‌بین (۱۴۰۴)	ایران	هتلداری	کیفی	شناسایی موانع اجرای رویه‌های پایداری در هتل‌ها
۶	گیوراچ-نمٹ ^۱ (۲۰۱۸)	مجارستان	هتلداری	کمی	سطح استانداردسازی با عملکرد هتل مرتبط است
۷	تیکسیرا ^۲ (۲۰۱۹)	پرتغال	گردشگری	مروری	استانداردسازی به‌عنوان ابزار مدیریت کیفیت

^۱ Gyurácz-Németh

^۲ Teixeira

۸	لیو و همکاران ^۱ (۲۰۲۱)	چین	آموزش هتلداری	کمّی	فقدان نظام آموزش عملی هتلداری
۹	موسایوا و گولیوا ^۲ (۲۰۲۲)	آذربایجان	هتلداری	توصیفی	ضعف هماهنگی نهادی مانع استانداردسازی
۱۰	فوزی ^۳ (۲۰۲۳)	بین‌المللی	گردشگری و هتلداری	مرور نظام‌مند	پیوند استانداردسازی با مدیریت دانش
۱۱	کاساپ و همکاران ^۴ (۲۰۲۴)	ترکیه	هتلداری	کیفی	موانع سازمانی و انسانی کیفیت خدمات
۱۲	بلینسکا و هوسیاتینسکی ^۵ (۲۰۲۴)	اوکراین	هتلداری	تحلیلی	نقش دیجیتال‌سازی در مدیریت کیفیت خدمات

منبع: مطالعات پیشینه پژوهش حاضر

بر این اساس، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و تمرکز بر دیدگاه‌های ذی‌نفعان کلیدی از سه حوزه دولت، صنعت و دانشگاه، در پی پُر کردن این خلأهاست. نوآوری اصلی این مطالعه در استخراج یک مدل مفهومی بومی مبتنی بر داده‌های میدانی است که چالش‌های استانداردسازی خدمات هتلداری را در سطوح ساختاری، انسانی، ادراکی، آموزشی و اقتصادی به‌صورت یکپارچه تبیین می‌کند. این رویکرد، علاوه بر غنای نظری ادبیات استانداردسازی خدمات، می‌تواند مبنایی عملی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در صنعت هتلداری ایران فراهم آورد.

¹ Liu et al.

² Musaeva & Guliyeva

³ Fauzi

⁴ Kasap et al.

⁵ Belinska & Husiatynskyi

۲-۶ تحلیل شکاف پژوهشی و ضرورت مدل‌سازی بومی

اگرچه در مطالعات بین‌المللی به بررسی چالش‌های منابع انسانی، فناوری و ساختاری پرداخته شده، اما در ایران، مدل ساختاریافته‌ای وجود ندارد که این چالش‌ها را در قالب یک مدل بومی تحلیل و طبقه‌بندی کند. پژوهش حاضر تلاش دارد تا با روش تحلیل کیفی مدلی بومی‌سازی شده از چالش‌های پیش‌روی استانداردسازی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران ارائه کند که راهنمایی عملی برای مدیران، سیاست‌گذاران و مشاوران صنعت گردشگری باشد.

۳ روش تحقیق

این پژوهش بنا به ضرورت بررسی چالش‌های موجود در صنعت هتلداری کشور از منظر ذی‌نفعان صنعت هتلداری به روش تحلیل کیفی انجام شد که از دیدگاه مدل پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران^۱، ۲۰۲۳) مبتنی بر فلسفه تفسیری‌گرایی است که بر درک تجربه، معنا و دیدگاه ذی‌نفعان از چالش‌های استانداردسازی استوار است. چنین رویکردی در مطالعات کیفی، به‌ویژه در بررسی تجربه‌ها و برداشت‌های حرفه‌ای ذی‌نفعان صنعت، از مطلوب‌ترین گزینه‌ها به شمار می‌رود. همچنین، این پژوهش از رویکرد استقرایی بهره می‌برد؛ به این معنا که نظریه و چارچوب مفهومی از دل داده‌های میدانی و بدون تحمیل پیش‌فرض‌های نظری اولیه استخراج می‌شود. راهبرد پژوهش، موردکاوی کیفی است که تمرکز آن بر بررسی عمیق چالش‌های استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران می‌باشد؛ زیرا انتخاب شهر تهران به‌عنوان میدان پژوهش، بر اساس جایگاه محوری آن در صنعت هتلداری کشور و تمرکز بالای ظرفیت اقامتی سطح بالا (چهار و پنج ستاره) صورت گرفته است، چرا که این هتل‌ها با داشتن ساختارهای پیچیده‌تر، مخاطبان متنوع‌تر و استانداردهای عملیاتی گسترده‌تر، محیطی مناسب برای شناسایی چالش‌های ساختاری، انسانی، ادراکی و اجرایی در فرآیند استانداردسازی فراهم می‌آورند. از آنجا که بخش عمده‌ای از تعاملات گردشگران بین‌المللی نیز در این شهر انجام می‌شود، تحلیل کیفی وضعیت این هتل‌ها می‌تواند دیدی دقیق‌تر و تعمیم‌پذیرتر نسبت به چالش‌های موجود در سطح ملی ارائه دهد.

1 Saunders, et al,

داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت هتلداری کشور بصورت طبقه‌بندی‌شده از مدیران هتل‌ها، ذینفعان دولتی و دانشگاهیان این صنعت، گردآوری شده است. معیارهای انتخاب این افراد به‌طور مشخص بر دانش، تخصص و تجربه عملی در زمینه استانداردسازی خدمات هتلداری با حداقل سابقه ۵ سال دلالت داشت؛ لذا، مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند و با راهبرد گلوله‌برفی انتخاب شدند و فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری (در مصاحبه یازدهم) و برای اطمینان تا چهاردهمین نفر ادامه یافت. مشخصات جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ آمده است. افق زمانی پژوهش به‌صورت مقطعی از آبان‌ماه ۱۴۰۳ تا اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۴ تعریف شد. برای تحلیل داده‌ها، از تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته شد و فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام شد. در مرحله نخست، کدگذاری باز با خواندن خطبه‌خط متن مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم اولیه صورت گرفت. سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در قالب مقوله‌های فرعی سازمان‌دهی شدند و روابط میان آن‌ها با استفاده از مقایسه مداوم داده‌ها آشکار شد. در مرحله نهایی یعنی کدگذاری انتخابی، مضامین اصلی پژوهش با تلفیق مقوله‌های محوری و تفسیر آن‌ها در چارچوب مدل مفهومی استخراج شد. تمام مراحل تحلیل با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA 2020 انجام گرفت که امکان کدگذاری نظام‌مند، جست‌وجوی مفاهیم و ترسیم شبکه مضامین را فراهم ساخت.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان

کد	حوزه فعالیت	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت	سابقه کاری (سال)
P1	دولتی	مرد	۵۹	دکتری تخصصی	مدیر هتل	۳۰
P2	دولتی	زن	۶۱	کارشناسی ارشد	دبیر کمیته ۲۲۸ متناظر استانداردگردشگری	۳۲

۴۲ تحلیل کیفی چالش‌های استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تهران از منظر ذی‌نفعان کلیدی

P3	دولتی	زن	۳۸	کارشناسی ارشد	کارشناس استانداردسازی	۱۸
P4	صنعت	مرد	۵۳	دکترای حرفه ای	مدیر هتل	۲۴
P5	دانشگاهی	مرد	۳۲	دکترای تخصصی	استاد دانشگاه	۶
P6	صنعت	مرد	۶۱	کارشناسی ارشد	مدیر هتل (بازنشسته)	۳۰
P7	صنعت	مرد	۴۸	دکترای تخصصی	دبیر تشکل گردشگری	۲۵
P8	دولتی	مرد	۵۹	دکترای تخصصی	سرارزیاب خدمات هتلداری	۳۳
P9	دولتی	مرد	۶۰	دکترای تخصصی	مدیر گردشگری	۳۳
P10	دولتی	مرد	۶۱	دکترای تخصصی	مدیر حوزه گردشگری	۳۳
P11	دانشگاهی	زن	۴۵	دکترای تخصصی	استاد دانشگاه رشته مرتبط با هتلداری و گردشگری	۱۴
P12	صنعت	مرد	۵۷	کارشناسی ارشد	دبیر اتحادیه هتلداران استان تهران	۲۸
P13	دانشگاهی	زن	۴۷	دکترای تخصصی	استاد دانشگاه رشته مرتبط با هتلداری و گردشگری	۱۸

P14	دانشگاهی	مرد	۵۲	دکترای تخصصی	استاد دانشگاه رشته مرتبط با هتلداری و گردشگری	۲۲
-----	----------	-----	----	-----------------	---	----

منبع: نمونه پژوهش حاضر

همانطور که در جدول ۱ مشخص است، در این مطالعه، ۱۴ مشارکت‌کننده از سه حوزه اصلی شامل بخش دولت (۶ نفر)، صنعت (۴ نفر) و دانشگاه (۴ نفر) شرکت داشتند. اشباع نظری در مصاحبه یازدهم حاصل شد؛ به این معنا که پس از این مصاحبه، کد یا مفهوم جدیدی به مجموعه موجود اضافه نشد؛ با این حال، برای اطمینان، مصاحبه‌ها تا چهاردهمین نفر ادامه یافت. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان ۵۴ سال بوده و دامنه سنی آن‌ها از ۳۲ تا ۶۱ سال متغیر است، که نشان‌دهنده ترکیبی از تجربه‌های حرفه‌ای جوان‌تر تا افراد با سابقه کاری طولانی است. از نظر سطح تحصیلات، بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته‌های مرتبط با مدیریت، گردشگری، جغرافیا، آموزش و مردم‌شناسی بودند. سمت‌های شغلی آن‌ها نیز متنوع بوده و از مدیران کل وزارتخانه‌ها، اساتید دانشگاه و دبیران کمیته‌های استاندارد تا کارشناسان حوزه‌های تخصصی و فعالان بخش خصوصی را در بر می‌گیرد که بعضاً بصورت ارزیابان وزارتخانه، مدیران فنی و شرکتهای عامل تطبیق فعالیت داشتند. این ترکیب متنوع، امکان دسترسی به دیدگاه‌های جامع و چندلایه در زمینه چالش‌ها و تجارب استانداردسازی در صنعت هتلداری ایران را فراهم کرده است.

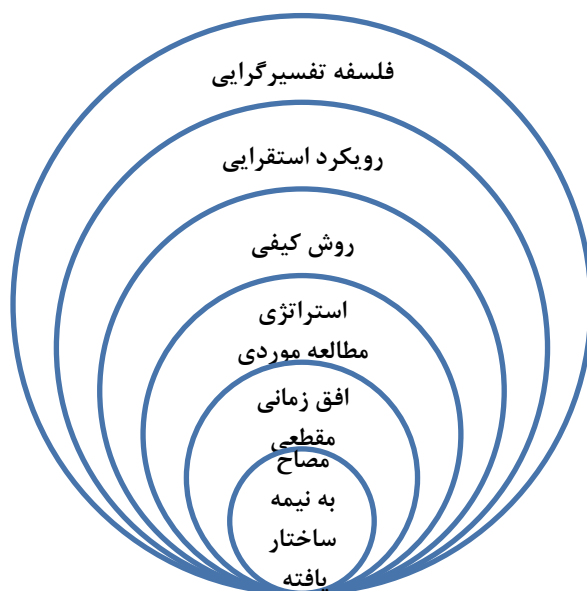
اعتبار و روایی نتایج بخش کیفی پژوهش بر اساس چارچوب لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) بر اساس معیارهای ذیل سنجیده شده است:

اعتبار؛ برای افزایش اعتبار نتایج، پژوهشگر از راهبردهایی مانند اشباع نظری، بازبینی مشارکت‌کنندگان و تنوع نمونه‌ها بهره برد. همچنین، مصاحبه با خبرگان از سه بخش مختلف (دولت، صنعت، دانشگاه) نیز به تقویت اعتبار یافته‌ها کمک کرده است.

قابلیت انتقال؛ از طریق توصیف غنی زمینه‌ها و ارائه دقیق ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان، امکان انتقال نتایج به موقعیت‌های مشابه فراهم شده است.

1 Lincoln & Guba

وابستگی؛ با مستندسازی کامل فرایند پژوهش، مراحل کدگذاری و تحلیل، امکان تکرارپذیری نسبی روش‌ها برای پژوهشگران دیگر مهیا شده است. تأییدپذیری؛ تلاش شده تا تحلیل‌ها بر مبنای داده‌های واقعی و بدون دخالت پیش‌فرض‌های پژوهشگر باشد؛ همچنین استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با مستندات کامل، تأییدپذیری یافته‌ها را تقویت کرده است.



شکل ۱. لایه‌های پژوهش حاضر بر اساس مدل ساندروز و همکاران (۲۰۲۳)

۴ یافته‌های تحقیق

تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از مدیران، کارشناسان دولتی، فعالان صنعت و دانشگاهیان مرتبط با صنعت هتلداری تهران منجر به شناسایی ۵ مضمون اصلی و ۲۴ کد اولیه شد که با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای این تحلیل انجام پذیرفت (نمودار ۱). فرایند دستیابی به مضامین در سه مرحله انجام گرفت؛ در مرحله نخست، متن کامل مصاحبه‌ها به‌طور خط‌به‌خط کدگذاری و ۲۴ کد اولیه استخراج شد. در مرحله دوم، این کدها بر اساس شباهت مفهومی و ارتباط معنایی، در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی شدند. در مرحله سوم،

مقوله‌های فرعی با بهره‌گیری از مقایسه مستمر و اجماع پژوهشگران به ۵ مضمون اصلی تلفیق شدند؛ این مضامین بازتاب‌دهنده ساختار کلیدی چالش‌های استانداردسازی در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران هستند و در ادامه با شواهد میدانی تشریح شده‌اند، بطوریکه این مضامین، بازتاب‌دهنده مهم‌ترین چالش‌های موجود در مسیر استانداردسازی خدمات هتلداری در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران هستند. هر مضمون اصلی دربرگیرنده مضامین فرعی و بر پایه کدهای اولیه تحلیل و استنتاج شده است. مجموع یافته‌ها به صورت زیر تفسیر می‌شود (جدول ۲):

جدول ۲. مضامین (اصلی و فرعی)، کدهای اولیه و نقل قول مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نمونه نقل قول‌ها	کدهای اولیه	مضمون فرعی	مضمون اصلی
۱	“در ایران مشکل اصلی این است که هر نهادی ساز خودش را می‌زند؛ وزارت میراث یک ضابطه می‌دهد، سازمان استاندارد یکی دیگر. هتل‌دارها بین این‌ها سردرگم‌اند.”	نبود سکوی مشترک، تداخل وظایف	۱. ناهماهنگی نهادی	۱. ضعف ساختاری و سازمانی در نظام استانداردسازی
۲	“سازمان استاندارد توان اجرایی ندارد، اما توقع دارد استانداردها اجرا شوند.”	استانداردهای متناقض، عدم رسمیت	۲. ضعف قوانین بالادستی	
۳	“ما حتی یک شورای هماهنگی نداریم که همه ذینفعان در آن نقش داشته باشند.”	ارزیابی سلیقه‌ای، نبود نظام بازخورد	۳. عدم یکپارچگی نظام نظارت	
۴	“کارگر روزمزد نمی‌تواند مفاهیم استاندارد را اجرا کند.”	نیروی فصلی، بدون آموزش رسمی	۴. جذب نیروهای غیراستاندارد	۲. چالش‌های منابع

۳. ذهیت‌های متضاد از استاندارد	۵	“نیروها با استاد-شاگردی آموزش دیده‌اند، نه به صورت اصولی.”	آموزش استاد-شاگردی، نبود هتل اسکول	۵. ضعف آموزش عملیاتی
	۶	“آموزش مستمر نداریم، چون اجبار قانونی نیست.”	عدم الزام به بازآموزی	۶. مقاومت در برابر توانمندسازی
	۷	“برای بعضی‌ها استاندارد یعنی محدودیت، نه کیفیت.”	تصور محدودیت‌زا بودن	۷. تلقی منفی از استاندارد
	۸	“ما هنوز فرق قانون، آیین‌نامه، و استاندارد را نمی‌دانیم.”	یکی دانستن ضوابط و استاندارد	۸. ناآگاهی از تفاوت با قانون
	۹	“هر کسی به نوع تعریف از استاندارد دارد، هیچ وحدتی نیست.”	تفاسیر متفاوت از یک واژه	۹. نبود زبان مشترک
	۱۰	“اساتید گردشگری هتل ندیده‌اند، آموزش‌ها نظری و ناکارآمدند.”	نظری بودن آموزش، نبود کارورزی	۱۰. فاصله دانشگاه با صنعت
	۱۱	“استانداردها را فقط ترجمه کردیم، بومی‌سازی نشده‌اند.”	محتوای کهنه، ترجمه صرف	۱۱. ضعف در تدوین محتوای کاربردی
	۱۲	“دانشجو باید از ترم اول داخل هتل باشد، نه فقط در کتابخانه.”	عدم وجود هتل اسکول	۱۲. نبود نهادهای آموزشی میدانی
				۴. نبود نظام آموزشی و پژوهشی پشتیبانی از استاندارد ساز پژوهشی

۵. موانع اقتصادی و فنی در اجرای استانداردسازی	۱۳	“هتل‌های قدیمی توان اجرای استانداردها را ندارند؛ اتاقها کوچک هستند”.	تاسیسات قدیمی، اصلاح- ناپذیرند	۱۳. فرسودگی زیرساخت‌ها
	۱۴	“هزینه اصلاحات زیربنایی بیشتر از جرائم عدول از استاندارد است”.	نبود وام یا تسهیلات، هزینه بالا	۱۴. نبود مشوق اقتصادی
	۱۵	“نظارت فناورانه نداریم، همه چیز دستی و پر خطاست”.	نبود ابزار هوشمند ارزیابی	۱۵. ضعف در فناوری اجرا

منبع: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش حاضر

مضمون اصلی ۱: ضعف ساختاری و سازمانی در نظام استانداردسازی؛ این مضمون به کمبود هماهنگی، نبود بسترهای قانونی و ساختاری مؤثر، چندگانگی نهادی، و فقدان انسجام در روند تدوین، اجرا و نظارت بر استانداردهای صنعت هتلداری در ایران اشاره دارد. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که ساختار فعلی سازمان‌ها و قوانین، نتوانسته بستری یکپارچه، پاسخگو و منعطف برای استانداردسازی ایجاد کند. همچنین مضامین فرعی شامل عدم هماهنگی نهادی (میان وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، سازمان ملی استاندارد، شهرداری‌ها و تشکلهای صنفی گردشگری)، ضعف قوانین بالادستی و سیاست‌گذاری استانداردها، نبود نظارت نظاممند و پایدار، ناهماهنگی و تداخل نقش‌ها در تدوین و اجرا و عدم بومی‌سازی استانداردهای بین‌المللی، نیز ذیل این مضمون شناسایی شد. یکی از موضوعات پرتکرار در مصاحبه‌ها، آشفتگی ساختاری در فرآیند استانداردسازی خدمات هتلداری بود. مصاحبه‌شوندگان با تجربه دولتی، صنعتی و دانشگاهی، همگی بر این نکته تأکید داشتند که ساختارهای اجرایی و سیاست‌گذاری در ایران فاقد انسجام، ثبات و کارایی لازم برای هدایت مؤثر فرآیند استانداردسازی هستند.

مصاحبه‌شوندگان بر نبود انسجام نهادی و تداخل وظایف سازمان‌های مسئول تأکید داشتند. بطوری که یک مدیر هتل اظهار داشت: «هر نهادی ساز خودش را می‌زند؛ وزارت میراث یک ضابطه می‌دهد، سازمان استاندارد یکی دیگر» (P8). یک کارشناس دولتی نیز اشاره کرد: «ما

حتی یک شورای هماهنگی نداریم که همه ذی‌نفعان در آن نقش داشته باشند» (P3). همچنین یک دبیر صنفی افزود: «قوانین بالادستی متناقض هستند و همین باعث سردرگمی در هتل‌ها می‌شود» (P7). یکی دیگر از افراد مصاحبه‌شده این گونه بیان کرد که «سازمان ملی استاندارد خودش توانایی اجرایی ندارد، اما توقع دارد استاندارد اجرا شود». (P3).

مضمون اصلی ۲: چالش‌های منابع انسانی در استانداردسازی خدمات هتلداری؛ این مضمون به چالش‌های مرتبط با منابع انسانی در مسیر استانداردسازی خدمات هتلداری اشاره دارد؛ چالش‌هایی که بخش مهمی از ناکارآمدی در اجرای استانداردها را توضیح می‌دهند. تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که ضعف در آموزش‌های مهارتی و عملیاتی، به‌کارگیری نیروی انسانی غیرمتخصص یا موقت، مقاومت برخی کارکنان در برابر فرآیندهای یادگیری و توانمندسازی، نبود نظام منسجم آموزش و بازآموزی مستمر، و گسست میان آموزش نظری دانشگاهی و نیازهای واقعی صنعت از جمله موانع جدی در این حوزه به شمار می‌روند. همانطور که مشخص است، کیفیت خدمات در صنعت هتلداری ارتباط مستقیمی با شایستگی و کارآمدی منابع انسانی دارد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، به‌ویژه متخصصان حوزه اجرایی، بر اهمیت نیروی انسانی آموزش‌دیده و دارای انگیزه در تحقق موفقیت‌آمیز استانداردسازی تأکید کردند. یکی از مصاحبه‌شوندگان با انتقاد از نبود بسترهای آموزشی رسمی اظهار داشت: «ما اصلاً هتل اسکول نداریم که نیرو را از ابتدا با آموزش عملی وارد کار کند». (مصاحبه‌شونده P1). دیگری با اشاره به روش‌های غیررسمی آموزش افزود: «کارکنانی داریم که فقط با استاد-شاگردی یاد گرفتند، نه آموزش آکادمیک» (مصاحبه‌شونده P1). همچنین یکی از کارشناسان تأکید کرد: «آموزش‌ها در حد نظریه مانده، در حالی که باید ۸۰ درصد عملی باشد» (مصاحبه‌شونده P1). در همین راستا، ضعف در فرآیند جذب نیرو نیز مورد اشاره قرار گرفت: «در جذب نیرو، تخصص اهمیت ندارد؛ فقط آشنا بودن کافی است» (مصاحبه‌شونده P1, P13). این شواهد نشان می‌دهد که برای ارتقای کیفیت خدمات و انطباق با استانداردهای جهانی، بازنگری در ساختارهای آموزشی و استخدامی صنعت هتلداری ضروری است.

مضمون اصلی ۳: برداشت‌های ناهماهنگ و ذهنیت‌های متفاوت از مفهوم استانداردسازی؛ یکی از چالش‌های بنیادین در مسیر تحقق استانداردسازی اثربخش در صنعت هتلداری، فقدان ادراک مشترک و یکپارچه از مفهوم استانداردسازی در میان ذینفعان مختلف است. یافته‌های کیفی این پژوهش حاکی از آن است که مدیران، کارشناسان دولتی، و فعالان

حوزه صنعت و آموزش، اغلب درک متفاوت، گاه متضاد و در بسیاری موارد نادقیقی از چیستی، کارکرد و هدف استانداردها دارند. این امر منجر به تضعیف هماهنگی بین‌سازمانی، مقاومت در اجرا، و فقدان انگیزش برای مشارکت در فرآیندهای تدوین و پیاده‌سازی استاندارد شده است.

در میان مضامین فرعی شناسایی شده، نخست درک سلیقه‌ای و غیرشفاف از استاندارد به عنوان ابزاری صرفاً الزام‌آور و تحمیلی، مانعی ذهنی در برابر پذیرش داوطلبانه آن ایجاد کرده است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان استاندارد را با نظام بازرسی و مجازات اشتباه گرفته و آن را به عنوان محدودیتی در مقابل خلاقیت مدیریتی یا آزادی تصمیم‌گیری قلمداد کرده‌اند. برای نمونه، یکی از پاسخ‌گویان اظهار داشت: «خیلی از مدیران هتل اصلاً نمی‌دانند استاندارد یعنی چی. فکر می‌کنند به نوع بازرسی یا دستور تحمیلی است». (مصاحبه‌شونده P8).

همچنین، فقدان توانایی در تمایز مفهومی میان «قانون»، «ضابطه» و «استاندارد» منجر به ابهام در درک جایگاه استانداردها در زنجیره سیاست‌گذاری خدمات گردشگری شده است؛ چنان‌که یک شرکت‌کننده بیان کرد: «ما هنوز فرق قانون، آیین‌نامه، و استاندارد را نمی‌دانیم. همه چیز یکی شده است» (مصاحبه‌شونده P2, P5).

عامل مهم دیگر، عدم شناخت کافی از استانداردهای بین‌المللی و نقش آن‌ها در تضمین کیفیت و رقابت‌پذیری در سطح جهانی است. در غیاب این آگاهی، بسیاری از ذی‌نفعان قادر به ارزیابی مزایای راهبردی استانداردها نیستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان تأکید می‌کند: «استاندارد باید ابزار باشد نه مانع. ولی فعلاً مانع دیده می‌شود» (مصاحبه‌شونده P8).

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که برداشتهای ذهنی متفاوت و ناهماهنگ از استانداردسازی، نه تنها موجب ناکارآمدی در تدوین و اجرای آن شده، بلکه زمینه را برای تضاد منافع، مقاومت نهادی و فقدان همکاری مؤثر فراهم آورده است. برای غلبه بر این چالش، ضروری است با رویکردی آموزشی و تبیینی، زمینه‌سازی مفهومی مشترکی در میان همه گروه‌های ذی‌نفع فراهم شود تا استانداردسازی به عنوان یک راهبرد بهبود مستمر و نه الزام تنبیهی تلقی شود.

مضمون اصلی ۴: نبود نظام آموزشی و پژوهشی منسجم در پشتیبانی از استانداردسازی؛ کارآمدی استانداردسازی در صنعت هتلداری، در گرو وجود نظام آموزشی و پژوهشی مؤثر، یکپارچه و مبتنی بر نیاز صنعت است. یافته‌های این مطالعه کیفی، حاکی از خلأهای جدی در حوزه آموزش و پژوهش در ارتباط با استانداردسازی خدمات هتلداری است. در

اغلب مصاحبه‌ها، نبود ساختار منسجم برای طراحی و اجرای آموزش‌های کاربردی، ضعف ارتباط نهاد‌های علمی با فضای عملیاتی صنعت، و فقدان برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه پژوهش‌های بومی‌سازی شده، به‌عنوان موانع بنیادین در تحقق استانداردهای مؤثر مطرح شده‌اند.

نخستین مؤلفه این چالش، گسست عمیق بین دانشگاه و صنعت هتلداری است. مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که آموزش‌های دانشگاهی به‌ویژه در مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد گردشگری، اغلب فاقد پیوند واقعی با نیازهای شغلی و عملیاتی هتل‌هاست. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «هتل اسکول نداریم؛ دانشجو باید از ترم اول داخل هتل کار کند نه پشت میز دانشگاه» (مصاحبه‌شونده P5). در کنار این گسست، انتقادات گسترده‌ای نسبت به محتوای دروس دانشگاهی مطرح شد که به‌دلیل کهنگی منابع و عدم انطباق با الزامات روز صنعت، فاقد اثربخشی حرفه‌ای تلقی می‌شوند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «اساتید گردشگری تجربه کار در هتل ندارند و آموزش‌ها نظری و ناکارآمدند» (مصاحبه‌شونده P11, P14). دومین بعد مهم این مضمون، فقدان مدل‌های نوآورانه در آموزش مهارتی است. نبود الگوی «هتل-مدرسه» موجب شده یادگیری مهارت‌های عملیاتی، از طریق تجربه مستقیم و ساختارمند در محیط‌های واقعی کاری ممکن نباشد و فاصله دانش نظری با مهارت عملی افزایش یابد. این موضوع توسط یکی از متخصصان چنین بیان شده است: «دانشجو بعد از فارغ‌التحصیلی نمی‌داند باید در هتل چه کاری انجام دهد» (مصاحبه‌شونده P13). در بعد پژوهشی، فقدان انگیزه و بستر برای پژوهش‌های کاربردی و بومی‌سازی شده، از جمله انتقادات مکرر مصاحبه‌شوندگان بود. به گفته یکی از آن‌ها: «ما استاندارد رو تبدیل کردیم به ترجمه. بومی‌سازی و کاربست نداریم» (مصاحبه‌شونده P3). در چنین بستری، استانداردهای تدوین‌شده از واقعیت‌های فرهنگی، ساختاری و عملیاتی صنعت هتلداری ایران فاصله گرفته و قابلیت اجرای موفق را از دست داده‌اند. بر پایه این تحلیل، می‌توان نتیجه گرفت که استانداردسازی در غیاب یک نظام آموزشی و پژوهشی کارآمد، صرفاً در سطح اسناد باقی می‌ماند و به ندرت به سطح عملیات می‌رسد؛ لذا طراحی یک ساختار هم‌پیوند میان دانشگاه، صنعت و نهادهای تدوین‌کننده استاندارد، شرط لازم برای پایداری و اثربخشی استانداردهای خدماتی در هتلداری است.

مضمون اصلی ۵: موانع اقتصادی و فنی در اجرای استانداردسازی؛ اجرای موفق استانداردسازی در صنعت هتلداری نه‌تنها نیازمند تعهد مدیریتی و منابع انسانی توانمند است، بلکه در گرو فراهم‌بودن زیرساخت‌های اقتصادی، فنی و تجهیزاتی نیز قرار دارد. تحلیل

مصاحبه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که موانع اقتصادی و فنی یکی از پرتکرارترین و تأثیرگذارترین چالش‌هایی است که مدیران و فعالان صنعت در مسیر پیاده‌سازی استانداردها با آن مواجه هستند. این موانع، به‌ویژه در هتل‌های قدیمی و غیرزنجیره‌ای که از زیرساخت‌های فرسوده و بودجه‌های محدود برخوردارند، بیش از پیش خود را نمایان می‌سازند.

نخستین بُعد این مضمون، به هزینه‌بر بودن نوسازی ساختاری و تجهیزاتی بازمی‌گردد. استانداردسازی نیازمند ایجاد تغییراتی در طراحی فضا، ایمنی، تجهیزات رفاهی، و حتی سیستم‌های خدمات‌رسانی است که در بسیاری از هتل‌های قدیمی، مستلزم سرمایه‌گذاری‌های کلان است. یکی از مشارکت‌کنندگان در همین زمینه تأکید می‌کند: «هتل‌های قدیمی توان اجرای استانداردها را ندارند؛ سقف کوتاه است، اتاقها کوچک هستند» (مصاحبه‌شونده P8). در کنار این موضوع، نبود حمایت‌های مالی و مشوق‌های دولتی مانع بزرگی در مسیر تطبیق هتل‌ها با الزامات استاندارد تلقی می‌شود. بسیاری از هتلداران، به‌ویژه در شرایط رکود اقتصادی و کاهش ضریب اشغال، اجرای استانداردها را به‌عنوان اقدامی هزینه‌زا و فاقد بازگشت سرمایه کوتاه‌مدت در نظر می‌گیرند. در این راستا، یکی از مدیران اشاره می‌کند: «استاندارد یعنی هزینه؛ هتل‌دار دنبال درآمد آنی است، نه سرمایه‌گذاری بلندمدت» (مصاحبه‌شونده P4, P10).

همچنین، شرکت‌های ارزیابی و تطبیق نیز از نظر منابع مالی و فنی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. فقدان تجهیزات مناسب، نبود نیروی تخصصی کافی، و عدم حمایت نهادی، باعث کاهش کیفیت ارزیابی‌ها و کاهش انگیزه برای ارتقای سطح خدمات شده است. به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان: «شرکت‌های عامل تطبیق توان مالی ندارند، در نتیجه سطح ارزیابی پایین است» (مصاحبه‌شونده P8).

بُعد دیگر این چالش، نگاه ابزاری و سطحی به استانداردسازی است. استانداردها در بسیاری از موارد به‌جای آنکه به‌عنوان بخشی از یک راهبرد جامع بهبود کیفیت تلقی شوند، به‌صورت مقطعی، نمادین یا صرفاً برای دریافت مجوز در نظر گرفته می‌شوند. این رویکرد غیر نظام‌مند موجب می‌شود تا استانداردها نه به‌عنوان ابزار رقابت‌پذیری، بلکه به‌عنوان هزینه‌ای اضافی دیده شوند. علاوه بر این، فقدان بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای پایش و ارزیابی استانداردها نیز سبب شده فرایند ارزیابی با خطای بالا، ناکارآمدی و اتلاف منابع همراه باشد.

در نهایت، در نبود حمایت هدمند از سوی نهادهای دولتی و غیردولتی، فرایند استانداردسازی به شکل نامتوازن و ناپایدار پیش می‌رود. به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان: «هیچ بانک یا نهاد دولتی حمایتی نمی‌کند، فقط انتظار دارد اجرا بشود» (مصاحبه‌شونده P7).

بر اساس این تحلیل، می‌توان نتیجه گرفت که بدون اصلاحات ساختاری در حوزه تأمین مالی، تدوین سیاست‌های تشویقی، و ارتقاء زیرساخت‌های فنی، تحقق استانداردسازی پایدار در صنعت هتلداری امکان‌پذیر نخواهد بود. این مسئله، لزوم توجه دولت و نهادهای واسطه به طراحی برنامه‌های حمایتی و سیاست‌های مشوق محور را دوچندان می‌سازد.

۵ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های این پژوهش آشکار ساخت که استانداردسازی خدمات در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران فرایندی پیچیده و چندلایه است که تحت تأثیر تعامل میان ابعاد ساختاری-سازمانی، منابع انسانی، برداشت‌های فرهنگی، نظام آموزشی و پژوهشی، و موانع اقتصادی و فنی قرار دارد (نمودار ۱). این نتایج نشان داد که استانداردسازی تنها یک فرایند فنی نیست، بلکه پروژه‌ای نهادی و فرهنگی است که نیازمند تغییر در نگرش‌ها، سیاست‌ها و تعاملات میان ذی‌نفعان است. از این منظر، پژوهش حاضر همسو با ادبیات جهانی درباره تنش میان استانداردسازی و سفارشی‌سازی خدمات است (ریتزر، ۲۰۰۴؛ سباستینی و همکاران، ۲۰۱۴)، اما در عین حال، بُعد بومی و نهادی ایران را برجسته‌تر می‌کند؛ جایی که ضعف هماهنگی نهادی، برداشت‌های متناقض از مفهوم استاندارد و شکاف میان دانشگاه و صنعت مانع از تحقق کامل این فرایند شده‌اند؛ هرچند مدل پژوهش ابعاد نهادی، منابع انسانی و اقتصادی استانداردسازی را برجسته ساخته است، اما باید تأکید کرد که قوانین و مقررات به‌مثابه زیربنای اجرایی این فرایند، در تاروپود تحلیل نیز حضور داشته است. مصاحبه‌شوندگان بارها به ضعف هماهنگی نهادی، تعارض مقررات و ناهماهنگی بین دستگاه‌های متولی اشاره کرده‌اند؛ نکته‌ای که در بُعد ساختاری-سازمانی مدل بازتاب یافته است. بنابراین، بُعد مقرراتی و اجرایی به شکل ضمنی در مدل دیده شده، اما برای وضوح بیشتر می‌توان آن را به‌عنوان رکن مستقل و مکمل سایر ابعاد نیز در نظر گرفت.

یافته‌های این پژوهش در خصوص ضعف هماهنگی نهادی، چالش‌های منابع انسانی و موانع اقتصادی استانداردسازی، با نتایج بخش قابل توجهی از مطالعات داخلی و خارجی هم‌راستا

است. برای نمونه، پژوهش‌های داخلی مدنی و باقری نظام‌آباد (۱۳۹۳)، اشلقی فراهانی و ایمنی قشلاق (۱۴۰۱) و نیک‌بین و بیشمی (۱۴۰۴) نیز بر ناکارآمدی ساختارهای نهادی و تعارض میان منطق استانداردسازی و واقعیت‌های اجرایی صنعت هتلداری ایران تأکید داشته‌اند. در سطح بین‌المللی، نتایج این مطالعه با یافته‌های گیوراج-نمث^۱ (۲۰۱۸)، موسیوا گولیوا^۲ (۲۰۲۲)، کساپ و همکاران^۳ (۲۰۲۴) همخوانی دارد که ضعف انسجام سازمانی، آموزش ناکافی و محدودیت‌های اقتصادی را از موانع اصلی اجرای استانداردهای خدماتی در هتل‌ها گزارش کرده‌اند. با این حال، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و تمرکز بر دیدگاه‌های ذی‌نفعان کلیدی، این چالش‌ها را به صورت یکپارچه و در قالب مدلی بومی تبیین می‌کند؛ رویکردی که در اغلب مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

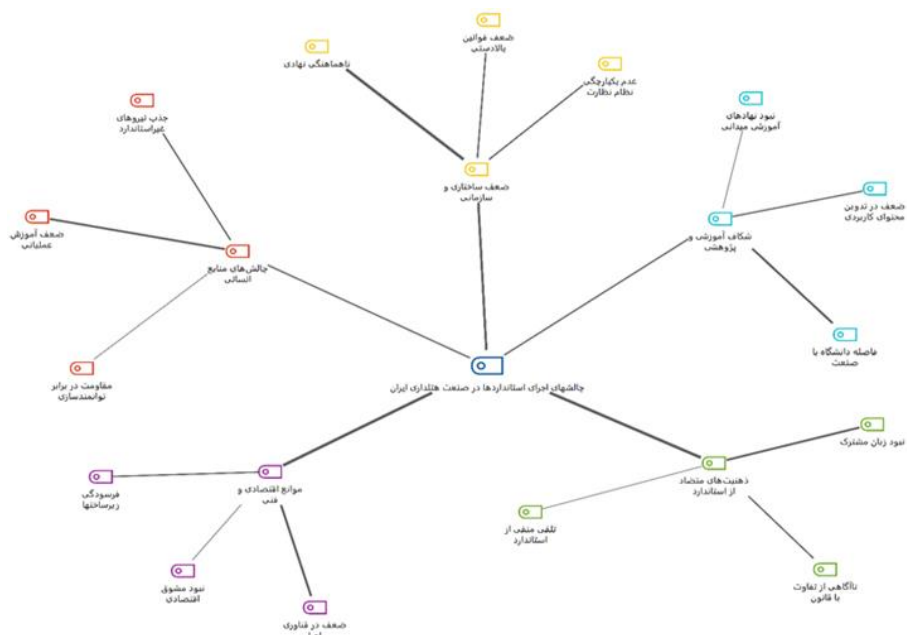
از دید نظری، پژوهش حاضر یک مدل مفهومی بومی ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد موفقیت استانداردسازی در ایران مستلزم پیوند سه رکن اساسی است: آموزش مبتنی بر شایستگی، مشوق‌های اقتصادی مرحله‌ای و تعامل نهادی میان دانشگاه-صنعت-دولت. این چارچوب، تبیین می‌کند که اجرای پایدار استانداردها تنها زمانی امکان‌پذیر است که سیاست‌گذاری ملی، آموزش‌های تخصصی و انگیزه‌های اقتصادی در یک نظام منسجم و بومی‌سازی شده قرار گیرند. از دید کاربردی نیز، نتایج نشان داد که استانداردسازی زمانی مؤثر است که فراتر از صدور بخشنامه‌ها و ترجمه استانداردهای جهانی، به زبان عملیاتی کارکنان و بستر فرهنگی-سازمانی کشور ترجمه شود. به جای توصیه‌های کلی، سیاست‌گذاران باید برنامه‌های آموزشی شایستگی‌محور طراحی کنند، مشوق‌های اقتصادی هدفمند و مرحله‌ای فراهم آورند، و نهادهای مشترک برای تبادل تجربه میان دانشگاه و صنعت ایجاد کنند. این اقدامات، علاوه بر ارتقای کیفیت خدمات، به تقویت سرمایه فرهنگی سازمان‌ها و بازسازی اعتماد میان ذی‌نفعان نیز منجر خواهد شد.

¹Gyurácz-Németh

²Musaeva & Guliyeva

³Kasap et al.,

نمودار ۱. مدل کیفی پژوهش (خروجی داده‌های کیفی تحقیق از نرم افزار مکس کیودی ۲۰۲۰)



در سطح عملیاتی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران هتل‌ها می‌توانند با اتخاذ رویکردهای مرحله‌ای و واقع‌بینانه، اجرای استانداردها را اثربخش‌تر سازند. ایجاد کمیته‌های داخلی استانداردسازی، پیوند دادن آموزش استانداردها با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، مستندسازی فرآیندها متناسب با شرایط بومی هتل و اولویت‌بندی الزامات استاندارد بر اساس تأثیر آن‌ها بر تجربه مهمان، از جمله اقداماتی است که می‌تواند مقاومت سازمانی را کاهش داده و استانداردسازی را از یک الزام صوری به ابزاری برای بهبود کیفیت تبدیل کند.

در مجموع، مقایسه نتایج این پژوهش با ادبیات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه بسیاری از چالش‌های استانداردسازی خدمات هتلداری در سطح جهانی ماهیتی مشترک دارند، اما در بافت ایران این چالش‌ها به واسطه شرایط نهادی، فرهنگی و اقتصادی خاص، پیچیده‌تر و چندلایه‌تر می‌شوند. از این رو، مدل مفهومی استخراج‌شده در این پژوهش می‌تواند مکمل مطالعات پیشین باشد و به‌ویژه برای کشورهایی با ساختار نهادی مشابه، چارچوبی تحلیلی و کاربردی ارائه دهد. با وجود دستاوردهای این پژوهش، چند محدودیت باید مدنظر قرار گیرد. نخست، تمرکز مطالعه صرفاً بر هتل‌های تهران دامنه تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود می‌کند، زیرا شرایط خاص پایتخت

از جمله تراکم گردشگران خارجی و فشارهای نظارتی گسترده‌تر می‌تواند نتایج را از سایر شهرها متمایز سازد. دوم، داده‌ها عمدتاً از دیدگاه عرضه‌کنندگان خدمات یعنی مدیران، کارکنان و کارشناسان جمع‌آوری شده‌اند؛ بنابراین نتایج بازتاب یک‌سویه‌ای از تجربه استانداردسازی محسوب می‌شوند. غیبت دیدگاه مشتریان، که می‌تواند تصویری متفاوت و مکمل ارائه دهد، یکی از ابعاد مغفول این پژوهش است. سوم، احتمال سوگیری در روایت‌های مصاحبه‌شوندگان به دلیل منافع سازمانی یا فردی وجود دارد. چهارم، شرایط اقتصادی-سیاسی کشور در دوره انجام پژوهش ممکن است بر پاسخ‌ها و اولویت‌های مشارکت‌کنندگان اثر گذاشته باشد. پنجم، محدودیت زمانی گردآوری داده‌ها مانع از واکاوی عمیق‌تر برخی ابعاد شده است. این عوامل همگی باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرند.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در چند مسیر گسترش یابند؛ نخست، انجام مطالعات مشابه در شهرهایی چون مشهد، اصفهان و شیراز می‌تواند به تقویت اعتبار بیرونی مدل کمک کند و امکان مقایسه میان‌فرهنگی و نهادی را فراهم آورد. دوم، آزمون کمی مدل کیفی استخراج‌شده با روش‌های آماری پیشرفته همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند به اعتبارسنجی و تعمیم نظری کمک کند. سوم، بررسی دیدگاه مشتریان نسبت به خدمات استانداردشده و تحلیل تجربه آنان از کیفیت، رضایت و وفاداری می‌تواند تصویر کامل‌تری از اثرگذاری استانداردها ارائه دهد و ابعاد تقاضا را در کنار عرضه روشن سازد. چهارم، واکاوی نقش عوامل فرهنگی و اجتماعی در پذیرش یا مقاومت نسبت به استانداردها، به‌ویژه در بافت‌های بومی ایران، از مسیرهای پژوهشی ارزشمند آینده به شمار می‌آید.

در مجموع، این پژوهش ضمن ارائه مدلی بومی برای استانداردسازی خدمات در هتل‌های ایران، مسیرهایی را برای پژوهش‌های تکمیلی ترسیم می‌کند که می‌تواند به غنای نظری و ارتقای کاربردهای عملی این حوزه بینجامد.

در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد که استانداردسازی خدمات در صنعت هتلداری ایران نه یک نسخه آماده برای اجرا، بلکه فرایندی بومی‌سازی‌شده و نیازمند همگرایی سیاستی، نهادی و فرهنگی است. مدل ارائه‌شده می‌تواند هم به ادبیات علمی بیفزاید و هم به‌عنوان راهنمایی عملی برای سیاست‌گذاران و مدیران صنعت هتلداری مورد استفاده قرار گیرد.

۶ مراجع

۱. اشقلی فراهانی، گیتا؛ ایمنی قشلاق، سیاوش (۱۴۰۱). نقش هتل بوتیک‌ها در توسعه گردشگری شهری، نمونه موردی: هتل بوتیک‌های مناطق ۱۱ و ۱۲ تهران. *برنامه ریزی و توسعه گردشگری*، ۱۱(۴۰)، ۱۸۷-۲۱۰. doi: 10.22080/jtpd.2022.22052.3590
۲. گندمکار، امیر؛ اوقانیان، مجید؛ اشتر، مریم (۱۴۰۱). ارائه مدل ارزیابی عملکرد تجاری هتل‌های توریستی اصفهان براساس فرهنگ نوآورانه: نقش میانجی جهت‌گیری بازار و بازاریابی داخلی. *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۱۱(۴۳)، ۷-۲۶. doi: 10.22080/jtpd.2023.24660.3759
۳. رضاقلی زاده، مهدیه (۱۳۹۹). نقش حمل و نقل هوایی، هتلها و رستورانها در رابطه بین گردشگری و رشد اقتصادی. *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، 9(32)، 89-106. doi: 10.22080/jtpd.2020.18370.3247
۴. زندی، ابتها؛ نیک بین، مهنا (۱۴۰۴). شناسایی موانع اجرای رویه‌های پایداری در هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران: رویکردی کیفی. *گردشگری و توسعه*، 14(1)، 73-92. doi: 10.22034/jtd.2024.469341.2948
۵. مدنی، امیر محسن؛ باقری نظام آباد، لیلا (۱۳۹۳). نقش استانداردسازی خدمات صنعت هتلداری ایران در تولید برند ملی. *مدیریت فرهنگی*، ۸(۲۴)، ۱۱۵-۱۳۳.
۶. مشاوری، کاوه (بدون تاریخ). *ارزیاب متخصص تأسیسات گردشگری*. بازیابی شده در ۲۵ ژوئیه ۲۰۲۵، از <https://www.kavehconsultancy.com>
۷. مهر نیوز (۱۳۹۱). *درجه‌بندی و استانداردسازی تمام هتل‌های کشور*. بازیابی شده در ۲۵ ژوئیه ۲۰۲۵، از <https://www.mehrnews.com>
۸. نیک بین، مهنا؛ بیشمی، بهار (۱۴۰۴). نقش شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات در صنعت هتلداری ایران بر اساس دیدگاه مدیران: مدل داده بنیاد. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۲۰(۷۱)، ۲۰۷-۲۵۲. doi: 10.22054/tms.2025.84689.3045
9. Azáldegui-Cárdenas, A., Esteves-Fajardo, Z. I., De la Cruz-Luján, J. M., & Felipe-Bravo, G. M. (2023). ISO 9001:2015 Quality management: Case study for three-star hotels in Peru. *Proceedings of the 21st LACCEI*

- International Multi-Conference*.
<https://doi.org/10.18687/laccei2023.1.1.1252>.
10. Belinska, Y., & Husiatynskyi, M. (2024). Quality management of hotel services in the context of digitalization. *Business Navigator*. 77(4).
<https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-48>
 11. Bettiol, M., Maria, E. D., & Grandinetti, R. (2015). Service customisation and standardisation in combinatory knowledge-intensive business services. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 6(3), 241-260.
<https://doi.org/10.1504/IJKBD.2015.072812>
 12. Bowie, D., & Buttle, F. (2011). *Hospitality Marketing*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080967929>
 13. Chen, C.-F., & Chen, F.-S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29–35. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.008>
 14. Dedeoğlu, B. B., & Demirer, H. (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 130-146.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0350>
 15. Fauzi, M. A. (2023). A bibliometric review on knowledge management in tourism and hospitality: past, present and future trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35 (6): 2178–2201.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0381>
 16. Gyurácz-Németh, P. (2018). Measuring and analysing standardisation in the Hungarian hotel sector. *Tourism & Management Studies*, 14(SI1), 17–24.
<https://doi.org/10.18089/TMS.2018.14SI102>
 17. Hadidi, L. A., Assaf, S., Aluwfi, K., & Akrawi, H. (2017). The effect of ISO 9001 implementation on customer satisfaction of engineering services. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 35(2), 176–190. <https://doi.org/10.1108/IJBPA-01-2017-0004>
 18. Kasap, G., Samur, A. N., & Yılmaz, İ. (2024). Organizational barriers to service quality failures: The case of hotel businesses. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 9(3), 213-229.
<https://doi.org/10.31822/jomat.2024-9-3-213>
 19. Keshavarz, Y, Jamshidi D. (2018). Service quality evaluation and the mediating role of perceived value and customer satisfaction in customer loyalty. *International Journal of Tourism Cities*. 4 (2): 220–244.
<https://doi.org/10.1108/IJTC-09-2017-0044>
 20. Kleisari, L., & Markaki, E. N. (2020). The impact of the perceived service quality on revisit intention in the tourism industry: A conceptual framework

- of strategic approach and analysis. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), 30–40. <https://doi.org/10.26417/ejis.v5i3.p30-40>
21. Kimes, S.E. – Mutkoski, S.A. (1991): Assessing Customer Contact: Work Sampling in Restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 32, Issue 1, 82–88. <https://doi.org/10.1177/001088049103200119>
22. Kumar, S. V. (2024). Employability skills as perceived by hotel employees: An overview. *Human Resources Management and Services*, 6(1), 3385. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i1.3385>
23. Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). sage.
24. Liu, J., Zhuang, L., & Ren, D. (2021). Research on the construction of practice teaching standardization system of hotel management major in undergraduate colleges. *Proceedings of the 4th International Conference on Applied Social Science and Humanities Education Research (ASSHER 2021)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210728.042>
25. Musaeva, N., & Guliyeva, B. (2022). Analysis of current status in service level in hotel business in Azerbaijan. *Economic Herald of the Donbas*, 4(70), 22–25. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-22-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-22-25)
26. Nadiri, H., & Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17 (6): 469–480. <https://doi.org/10.1108/09596110510612112>
27. Navrozova, Y. (2021). Hotel services quality aspects. *Development of management and entrepreneurship methods on Transport*, 1(74), 97-11. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-1-97-113>
28. Ritzer, G. (2004). *The McDonaldization of society* (Rev. New Century ed.). Sage Publications. ISBN 0761988122, 9780761988120
29. Roper, A., & Brookes, M. (1996). Theory and reality of interdisciplinary research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11 (4): 174–180. <https://doi.org/10.1108/09596119910263577>
30. Sackmary, B. (2015). The Service Encounter and Customer Satisfaction. In *Proceedings of the 1987 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 453-458). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17052-7_93
31. Safarbazi. (2022). Only 50% of Iran's hotels are undergoing the standardization process. Retrieved July 25, 2025, from <https://www.safarbazi.com>
32. Sandoff, M. (2005). Customization and standardization in hotels – a paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 529–535. <https://doi.org/10.1108/09596110510612167>
33. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students*. Pearson Education. ISBN: 978-1-292-40273-4

34. Sebastiani, R., Corsaro, D., Vargo, S.L. (2014). Transitioning to Value Co-development. In: Baglieri, E., Karmarkar, U. (eds) *Managing Consumer Services*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04289-3_8
35. Silverio, A. S., Ferrugem, L. R. D. S. A., Sales, C. M. R., Carvalho, T. G. B., & Freitas, A. L. P. (2016). Estudo de caso: análise do processo de implantação da ISO 9001: 2008 em uma empresa do setor hoteleiro de Campos dos Goytacazes. *Revista Vértices*, 18(1), 177-204. <https://doi.org/10.19180/1809-2667.V18N116-09>
36. Statista. (2024). Global hotel market report 2024. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>.
37. Sundbo, J. (2002): The Service Economy: Standardisation or Customisation?. *The Service Industries Journal*, Vol. 22, Issue 4, 93–116. DOI: 10.1080/714005099
38. Teixeira, S. J. (2019). Quality management in tourism services: a literature review and case study. *Journal of Tourism & Development*, (32), 9-24. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i32.20435>
39. Tsaor, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471–481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1).
40. Vujko, A., Petrović, M., Gajić, T., Jovanovic, V., & Jovanović, S. J. (2017). Standardization of services as prerequisite for overcoming the discrepancy between the expected and the perceived quality in hotel business. *Škola Biznisa*, 2, 56–69. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-13729>
41. Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. World Scientific. <https://doi.org/10.1142/y0024>
42. Yang, J. (2013). *Research and design of hotel management system model*. Proceedings of ICETIS, 1141–1145. <https://doi.org/10.2991/ICETIS-13.2013.260>

Research paper

Qualitative analysis of service standardization challenges in four- and five-star hotels in Tehran from the perspective of key stakeholders

Mohanna Nikbin(Corresponding Author)¹, Bahar Beishami²,

1. Department of Tourism and Hospitality Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Director of Sustainable Tourism Development Department, Creative Economy Research Centre, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received:26/02/2026

Accepted:01/06/2026

Abstract

Service standardization in four and five star hotels is widely regarded as a foundation for enhancing service quality, building guest trust, and achieving sustainable competitiveness. Yet many hotels in Tehran continue to face considerable barriers in implementing established standards. This study aims to explore these challenges in depth from the perspective of key stakeholders and to provide a contextually grounded explanation for the persistent shortcomings in standardization practices. A qualitative and exploratory design was employed, drawing on fourteen semi structured interviews with senior hotel managers, academic experts and public sector specialists. The data were analysed using qualitative content analysis supported by MAXQDA software. To ensure data trustworthiness, the criteria of Lincoln and Guba, namely credibility, transferability, dependability and confirmability, were applied through techniques such as theoretical saturation, participant diversity and member checking. The findings indicate that five core themes encapsulate the main barriers to effective standardization. These include structural and organizational weaknesses within hotels, inadequate and insufficiently trained human resources, misinterpretations and at times resistance toward the concept of standards, gaps in the educational and research infrastructure of the hospitality sector, and economic as well as technical constraints. The results suggest that standardization is not merely a technical requirement; rather, its successful implementation demands substantial institutional, cultural and managerial reform. By proposing a locally informed conceptual model grounded in empirical stakeholder insights, this study offers a comprehensive account of the constraints shaping standardization processes in Tehran's hotel sector.

¹Mohanna.Nikbin@iau.ac.ir

² B.Beishami@richt.ir

Keywords: Standardization challenges, hotel industry, hotel managers and employees, 4- and 5-star hotels in Tehran, qualitative analysis.