بخش نهم

مدیریت کیفیت و رضایت مشتریان

محمدتقی طغرایی

فصل ۱

آشنایی با مفاهیم کیفیت و استاندارد

اهداف فصل: آشنایی و کاربرد

- کیفیت و تعاریف آن
- مدیریت کیفیت جامع و اصول آن
- توانمندسازی کارکنان
- الزامات و مراحل اجرایی مدیریت کیفیت خدمات
- کیفیت خدمات گردشگری
- ابعاد کیفیت خدمات گردشگری
- معیارها و شاخص‌های کیفیت‌سنجی خدمات

در پایان این فصل انتظار می‌رود فراگیران بتوانند:

۱. کیفیت را تعریف کرده و اهمیت و مصادیق آن در تأسیسات گردشگری را تشریح کنند.
۲. یک ساختار مبتنی بر اصول مدیریت کیفیت جامع طراحی کنند.
۳. الزامات و مراحل اجرایی مدیریت کیفیت جامع در تأسیسات گردشگری را فهم کنند.
۴. ابعاد، معیارها و شاخص‌های کیفیت خدمات را در تأسیسات گردشگری به کار گیرند.

مفهوم کیفیت

تا به امروز تعریف واحد و پذیرفته شده‌ای از مفهوم کیفیت ارائه نشده است. برخی آن را «عملکرد مطابق با استانداردها» می‌دانند و عده‌ای آن را «پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان» و «راضی نگاه داشتن مشتریان». در ادامه به چند تعریف رایج از مفهوم کیفیت اشاره خواهد شد:

- **انطباق با مشخصات طراحی شده**[1]: بدین معنی که تا چه حد یک محصول یا خدمت با اهداف و مشخصات مدنظر طراحان تطابق دارد.
- **قابل استفاده بودن**[2]: بدین معنی که تا چه حد یک محصول متناسب به‌منظوری که بدان دلیل ساخته شده است، مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- **ارزش متناسب با هزینه پرداختی**[3]: به معنی مفید واقع شدن (ارزیدن) محصول (خدمت)، در مقایسه با هزینه پرداختی توسط مشتری است.
- **خدمات پس از فروش**[4]: به معنی حمایت و پشتیبانی فراهم آمده پس از فروش یا ارائه خدمت به مشتری است.
- **معیارهای روان‌شناختی**[5]: روشی برای تعریف کیفیت است که بر ارزیابی‌ها و قضاوت‌های افراد راجع به آنچه سبب می‌شود یک محصول یا خدمت را ممتاز و باکیفیت بدانند، تکیه دارد.

با اذعان به این نکته که کیفیت برای محصولات و خدمات مختلف، تعاریف متفاوتی خواهد داشت، جوران[6] دو نکته را در تمامی تعاریف ارائه شده از کیفیت، مشترک می‌داند (ایزد[7]، ۲۰۱۲).

۱. توجه به خصوصیاتی که مشتریان خواهان آنند.

۲. بی‌عیب و نقص بودن محصولات و خدمات.

1. Conformance to specifications
2. Fitness for use
3. Value for price paid
4. Support services
5. Psychological criteria
6. Juran
7. Aized

در جهان امروز و با توجه به طیف گسترده سازمان‌ها و تنوع ماهیت، ساختار و فرهنگ سازمانی هیچ نسخه واحدی برای دستیابی همه سازمان‌ها به خدمات و محصولات باکیفیت نمی‌توان پیچید و هیچ دستورالعمل واحدی وجود ندارد. آنچه برای یک سازمان مفید واقع می‌شود ممکن است سازمان دیگری را به سراشیبی سقوط سوق دهد (پکار[1]، ۱۹۹۵).

در اقتصاد به شدت رقابتی کنونی، کیفیت یک مزیت رقابتی است که می‌تواند منجر به تثبیت جایگاه یک سازمان گردد. مدیریت کیفیت یکی از عناصر اصلی مدیریت پروژه‌هاست که برای بقا و موفقیت سازمان‌ها در فضای رقابتی کنونی حیاتی است (فرجی، ۱۳۸۸). کیفیت واژه رایج و آشنایی است که از مفهوم و نحوه کاربرد آن تفاسیر گوناگونی به عمل آمده است. اما وجه مشترک همه این تعاریف «سازگاری کالا یا خدمت با نیازها و انتظارات مشتریان است». کیفیت از مشتری شروع می‌شود و هر گونه توجه به کالا یا خدمت، بدون توجه به نظر مشتری، الزاماً کیفیت را به‌دنبال ندارد (سیمونز و همکاران، ۱۳۸۲). لذا معمولاً کیفیت را براساس تطابق‌پذیری محصول با ویژگی‌های مدنظر مشتری، و یا میزانی که محصول می‌تواند انتظارات قبلی مشتری را برآورده سازد، تعریف می‌کنند (جانسون و نیلسون[2]، ۲۰۰۳).

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع سیستمی است که اجزای آن هماهنگ، متناسب، دارای ارزش و روش علمی است. اجزای این سیستم در یک نظام علت و معلولی پیوسته، مرتبط و زنده شکل می‌گیرد و هرگز نباید انتظار داشت که به صرف آگاهی نظری از سری مفاهیم خشک و بی‌روح بتوان سیستم مدیریت کیفیت جامع را در سازمان به‌صورت مدلی پویا به اجرا در آورد. مدیریت کیفیت جامع یک مکتب است. همان‌گونه که رفتار و احساسات یک انسان صاحب مکتب از قبل قابل پیش‌بینی است در مدل مدیریت کیفیت جامع نیز مبانی و نوع رفتار و نتایج مدیریت را می‌توان از قبل تعیین کرد. فلسفه و رسالت مدیریت کیفیت جامع حفظ سازمان در مرحله تکامل از چرخه عمر سازمانی است (حاجی شریف، ۱۳۷۹).

نکته اساسی در مدیریت کیفیت جامع این است که امکان رسیدن به نتیجه کاملا بدون

1. Pekar
2. Johnson, Nilsson

عیب و نقص را فراهم می‌آورد (سینگهال، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر، به‌طور مستمر و سریع باید برای ادامه فعالیت تلاش کرد تا محدودیت‌ها، نواقص و نارسایی‌ها را تا حد صفر کاهش داد. شایان ذکر است که اولین زمان مناسب رفع عیب و نارسایی تا مرز صفر در مراحل اولیه تولید یا ارائه خدمت و با تاکید فراوان بر پیشگیری، تلاش مستمر در اندازه‌گیری، تحلیل داده و فرایندهای کنترل برای جلوگیری از اتلاف وقت و به حداقل رساندن اشتباهات است (ایشیکاوا، ۱۳۸۰). هدف این سیستم فراهم آوردن محصول یا خدماتی با کیفیت برای مشتریان است که اجرای این کار کاهش افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و بهبود موقعیت رقابتی در بازار را در پی دارد. مدیریت کیفیت جامع به یک تغییر فرهنگی نیاز دارد. این تغییر فرهنگی اساسی و بنیادی خواهد بود و مطمئناً در زمان کوتاهی بدست نمی‌آید (براون و همکاران، ۱۳۸۲).

تعاریف بنیادی در مدیریت کیفیت جامع

به‌طور کلی تعاریف متعدد و گوناگونی در مورد مدیریت کیفیت جامع ارائه شده است. در این بخش برای آشنایی دقیق‌تر با مفاهیم کیفیت به اهمیت تعاریف ارائه شده توسط متخصصین این رشته اکتفا می‌گردد. اما قبل از آن ارائه تعریفی از مشتری ضروری به نظر می‌رسد.

مشتری: مشتری کسی است که تولیدات یا خدمات سازمان را می‌خرد یا از آن استفاده می‌کند. در مجموع می‌توان مشتریان را به دو دسته تقسیم کرد: مشتریان خارجی و مشتریان داخلی. مشتریان خارجی در بیرون از سازمان محصولات تولید شده یا خدمات ارائه شده را می‌خرند. تمام مدیران و کارکنانی که به نوعی در فرایندهای تهیه و توزیع کالا و یا خدمات نقش دارند، باید اثر کار و وظیفه خود را در بالا بردن سطح رضایت مشتریان خارجی بخوبی درک نمایند. در برابر مشتریان خارجی هر سازمانی تعدادی مشتری داخلی نیز دارد که به اندازه مشتریان خارجی مهم می‌باشند. در تمامی مراحل -از قسمت‌های مهندسی گرفته تا تولید و دیگر فرایندها- همواره یک مشتری داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می‌کند و درعوض محصول یا خدمتی را ارائه می‌دهد. هر فرد که در فرایندی سهم دارد، مشتری عملیات و فرایند قبلی است و هدف کارکنان هر بخش این است که از برآورده شدن نیازها و کیفیت مطلوب بخش بعدی اطمینان حاصل کنند. هنگامی که این روند در تمامی بخش‌های سازمان اجرا گردد رضایت مشتریان خارجی نیز

تضمین خواهد شد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۳).

کیفیت: در دهه پنجاه میلادی دمینگ و فیگنباوم مفهوم کیفیت را این‌گونه بیان کردند: کیفیت مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های سازمان باید نسبت به آن متعهد باشند و هدف نهایی آن مطابقت کامل محصول یا خدمت با مشخصات مورد نیاز مشتری با حداقل هزینه برای سازمان است که منجر به افزایش کارایی کل مجموعه و افزایش قابلیت رقابت می‌شود (حاجی شریف، ۱۳۷۹). به عبارت روشن‌تر کیفیت مجموعه‌ای از خصوصیات یک کالا یا خدمت است که احتیاجات و رضایت مصرف‌کننده را تأمین می‌کند (سازمان بهره‌وری سنگاپور، ۱۳۷۶). کیفیت عبارت است از مجموعه جنبه‌ها و ویژگی‌های یک محصول یا خدمت که عامل تعیین‌کننده‌ای برای پاسخ‌گویی به نیازهای تلویحی و از پیش تعیین شده به شمار می‌رود. این مجموعه عواملی مانند ایمنی، قابلیت اطمینان، قابلیت اعتماد، پاسخ‌گویی، به هنگام بودن، ارزشمندی و کارآیی یک محصول یا خدمت و همچنین فعالیت‌های مربوط به تولید آن را در برمی‌گیرد (زمردیان، ۱۳۷۶).

مدیریت کیفیت جامع: تلاشی است برای بهبود مستمر فرایندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت‌های سازمانی در جهت تأمین نیازهای مشتری، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه فعالیت در رابطه با شرایط متغیر محیطی (زمردیان، ۱۳۷۶). همچنین عبارت است از: تعهد، تغییر مداوم، فراگیری مداوم، برنامه‌ریزی راهبردی، فعالیت‌های گروهی، بهبود مداوم و مشتری‌گرایی داخلی و خارجی (سلیمی، ۱۳۷۳). به‌طور کلی مدیریت کیفیت جامع را می‌توان چنین تعریف کرد: اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری هم‌افزا در جهت تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارآیی و ارتقای وضعیت رقابت در بازار ختم می‌شود (حاجی شریف، ۱۳۷۹).

برخی از نویسندگان مدیریت کیفیت جامع را متکی بر سه اصل اساسی می‌دانند (حاجی شریف، ۱۳۷۶): ۱) تمرکز بر درک و جوابگویی به نیازهای مشتریان ۲) بهبود مستمر همه محصولات، خدمات و فرایندها به‌صورت منظم ۳) مشارکت تیمی که باعث تحقق رضایت مشتریان گشته و مشارکت و تلاش همه را اعم از مدیران، کارکنان و عرضه‌کنندگان، ممکن می‌سازد و تکامل می‌بخشد.

عناصر ساختاری مدیریت کیفیت جامع عبارتند از:

- **تعهد مدیریت ارشد:** برای رهبری و حمایت از تلاش‌های مدیریت کیفیت جامع،

فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است.

- **ساختار حمایتی:** ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین اولویت‌ها و پایش اجرای مدیریت کیفیت جامع ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقای کیفیت به‌عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل‌کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می‌شود.
- **تیم‌های ارتقا:** اگر فلسفه مدیریت کیفیت جامع به درستی درک شود باید در اجرای آن تیم‌های فرابخشی با عضویت صاحبان فرایندها از واحدها و بخش‌های مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندهای اصلی و کلیدی را به عهده بگیرند.
- **روش و ابزار ارتقا:** باید برای ارتقای فرایندها یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آنها زبان مشترک ایجاد می‌کند.
- **روش‌ها و ابزار آماری:** استفاده از روش‌ها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند برای سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندها ضروری است.
- **مهارت‌های انسانی:** مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است، بنابراین باید مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط انگیزش حل تضادها و... وجود داشته باشد.
- **روشی برای انتقال صدای مشتریان به داخل سازمان:** برای آن که نیازها و انتظارات مشتریان به ویژگی‌های کیفی خدمت تشکیل شود از توسعه کارکرد کیفیت[1] استفاده می‌شود.
- **مهندسی مجدد فرایند:** گاهی لازم است برای پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات مشتریان فرایندها از نو طراحی شوند؛ این اقدام را مهندسی مجدد فرایند می‌نامند.
- **نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد:** برای اجرای مدیریت کیفیت جامع وجود یک نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد ضروری است. نظام ارتباطی باید حول محور پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات مشتریان (داخلی و خارجی) شکل گیرد. تاروپود همه تلاش‌های

1. Quality Function Deployment (QFD)

ارتقای کیفیت و رشته اتصال مغزها و دل‌های کارکنان و مدیران نظام ارتباطی است؛ به همین دلیل در سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت جامع پیاده می‌شود، به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق‌العاده‌ای داده می‌شود.

- **نظام تشویق و پاداش:** وجود نظام تشویق و پاداش مؤثر نیز یکی از ساختارهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. اگرچه خود فلسفه فرایندگرا ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کند ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب‌ترین روش‌ها را برای تقدیر و تشویق از تیم‌های بهبود انتخاب نماید.

توانمندسازی کارکنان

همان‌طور که ذکر شد تلاش‌های اولیه برای بهبود کیفیت در ژاپن منجر به شکل‌گیری مفهوم دوایر کیفیت گردید. موفقیت یک چنین دوایری تا حد زیادی متکی بر مشارکت فعالانه اعضای سازمان می‌باشد (لاگروس، ۲۰۰۳). امروزه توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به‌منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان‌ها به توانمندسازی کارکنان مربوطه در راستای تشویق آنان به نوآوری و ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان و انجام وظیفه به‌عنوان مالکان سازمان اقدام می‌نمایند. توانمندسازی مخصوصاً در محیط‌های کاری مجازی که اعضای سازمان از تعاملات چهره به چهره محروم می‌باشند و مجبورند که به‌طور مستقل عمل نمایند، بسیار مهم می‌باشد. همچنین، توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقی‌مانده در طی زمان‌های کوچک‌سازی سازمان بسیار حائز اهمیت است. توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به‌عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد.

توانمندی به‌صورت گسترده به شیوه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از مدیران در محیط کار از توانمندسازی صحبت می‌کنند و نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت

توانمندی را به‌عنوان راه‌حل بسیاری از مشکلات سازمانی توصیه می‌کنند. سازمان‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در عرصه رقابت پیشتاز باشد باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند.

اصول مدیریت کیفیت جامع

از سوی دیگر، برای مدیریت کیفیت اصول هشت‌گانه زیر مشخص شده است، که مدیریت رده بالا می‌تواند از آن به‌منظور راهبری سازمان به‌سوی عملکرد بهتر استفاده کند (بشیری و خدایی، ۱۳۹۲). یکی از عوامل کلیدی در ایجاد و نهادینه‌سازی مدیریت کیفیت جامع در تأسیسات گردشگری نگرش موافق مدیران ارشد به استقرار و انجام فعالیت‌ها مبتنی بر اصول و عناصر این رویکرد است، بنابراین لازم است مدیران هر یک از تأسیسات گردشگری نسبت به انجام هر یک از موارد زیر در واحدهای گردشگری خود اقدام نمایند.

۱. **مشتری محوری:** سازمان‌ها به مشتریان خود وابسته هستند، از این رو باید نیازهای حال و آینده مشتریان را درک نمایند، خواسته‌های آنها را برآورده سازند و برای فراتر رفتن از انتظارات مشتری تلاش کنند.

۲. **راهبری:** رهبران، وحدت مقصد و جهت‌گیری سازمان را ایجاد می‌کنند. آنان باید محیط درون سازمان را به‌گونه‌ای به وجود آورند و برقرار نگه دارند که افراد بتوانند در دستیابی به اهداف سازمان به‌طور کامل دخیل شوند.

۳. **دخیل بودن افراد (مشارکت کارکنان):** افراد در هر سطحی که باشند جوهره سازمان هستند. دخیل بودن کامل آنها موجب می‌شود که توانایی‌های آنها برای منافع سازمان استفاده شود.

۴. **رویکرد فرایندی (فرایندگرایی):** نتیجه مطلوب هنگامی به‌صورت کاراتر حاصل می‌شود که فعالیت‌ها و منابع مرتبط به آنها به‌صورت فرایند مدیریت شود.

۵. **رویکرد سیستمی در مدیریت (سیستم‌گرایی):** شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای

مرتبط به هم به مثابه سیستم به اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف آن کمک می‌کند.

۶. **بهبود مداوم:** بهبود مداوم در عملکرد کلی سازمان باید هدفی دائمی برای سازمان باشد.

۷. **رویکرد واقع‌بینانه در تصمیم‌گیری:** تصمیمات مؤثر مبتنی بر تحلیل داده‌ها و اطلاعات است.

۸. **روابط سود بخش متقابل با تأمین‌کننده:** هر سازمان و تأمین‌کنندگان آن به هم وابسته‌اند و رابطه سودبخش متقابل بین آنها موجب افزایش توانایی هر دو در ایجاد ارزش می‌شود.

سازمانی که این هشت اصل را براساس استاندارد ایزو سری ۲۰۰۸: ۹۰۰۱ اجرا کند، دارای ساختارهای زیر است:

- مشخص و مدون بودن وظایف و اختیارات در آن.
- مدون بودن همه روش‌ها و دستورات اجرایی و به‌کارگیری دقیق آنها در عمل.
- وجود سیستم اطلاعات مدیریت برای اطلاعات دقیق مدیریت ارشد از کارایی مستقیم.
- بازنگری و ممیزی این سیستم براساس روش‌های اجرایی مدون و نگهداری سوابق.
- آموزش منظم و طبق برنامه همه مدیران و کارکنان.

الزامات اجرایی مدیریت کیفیت جامع

در هر حال اجرای این سیستم الزامات خاص خود را دارد که عبارتند از:

۱. نیازمند انتخاب آگاهانه است

انتخاب آگاهانه این سیستم اولین گام دشوار در راه ایجاد آمادگی و اجرای فلسفه مدیریت کیفیت جامع است. انتخاب آگاهانه حاکی از اعتماد عمیق مدیران ارشد به این سیستم و عزم راسخ آنها برای اجرای آن است. انتخاب آگاهانه بیانگر این است که اصول و مفاهیم مدیریت کیفیت جامع به قلمرو اندیشه و عمل مدیران یک سازمان راه یافته است و مدیران برای اجرای این سیستم برنامه‌ای دارند و اجرای آن را به عهده دیگران محول نخواهند کرد. اگر انتخاب و تصمیم به اجرا، آگاهانه باشد و مدیران بدانند که چرا و چگونه تلاش‌های مربوط به آماده‌سازی و اجرای مدیریت کیفیت جامع را شروع کنند و از شرایط سازمان خود و تجارب اجرایی دیگران درک کاملی داشته باشند، موفقیت دور از دسترس نخواهد

بود. اگر سیستم آگاهانه انتخاب نشود، با آن برخورد ابزاری خواهد شد. به این معنی که در حد یک ابزار و روش تنزل داده خواهد شد و در این صورت شکست آن حتمی است.

۲. باید رهبری شود

آغاز و تداوم این سیستم بدون رهبری آشکار و هدایت و حمایت مدیران ارشد یک سازمان امکان‌پذیر نیست. مدیران ارشد باید به‌طور آشکاری رهبری این حرکت را بر عهده بگیرند، به‌گونه‌ای که همه کارکنان مشتاقانه برای ایجاد تحول اقدام کنند. مدیران ارشد باید با ارائه الگوهای مناسب تعهد خود را به اجرای این سیسستم نشان دهند و زیر ساخت‌های حمایتی و منابع مالی و انسانی لازم را برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان آماده کنند.

۳. محتاج پذیرش و قیام درونی است

نمی‌توان اجرای این سیستم را بر سازمان تحمیل کرد. اجرای این سیستم محتاج علاقه و تصمیم درونی و قیام برای اجرا است. البته این موضوع با استفاده از مشاوران بیرون سازمان منافات ندارد. با این توضیح که مشاور باید در حد مشاور باقی بماند و نه به‌عنوان بازیگر اصلی و مهندس ساختار اجرایی. اجرای مدیریت کیفیت قابل تفویض نیست؛ مدیران و کارکنان باید نقش محوری را در اجرا به عهده بگیرند.

۴. نیازمند ایجاد آمادگی است

اجرای این سیستم یک تغییر و دگرگونی اساسی است. برای تغییر الگوهای مختلفی وجود دارد. براساس نظریه لوین برای ایجاد تغییر سه مرحله لازم است: مرحله ایجاد آمادگی (ذوب طرز تفکر، روش‌ها و رفتارهای سنتی)، مرحله حرکت یا ایجاد تغییر و مرحله تثبیت یا نهادینه کردن طرز تفکر، روش‌ها و رفتارهای جدید. گاهی ایجاد آمادگی طولانی‌ترین مرحله از مراحل تغییر است. اگر در سازمان آمادگی برای اجرای مدیریت کیفیت ایجاد نشود امکان اجرا وجود نخواهد داشت.

۵. محتاج برنامه‌ریزی است

این سیستم براساس اقدامات پراکنده و غیرمنسجم اجرا نمی‌شود. از آغاز تصمیم به اجرا تا نهادینه کردن آن در یک سازمان باید برنامه‌ریزی کرد. پس از گذر از مراحل ایجاد آگاهی و

کسب دانش و تجربه، نهادینه کردن فلسفه مدیریت کیفیت در یک سازمان یعنی قرار گرفتن آن در مسیر ارتقای مستمر کیفیت، محتاج برنامه‌ریزی بلندمدت است.

۶. نیازمند ایجاد زیرساخت‌های حمایتی است

برای ایجاد تغییری به وسعت آنچه مدیریت کیفیت جامع‌طلب می‌کند، وجود زیرساخت‌های حمایتی ضروری است. معمولاً این زیرساخت‌ها شامل کمیته راهبری، نظام ارتباطی، نظام برنامه‌ریزی و نظام پاداش هستند. نکته مهم این است که زیرساخت‌ها نیز به‌عنوان تابعی از شرایط پویا و فرایند یادگیری به مرور زمان تکامل پیدا می‌کنند و دوش به دوش اجرا، ارتقا می‌یابند.

۷. دشوار و وقت‌گیر است

از آنجا که این سیستم به‌دنبال ایجاد تحول اساسی در اداره سازمان‌ها و دگرگونی وسیع در اندیشه و عمل مدیران و کارکنان است، بنابراین اجرای آن دشوار و وقت‌گیر است. مدت زمان لازم برای نهادینه کردن این سیستم ۸ تا ۱۰ سال است. اگر مدیریت کیفیت در سازمان نهادینه شود سازمان در اجرای این سیستم موفق خواهد شد (لامعی، ۱۳۸۳).

مراحل اجرایی مدیریت کیفیت جامع

اجرای مدیریت کیفیت جامع باید تدریجی و طی مراحلی انجام گیرد. از زمان تصمیم به اجرای آن تا ادغام کامل با کار روزمره کارکنان سال‌ها طول می‌کشد. هیچ راه میان بری برای کوتاه کردن این فاصله زمانی وجود ندارد. برای پیاده کردن مدیریت کیفیت جامع الگوهای اجرایی مختلفی به وجود آمده است اما بهترین الگوی اجرایی وجود ندارد. برای اجرای مدیریت کیفیت جامع یک الگوی شش مرحله‌ای ارائه می‌شود. اما باید توجه کنیم که مرزبندی کاملاً مشخصی بین این مراحل وجود ندارد و در حین اجرا نیز سازمان‌های مختلف ممکن است این مراحل را با سرعت‌های متفاوت طی کنند. شروع صحیح اجرای مدیریت کیفیت جامع و صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می‌باشد. مراحل اجرایی مدیریت کیفیت جامع عبارتند از:

۱. **مرحله آگاهی:** در این مرحله توانایی‌های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی می‌شود و

درباره اجرای مدیریت کیفیت جامع تصمیم‌گیری به عمل می‌آید. در پایان این مرحله باید مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت کیفیت جامع و روش‌های جامع کیفیت و روش‌های دستیابی به آن پیدا کند؛ بدین منظور شرکت در دوره‌های آموزشی درباره مدیریت کیفیت جامع ضروری می‌باشد. تشکیل یک تیم کاری متشکل از مدیران ارشد برای ارزیابی سازمانی و تهیه پیشنهادی برای تصمیم‌گیری درباره اجرای مدیریت کیفیت جامع لازم است.

زمانی که مدیران ارشد تعهد خود را به اجرای مدیریت کیفیت جامع نشان دادند باید به سؤالات کارکنان درباره ضرورت تغییر پاسخ دهند. باید باب بحث و گفت‌وگو در سازمان باز شود و مدیریت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت کیفیت جامع و نتایج مورد انتظار از اجرای آن، زمینه پذیرش آن را در کارکنان به وجود آورد. بنابراین مرحله آگاهی مرحله ایجاد آمادگی برای تغییر می‌باشد. این مرحله معمولاً بیش از یک سال طول می‌کشد.

۲. **مرحله کسب دانش و مهارت‌ها:** در این مرحله پایه‌های مدیریت کیفیت جامع ریخته می‌شود؛ بدین معنی که ابزار و روش‌های ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می‌شود؛ برای ایجاد جو فرهنگی مناسب جهت پرداختن به ارتقای کیفیت برنامه‌ریزی می‌شود؛ اولین علائم کار تیمی ظاهر می‌شود و سازمان به سنجش و پایش کیفیت اقدام می‌کند. کارهایی که در این مرحله باید انجام گیرد عبارتند از:

- ◇ ایجاد صلاحیت‌های لازم در مدیریت از طریق آموزش ابزار و فنون ارتقای مستمر کیفیت.
- ◇ ایجاد صلاحیت‌های لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت کیفیت جامع، ویژگی‌های فرایندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها.
- ◇ ارزیابی فرهنگ سازمانی به‌منظور تغییر در فرهنگ سازگار با ارتقای مستمر کیفیت؛ بدین منظور باید برنامه‌ای تدوین و اجرا گردد که در سایه آن جو اعتماد و ارتباط روشن بین مدیران و کارکنان ایجاد شود.
- ◇ مشخص کردن مشتریان و تعیین نیازها و انتظارات آنان.
- ◇ انتخاب یک روش ارتقای کیفیت؛ روش FOCUS-PDCA پیشنهاد می‌شود.
- ◇ تشکیل تیم‌های ارتقای کیفیت و آموزش آنان.
- ◇ ارتقای تعدادی فرایند کلیدی جهت کسب تجربه.

۳. **مرحله برنامه‌ریزی بلندمدت:** مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی جامع بلندمدت

و پویا می‌باشد. برای استفاده از منافع کامل آن باید برنامه‌ریزی بلندمدت به عمل آید، در این مرحله کارهای زیر انجام می‌گیرد:

- ◊ ارزیابی درون سازمانی کیفیت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف.
- ◊ تعیین رسالت و دورنمای سازمان.
- ◊ تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی‌های دستیابی به آنها.
- ◊ تدوین شیوه ارزشیابی برنامه.

باید برای تحقق این مرحله از مراحل اجرایی فرهنگ سازمانی با ارزش‌های اساسی مدیریت کیفیت جامع سازگار باشد. وجود جو اعتماد، تفکر قدرت بخشیدن به کارکنان و مشارکت آنان در ارتقای فرایندها، اعتماد به کار تیمی و بهبود عملکرد فرایندها و به‌طور کلی باور فلسفه مدیریت کیفیت جامع و منافع درازمدت آن از شرایط اساسی برای برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شوند؛ بنابراین مرحله دوم یعنی مرحله کسب دانش و مهارت تا زمانی ادامه می‌یابد که جمیع شرایط برای ورود به این مرحله فراهم گردد.

۴. **مرحله برنامه‌ریزی تفصیلی:** در این مرحله همه بخش‌ها و واحدهای سازمانی براساس برنامه بلندمدت، برنامه‌های یک ساله تدوین می‌کنند. در این مرحله بخش‌ها و واحدها می‌بایست فعالیت زیر را انجام دهند.

- ◊ فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند.
- ◊ مشتریانی فرایندها را مشخص کنند.
- ◊ نیازها و انتظارات مشتریان را تعیین کنند.
- ◊ فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند.
- ◊ اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند.
- ◊ تیم‌های ارتقای فرایندها را تشکیل دهند.
- ◊ نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند.

۵. **مرحله اجرا:** در این مرحله بخش‌ها و واحدها برنامه‌های سالانه خود را اجرا می‌کنند. در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود:

- ◊ تیم‌های ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند.
- ◊ یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود.
- ◊ یادگیری در عمل ترغیب شود.

◊ موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود.
◊ یک سیستم تشویق و پاداش کارآمد به وجود آید.
◊ پیشرفت‌ها پایش شوند.
◊ دستاوردها حفظ شوند.

۶. **مرحله ارزشیابی:** باید سالانه از برنامه‌های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تا علل موفقیت‌ها و احیاناً شکست‌ها مشخص گردد. اگرچه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه‌ها بیشتر خوشحال می‌شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می‌باشند. هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند.

مفهوم خدمات

به دلیل تنوع خدمات، تعریف آن همواره کاری دشوار بوده است. آنچه این امر را پیچیده‌تر می‌کند این واقعیت است که به دلیل نامحسوس بودن اکثر داده‌ها و ستانده‌ها، غالباً درک و تشخیص راه‌های انجام و عرضه خدمات آسان نیست (لاواک و همکاران، ۱۳۸۲). کلمه خدمت وسعت و تنوع معانی وسیعی دارد و این ویژگی به ابهام زیادی در مفهوم آن در متون مدیریتی منتهی شده است گرونروز (۲۰۰۱) خدمت را چنین تعریف می‌کند:

«خدمت، فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های کم و بیش ناملموس است که معمولاً و نه لزوماً در تعاملات بین مشتری و کارکنان خدمات و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های عرضه‌کننده خدمات صورت می‌گیرند بلکه به‌عنوان راه‌حل‌هایی برای مشکلات مشتری ارائه می‌شوند» (جانز[1]، ۱۹۹۹).

یک خدمت، فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های کم و بیش ناملموس است که معمولاً و نه لزوماً در تعاملات بین مشتری و کارکنان صورت می‌گیرد و به‌عنوان راه‌حل‌هایی برای مشکلات مشتری ارائه می‌شود (تلفا[2]، ۲۰۱۲). چهار ویژگی اصلی خدمات به شرح ذیل است:

الف) نامحسوس بودن: خدمات اصولاً نامحسوس هستند. قضاوت و نتیجه‌گیری مشتریان در

1. Johns
2. Tolpa

خصوص کیفیت یک خدمت، ناشی از مشاهدات ایشان درباره مکان، اشخاص، تجهیزات، ابزارهای ارتباطی و قیمت است. بنابراین وظیفه ارائه‌دهنده خدمت این است که حتی‌المقدور به طریقی آن را محسوس نماید.

ب) **نامشابه بودن و ناپیوستگی:** خدمات وابسته به افرادی است که آن را ارائه می‌دهند. به همین دلیل کیفیت آنها متغیر است.

ج) **تفکیک‌ناپذیری:** خدمت از ارائه‌دهنده آن و وضعیت و شرایط دریافت خدمات، جداناپذیر است.

د) **غیرقابل ذخیره بودن** (کنزویک و همکاران[1]، ۲۰۱۷).

در فرهنگ گردشگری، مجموعه تأسیسات و تجهیزات مربوط به حمل‌ونقل (شامل فرودگاه، راه‌آهن، ترمینال‌های مسافربری و غیره)، اقامت (شامل هتل‌ها و میهمان‌خانه‌ها، اردوگاه‌های گردشگری، پانسیون‌ها و متل‌ها)، پذیرایی (شامل رستوران‌ها، دکه‌های اغذیه‌فروشی، کافه‌ها و قهوه‌خانه‌ها و نظایر این‌ها)، تفریح (شامل پارک‌ها، استخرهای شنا، پیست‌های ورزشی و نظایر آنها) و خدمات جانبی مربوط به گردشگری (شامل پمپ های بنزین، تعمیرگاه های اتومبیل، بانک‌ها، آژانس‌های مسافرتی، مرکز مراقبت‌های ایمنی و بسیاری دیگر از خدمات جانبی مورد نیاز گردشگر) را تسهیلات و خدمات گردشگری می‌نامند. تسهیلات و خدمات گردشگری به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین اَشکال عرضه در صنعت گردشگری بیشترین حجم درآمدزایی را برای جوامع میزبان به ارمغان می‌آورند. لازم به ذکر است که برای ارائه تسهیلات و خدمات گردشگری مطلوب باید ابتدا زیرساخت‌های مورد نیاز آن تأمین شود. دسترسی ها (زمینی، هوایی، دریایی)، آب آشامیدنی و تأسیسات فاضلاب، خدمات بهداشتی و فوریت‌های پزشکی، تأمین انواع انرژی، و ارتباطات (سیستم مخابرات، پست، اینترنت) در حوزه زیرساخت‌ها قرار می‌گیرد و این عوامل در توسعه گردشگری نقش بسیار کلیدی ایفا می‌کنند (آل‌آبانه[2]، ۲۰۱۳).

کیفیت خدمات

در بخش خدمات، ارزیابی کیفیت آن طی فرایند ارائه خدمات انجام می‌گیرد. چنانچه نگاهی

1. Knežević, et al.
2. Al-Ababneh

گذرا به تاریخچه فعالیت‌های کیفیت در عصر اخیر داشته باشیم متوجه خواهیم شد که توجه به کیفیت کالا و محصولات ملموس از سابقه نزدیک به یک قرن برخوردار است. اما تا سال‌های آغازین دهه ۸۰ میلادی، مفهوم کیفیت در خدمات به‌طور جدی مورد توجه واقع نشده بود (فیضی و تاتاری، ۱۳۸۳). فیلیپ کاتلر معتقد است «خدمت فعالیت یا منفعتی نامحسوس و لمس نشدنی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند و مالکیت چیزی را به‌دنبال ندارد». تولید خدمت ممکن است به کالای فیزیکی وابسته باشد یا نباشد.

از زمانی که نقش خدمات در زندگی روزمره آشکار شد، مقوله «کیفیت خدمات»، نیز به عنوان مشخصه اصلی رقابت بین سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت به‌طوری که توجه به کیفیت خدمات، سازمان را از رقبایش متمایز ساخته و سبب کسب مزیت رقابتی می‌شود (قبادیان و همکاران، ۱۹۹۴). یکی از راه‌های اساسی که مؤسسه خدماتی می‌تواند با توسل بدان خود را از سایر رقبا متمایز کند، ارائه دائمی کیفیت خدماتی برتر نسبت به آنها است. بسیاری از شرکت‌ها به این نکته پی برده‌اند که ارائه خدماتی دارای کیفیت، می‌تواند مزیت رقابتی محکم و نیرومندی برای آنان به ارمغان آورد. بعضی از مؤسسات خدماتی به‌دلیل کیفیت عالی خدماتی که ارائه می‌کنند، تقریباً افسانه‌ای شده‌اند. برای حصول این هدف کافی است به انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات، پاسخ مناسبی داده شود یا از آن پیشی گرفته شود. بنا به اظهار یکی از مدیران آمریکن اکسپرس «فقط آنچه را که می‌توانید انجام دهید، قول دهید و بیش از آنچه که قول داده‌اید، عمل کنید». این انتظارات براثر تجربیات گذشته، تبلیغات دهان به دهان و آگهی‌های تبلیغاتی مؤسسه خدماتی به وجود می‌آیند. مشتریان، غالباً خدمات ارائه شده یک مؤسسه را با خدمات مورد انتظار خود مقایسه می‌کنند. آنها در صورتی مجدد به این مؤسسه مراجعه می‌کنند که خدمات ارائه شده بیش از خدمات مورد انتظار ایشان یا حداقل برابر با آن باشد (گنگالی و روی[1]، ۲۰۱۰).

تعاریف کیفیت خدمات، معمولاً چهارچوبی کلی دارند و به ابعاد کیفیت خدمات اشاره نمی‌کنند، مثلاً؛ یکی از تعاریف رایج کیفیت خدمات به این صورت است که «کیفیت خدمات عبارت است از: قضاوت مشتریان در مورد برتری یک خدمت» (زیتهامل[2]، ۱۹۹۴). گرونروز[3] کیفیت خدمات را به دو دسته کلی کیفیت فنی و کیفیت عملکردی تقسیم کرده

1. Ganguli and Roy
2. Zeithaml
3. Gronroos

است. از نظر وی، خدمات در تعاملات میان خریدار و فروشنده ارائه می شود و کیفیت آن از دوبعد فنی و عملکردی مورد ارزیابی مشتری قرار می گیرد؛ که بعد فنی شامل نتیجه واقعی خدمات و بعد عملکردی شامل نحوه ارائه خدمات است. وی معتقد بود، اینکه مشتری پس از ارائه خدمات چه چیزی دریافت می‌کند، بعد فنی کیفیت است و اینکه چگونه آن را دریافت کرده است، بعد عملکردی کیفیت را تشکیل می‌دهد. در نتیجه از نظر وی، کیفیت خدماتی که به مشتری عرضه می‌شود از مجموعه‌ای از ابعاد تشکیل شده که برخی از این ابعاد به‌طور ذاتی فنی و برخی دیگر عملکردی هستند و لازمه درک چگونگی ارزیابی کیفیت توسط مشتری این است که عوامل تأثیرگذار بر ابعاد کیفیت فنی و کیفیت عملکردی شناسایی و نحوه تأثیر آنها روشن شود (زیتهامل، ۱۹۹۴). کیفیت فنی به تنهایی نمی‌تواند عامل دستیابی سازمان به کیفیت جامع خدمات باشد زیرا علاوه بر مهارت‌های فنی کارکنان، روابط بین فردی و نحوه تعاملات انسانی نیز مهم و حیاتی هستند (فرگوسن[1] و همکاران، ۱۹۹۹).

تعبیری عمل‌گرایانه از کیفیت، میزان رضایت مشتری را به‌عنوان عامل مهم تأییدکننده سطح کیفی خدمات، توصیه می‌کند. اما در تعبیری اصلاح‌گرایانه از مدیریت کیفیت، دو عامل کیفیت اعلانی خدمات از سوی برپاکنندگان آنها و میزان رضایت اظهاری مشتریان استفاده‌کننده از خدمات دو شاخص کلیدی برای سنجش میزان ثمربخشی کیفیت خدمات است (قبادیان و همکاران، ۱۹۹۴).

ابعاد کیفیت خدمات

ابعاد کیفیت خدمات وظیفه‌ای که خدمت به مشتریان نامیده می‌شود. پیچیده‌تر از سفارش گرفتن، پس گرفتن محصولات مرجوعی و یا پاسخ‌گویی به شکایت‌ها است. براساس این نگرش خدمت به مشتریان شامل کلیه اموری است که شرکت‌ها به‌منظور جلب رضایت مشتریان و کمک به آنها برای حصول بیشترین ارزش از محصولات یا خدمت ارایه شده انجام می‌دهند. به‌طور کلی هر چیزی که علاوه بر محصولات فیزیکی عرضه می‌شوند و موجب تفکیک محصول از رقبا می‌گردد. خدمات برجسته باید به‌وسیله خواسته و انتظار مشتریان مشخص شود.

1. Ferguson

کیفیت در همه زمینه‌های زندگی از اهمیت فراوانی برخوردار است. مسائل مربوط به کیفیت خدمات هرگز با صنعت گردشگری بیگانه نبوده است. در واقع مبحث کیفیت در گردشگری به یکی از سیاست‌های جهانی تبدیل شده است تا در پرتو آن با جلب رضایت گردشگران، این صنعت را رونق داده و بتوان از آن به‌عنوان یک بخش عمده اقتصادی استفاده کرد (تیتو و همکاران[1]، ۲۰۱۶).

همچنین در صنعت گردشگری ارائه‌دهندگان خدمات برای به دست آوردن مزیت رقابتی باید قادر به ارائه خدمات باکیفیت و قیمت رقابتی به مشتریان خود باشند. در واقع برای به دست آوردن رضایت مشتری، کیفیت خدمات نقش مهمی را ایفا می‌کند. کیفیت خدمات به ایجاد تمایز و استراتژی رقابتی ارائه‌دهندگان خدمت، کمک قابل توجهی می‌نماید (تیپوتو و چاندرا[2]، ۲۰۱۶). سازمان‌های زیادی هستند که از کیفیت به‌عنوان یک ابزار رقابتی استفاده می‌کنند، بهبود کیفیت باعث افزایش بهره‌وری و استحکام موقعیت رقابتی در بازار می‌شود اما برخلاف کالا که کیفیت آن را با شاخص‌هایی مانند دوام و معایب آن اندازه‌گیری می‌کنند، کیفیت خدمات به‌علت ویژگی‌های منحصربه‌فرد آن دارای ساختار مبهم و پیچیده‌ای است (مسترویچ[3]، ۲۰۱۷). کیفیت خدمات را به‌دلیل ماهیت ناملموس آن به دشواری می‌توان اندازه‌گیری کرد (سالم و همکاران[4]، ۲۰۱۷). محققان به این نتیجه رسیده‌اند که برای بررسی کیفیت خدمات باید همه ابعاد آن را شناسایی کرد و آنها را در نظر گرفت. مطالعات مختلف استدلال می‌کنند که کیفیت خدمات باید شامل سه‌بعد باشد:

۱. **کیفیت فنی نتیجه:** به این معنا که نتیجه واقعی رویارویی با خدمات باشد. نتیجه خدمات اغلب توسط مصرف‌کننده با یک هدف عینی اندازه‌گیری می‌شود.
۲. **کیفیت عملکرد ارائه‌دهندگان سرویس:** این عامل مربوط به کیفیت تعامل بین ارائه‌دهنده خدمت و گیرنده آن است.
۳. **تصویر شرکت یا سازمان ارائه‌دهنده خدمت:** که شامل کیفیت عملکرد، قیمت، ارتباطات خارجی، مکان فیزیکی، ظاهر آن و شایستگی رفتار کارکنان شرکت‌های خدماتی است (فلیکس[5]، ۲۰۱۷).

---

1. Țîțu, et al.
2. Tjiptono & Chandra, 2016
3. Meštrović
4. Saleem, et al.
5. Felix

مطالعات دیگر نیز پنج عامل را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده کیفیت خدمات معرفی کردند:

جنبه‌های محسوس خدمات: ابعاد فیزیکی شامل تسهیلات و تجهیزات موجود و ظاهر پرسنل خدماتی است (قلاوندی و دیگران، ۱۳۹۱) و اینکه تسهیلات و تجهیزات و سایر ابزارهای ارتباطی قابل رؤیت باشد (فیضی و تاتاری، ۱۳۸۳).

اعتمادپذیری خدمات: به معنی توانایی انجام خدمات به شکلی مطمئن و قابل اطمینان است به‌طوری که انتظارات مشتری تأمین شود. در واقع قابلیت اطمینان، عمل به تعهدات است، یعنی اگر سازمان خدماتی در زمینه زمان ارائه، شیوه و هزینه خدمات، وعده‌هایی می‌دهد، باید به آن عمل کند. این بعد از کیفیت خدمت مخصوصاً در خدماتی مهم است که دارای ریسک بالاتری باشند (قلاوندی، بهشتی راد و قلعه‌ای، ۱۳۹۱).

همدلی با مشتری: توجه شخصی و اختصاص زمان کاری مناسب برای تمامی مشتریان. یعنی اینکه با توجه به روحیات افراد، با هر کدام از آنها برخورد ویژه‌ای شود، به‌طوری که مشتریان قانع شوند که سازمان آنها را درک کرده است و آنها برای سازمان مهم هستند (مارتینز و مارتینز[1]، ۲۰۱۰). بعد همدلی نشان‌دهنده تمایل سازمان برای ارائه خدمات سریع به مشتریان و منعکس‌کننده حساسیت و آگاهی نسبت به تقاضاها، پرسش‌ها و شکایات مطرح شده از سوی مشتریان است (چوا[2]،۲۰۰۴).

اطمینان: دانش و ادب کارکنان و توانایی آنها برای ایجاد اطمینان خاطر و اعتماد در مشتریان.

پاسخ‌گو بودن: اشتیاق برای کمک به مشتری و ارائه خدمات فوری (آل‌آبانه، ۲۰۱۷).

خرید کالاها و خدمات با صرف پول و یا کالا همراه است (حنیف و همکاران[3]، ۲۰۱۰). اگر قیمت از نظر مشتری عادلانه باشد، آن را به‌عنوان یک کیفیت خوب درک می‌کند (کلمز و همکاران[4]، ۲۰۰۸). اگر مشتریان پس از دریافت خدمت از بهایی که در قبال آن پرداخت کرده‌اند، راضی باشند، آن خدمت را باکیفیت قلمداد می‌کنند (سالم و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین صرفه اقتصادی خدمات از نظر گردشگر نیز یکی از عوامل کیفیت خدمات به شمار می‌آید.

1. Martinez & Martinez
2. Chua
3. Hanif, et al.
4. ClemZes, et al.

جدول ۱-۱. ابعاد کیفیت خدمات در دو سطح	
سطح اول	سطح دوم
۱. قابلیت اطمینان	۱. عملکرد (ارائه خدمات در زمان آن) ۲. دقت (در ارائه خدمت) ۳. سازگاری (ارائه خدمات به‌طور یکسان به همه) ۴. کامل بودن (بر عهده گرفتن تمامی خدمات تعهد شده)
۲. پاسخ‌گویی	۱. تمایل به کمک به مشتری ۲. آمادگی ۳. راحتی
۳. امنیت و اطمینان	۱. امنیت ۲. ایمنی
۴. دسترسی	۱. سادگی تماس ۲. به موقع بودن دسترسی
۵. ارتباطات	۱. ارتباط کلامی ۲. ارائه اطلاعات
۶. درک مشتری	۱. درک ۲. توجه ویژه به مشتری
۷. تضمین	۱. امانت دار بودن ۲. درست کاری ۳. شهرت در ارائه خدمات
۸. ملموسات	۱. چشم‌انداز ۲. تجهیزات و ابزار ارائه خدمات ۳. قابلیت دسترسی به تسهیلات فیزیکی
۹. ادب و احترام	۱. توجه و احترام ۲. همدلی
۱۰. شایستگی	۱. مهارت پرسنل ۲. دانش پرسنل
۱۱. انعطاف‌پذیری	۱. حجم و میزان خدمات قابل ارائه ۲. سرعت ارائه خدمات
۱۲. قیمت	۱. تخفیف ۲. ارزش داشتن (به صرفه بودن)

منبع: شاهین، ۲۰۰۷

معیارها و شاخص‌های کیفیت سنجی خدمات

توصیف دقیقی از واژه «کیفیت» دشوار و مبهم است و معمولاً به کلیه ویژگی‌هایی که برطرف‌کننده نیازهای مشتری می‌باشد، کیفیت اطلاق می‌گردد. هر خدمتی که تأمین‌کننده نیازهای مشتریان باشد، خدمتی باکیفیت است. تعریف و سنجش کیفیت خدماتی که دارای ماهیت فیزیکی نیستند کاری دشوار است و این دشواری ناشی از ابعاد و ویژگی‌های خاص

جدول ۲-۱. ابعاد کیفیت خدمات از دید محققان

محقق	ابعاد کیفیت	شرح ابعاد کیفیت
پاراسورامان[1]	ملموس‌ها[2]	تأسیسات فیزیکی، ابزار، ماشین‌آلات، کارکنان، مسیرهای ارتباطی
	قابلیت اتکا[3]	توانایی اجرای خدمت وعده داده شده به‌نحو درست و قابل اتکا
	پاسخ‌گویی[4]	علاقمندی به فراهم ساختن خدمت مناسب و کمک به مشتریان جهت دریافت بهترین خدمت
	اعتماد[5]	توانایی و تلاش کارکنان در جلب اعتماد مشتریان جهت بازگشت مجدد آنها
	دلسوزی و تعهد (همدلی)[6]	احساس تعلق و تعهد سازمان نسبت به فرد فرد مشتریان
گاروین[7]	اطلاع‌رسانی و ارتباطات[8]	در دسترس قرار دادن اطلاعات سریع و دقیق برای همگان
	سرعت در ارائه خدمات[9]	تسریع در ارائه خدمات مورد نظر مشتری
	صحت خدمات[10]	درستی نتایج کارهای انجام شده و جلوگیری از اشتباهات مکرر
	شکل ظاهری[11]	مقبولیت فرآورده برحسب نوع خدمت
	رفتار مناسب[12]	ارائه خدمات با رفتار مشتری مدارانه
	قانونمندی[13]	پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط و عدم تبعیض بین مشتریان

1. Parasuraman
2. Tangibles
3. Reliability
4. Responsiveness
5. Assurance
6. Empathy
7. Garvin
8. Communication
9. Speed of Response
10. Accuracy
11. Personal Characteristics
12. Courtesy
13. Legal Actions

خدمات است. ابعاد کیفیت، عواملی هستند که انتظارات و نیازهای مشتریان در آن ابعاد گنجانیده می‌شود. «پاراسورامان»، «زتامل» و «دیوید گاروین» هر کدام ابعاد مختلفی را جهت استقرار مدیریت کیفیت بیان کرده‌اند که در جدول فوق برخی موارد متفاوت آنها درج شده است (لو[1] و همکاران، ۲۰۱۲).

پرسش‌های فصل

۱. کیفیت خدمات/ محصولات چگونه منجر به افزایش مزیت رقابتی تأسیسات گردشگری می‌شود؟

۲. با توجه به اصول مدیریت کیفیت جامع سازمان خود را طراحی کنید.

۳. نقش مدیریت ارشد در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در سازمان چگونه است؟

٤. چرا عرضه خدمات به مشتریان از محصولات مشکل‌تر است؟

۵. چگونگی کاربرد ابعاد کیفیت خدمات سطح اول و دوم را یک سازمان گردشگری تحلیل کنید.

کارگاه عملی

با توجه به محیط متلاطم و پرطمطراق سازمان‌ها و کسب‌وکارها و افزایش پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار، لازم است که کسب‌وکارها برای بقا، رشد و توسعه فعالیت‌ها بتوانند متناسب با نرخ پیچیدگی محیطی تغییرات لازم در فعالیت‌ها و خدمات خود را پیش‌بینی و اجرا نمایند. بر این اساس با توجه به اصول/ الزمات و مراحل اجرایی مدیریت کیفیت جامع و ابعاد، معیارها و شاخص‌های کیفیت خدمات به‌صورت تیمی برای هر یک از مصادیق تأسیسات گردشگری کشور شامل: هتل، متل و میهمان‌پذیر، هتل آپارتمان‌ها و زائرسراها، بوم‌گردی‌ها، مجتمع‌ها و اردوگاه‌های گردشگری، مجتمع‌های گردشگری سلامت، پارک‌های طبیعت‌گردی، اکوکمپ‌های روستایی و عشایری، مراکز ساحلی و دریایی، غذاخوری‌های منفرد و بین‌راهی، مجتمع‌های رفاهی بین‌راهی، سفره‌خانه‌های سنتی، دفاتر خدمات مسافرتی و مناطق نمونه گردشگری؛ برای فعالیت‌های زیر ایده‌پردازی کنید.

الف) حوزه ساختار و مدیریت ارشد

- طراحی ساختار سازمان (کسب‌وکار) جهت پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی

1. Lu

- الگوهای تصمیم‌گیری مدیریت ارشد سازمان
- مهارت‌های کلیدی مدیران ارشد

ب) حوزه جو/ محیط و فرهنگ سازمان

- الگوی ارتباطی کارکنان با یکدیگر
- الگوی ارتباطی مدیران با یکدیگر
- الگوی ارتباطی مدیران با کارکنان
- الگوی ارتباطی مدیران با مشتریان
- الگوی ارتباطی کارکنان با مشتریان

ج) حوزه منابع انسانی

برای یک بازه زمانی شامل یکسال، پنج سال و ده سال آتی

- مهارت‌های مورد نیاز کارکنان
- تخصص‌های مورد نیاز کارکنان
- الگوی توانمندسازی کارکنان

د) حوزه طراحی محصول/ خدمات

- بهبود مستمر محصولات و خدمات موجود
- توسعه خدمات و محصولات جدید برای ۵ سال و ۱۰ سال آتی

فصل ۲

آشنایی با اصول رضایت مشتریان

اهداف فصل: آشنایی و کاربرد

- رضایتمندی گردشگر
- مدل شکل‌گیری رضایتمندی مشتری
- روش‌های سنجش رضایتمندی مشتری
- روش‌های حادثه مدار و ویژگی مدار
- مدل‌های کیفیت و رضایت مشتریان
- شاخص‌های رضایتمندی مشتری
- رضایتمندی مشتری و کیفیت خدمات
- تصویر مثبت از تأسیسات گردشگری

در پایان این فصل انتظار می‌رود فراگیران بتوانند:

۱. با استفاده از مدل‌های رضایتمندی مشتری، رضایت گردشگران را جلب کنند.
۲. تفاوت میان مدل‌های عینی و ذهنی رضایتمندی گردشگران را درک کنند.
۳. روش‌های حادثه مدار و ویژگی مدار در سازمان خود به کار گیرند.
۴. شکاف میان انتظارات و ادارکات مشتریان از خدمات/ محصولات را درک کنند.
۵. از مدل‌های کانو، سروکوال، سروپروف و سروایمپروف جهت افزایش رضایت گردشگران استفاده کنند.

رضایتمندی گردشگر

رضایتمندی مشتریان یکی از مهم‌ترین عوامل رقابتی و بهترین شاخص برای تضمین رشد سودهای آتی محسوب می‌شود. امروزه بسیاری از مراکز، ارگان‌ها و سازمان‌ها، میزان رضایت مشتریان را معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می‌کنند و این روند همچنان در حال افزایش است و به یکی از ابزارهای کلیدی در تدوین استراتژی‌های توسعه بازار تبدیل شده است (رحمان و همکاران[1]، ۲۰۱۷). در صنعت گردشگری نیز رضایتمندی گردشگر به‌عنوان مشتری این صنعت، نقش مهمی در تداوم گردشگری و آینده این صنعت ایفا می‌کند و به همین دلیل از موضوعاتی است که در حوزه گردشگری بسیار مورد کنکاش قرار گرفته است. چون گردشگران راضی تمایل به انتقال تجربه مثبت خود به دیگران و تکرار مسافرت به آن مقصد را دارند، شناخت عوامل رضایتمندی گردشگر یکی از مهم‌ترین حوزه‌های پژوهشی صنعت گردشگری است (میهائلا[2]، ۲۰۱۴). رضایت گردشگران معمولاً به افزایش نرخ حمایت از ماندگاری، وفاداری و جذب گردشگر کمک می‌کند و این امر نیز در کسب اهداف اقتصادی چون افزایش تعداد گردشگران و نیز افزایش میزان سود مؤثر خواهد بود. در نتیجه عموماً ارتباط مثبتی بین رضایت گردشگر و کسب موفقیت بلندمدت اقتصادی در کشور مقصد وجود دارد. همچنین گردشگران می‌توانند میزان رضایت خود را از روش‌های مختلفی از جمله بیان کلامی، تمجید از کالا و خدمات ارائه شده و ایجاد و تثبیت وفاداری بلندمدت آنان نسبت به کشور مقصد ابراز کنند. در عین حال از طریق رضایت گردشگر، ارتباط بین گردشگر و مقصد مورد نظر وی زیاد می‌شود (دلا کورته و همکاران[3]، ۲۰۱۵). اما به‌منظور بررسی رضایت گردشگران ابتدا باید مفهوم رضایتمندی مورد بررسی قرار گیرد. برای رضایتمندی مشتری تعاریف متعددی ارائه شده است (هاروانا و همکاران[4]، ۲۰۱۳):

- **طبق تعریف تاپفر[5]** (۱۹۷۶) رضایتمندی مشتری به نوع فعالیت تجاری یک سازمان، یا به موقعیت سازمانی در بازار بستگی ندارد، بلکه به توانایی و قابلیت سازمان در تأمین کیفیت مورد انتظار مشتری وابسته است.

1. Rahman, et al.
2. Mihaela
3. Della Corte, et al.
4. Bharwana, et al.
5. Toepfer

- **هامپل**[1] (۱۹۸۷) رضایت را میزان تطابق بین پیامدهای عملی و نتایج مورد انتظار از محصول تعریف می‌کند.
- **طبق تعریف جوران** (۱۹۹۸) رضایت مشتری، حالتی است که مشتری احساس می‌کند که ویژگی‌های فرآورده، منطبق با انتظارات اوست.
- **میلر**[2] (۱۹۹۹) رضایت را نتیجه تعامل سطوح انتظار و عملکرد درک شده توسط مشتری در نظر می‌گیرد.
- **اوباون**[3] (۲۰۰۲) بیان می‌کند، تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری درست در همان زمان و با همان روشی که او می‌خواهد انجام می‌شود که در سه سطح مورد بررسی قرار می‌گیرد، سطح اول: تأمین نیازهای اولیه مشتریان، سطح دوم: تأمین انتظارات و سطح سوم: توجه به تأمین انتظارات.
- **کاتلر**[4] (۲۰۰۶) بیان می‌کند رضایت عبارت است از احساس خوشایند شخص که از مقایسه عملکرد ذهنی و در قیاس با انتظارات او ناشی می‌شود.

تعریف کاتلر از رضایتمندی در مطالعات متعددی استفاده شده است. طبق تعریف کاتلر می‌توان گفت رضایت یا نارضایتی مشتری به میزان تطابق ایجاد شده میان انتظارات وی و واقعیت محصول یا خدمات بستگی دارد و بنابراین رضایت گردشگر زمانی به دست می‌آید که فرایندهای مناسب به‌گونه‌ای طراحی شوند که خدمات ارائه شده توقعات و انتظارات گردشگر را برآورده نمایند (کائورا و داتا[5]، ۲۰۱۲).

انتظارات مشتری شامل آن چیزهایی است که او واقعاً می‌خواهد و برای او مطلوب است. درک او نیز چیزی است که واقعاً دریافت می‌کند. باید توجه داشت که انتظار مشتری و خواسته‌هایش از مواجهه با سازمان یا بنگاه شکل می‌گیرد و مربوط به اطلاعاتی است که وی از اطراف جمع‌آوری می‌کند. ولی درک وی از خدمات دقیقاً در لحظه‌ای شکل می‌گیرد که وی خدمات را دریافت می‌کند و بعداً به تفسیر این درک می‌پردازد (ویراسیری[6]، ۲۰۱۵). در واقع ادراک فرایندی است که به‌وسیله آن، افراد پنداشت‌ها و برداشت‌ها و اطلاعاتی را که

1. Hampel
2. Miller
3. Obavan
4. Kotler
5. Kaura & Datta
6. Weerasiri

از محیط کسب نموده‌اند تنظیم و تفسیر می‌کنند و براساس آن انتخاب‌های خود را انجام می‌دهند. اگر همه انسان‌ها درک یکسان از هر پدیده‌ای داشتند، شناخت مفهوم ادراک مشتری کار ساده‌ای بود اما ادراک یک نفر می‌تواند با واقعیت عینی بسیار متفاوت باشد و افراد نیز می‌توانند از یک چیز واحد برداشت‌های متفاوتی داشته باشند (هایفنگ[1]، ۲۰۱۵). در هر حال ادراکات مشتری از خدماتی که دریافت نموده است نقش مهمی را در انتخاب‌های بعدی او ایفا می‌نماید و بدین جهت بررسی این موضوع برای بقای هر سازمانی امری اجتناب‌ناپذیر است. از طرفی انتظارات مشتریان پویاست و می‌تواند با توجه به نوع مشتری و با توجه به شرایط و یا حتی با توجه به نوع خدمات متفاوت باشد. اساساً عواملی مانند ارتباطات کلامی، تجارب شخصی گذشته، نیازهای شخصی و ایمان به چیزهای امکان‌پذیر در شکل‌گیری انتظارات افراد نقش دارد و شناسایی همه آنها نیاز به مطالعات فراوانی دارد.

در صنعت گردشگری شناسایی انتظارات مشتریان باعث ارائه خدمات با کیفیت بهتر به مشتریان شده و رضایت آنها را در پی خواهد داشت افراد با توجه به هدفی که از سفر دارند، می‌توانند انتظارات مختلفی از سازمان‌های دست‌اندرکار داشته باشند. این انتظارات سپس در سطح وسیعی از طریق تمایل به سطح خاصی از خدمت یا کیفیت که از طریق محصول یا مقصد گردشگری ارائه می‌شود تغییر می‌کند. با شناسایی نیازهای گردشگران و تأمین آنها می‌توان انگیزه‌های قوی در گردشگران جهت انتخاب یک مقصد مشخص ایجاد نمود (وانگ[2] و همکاران، ۲۰۱۳).

برای انتخاب نوع فعالیت در هر یک از تأسیسات گردشگری باید مشتریان بخش‌بندی شوند. دسته‌بندی‌های متفاوتی از مشتریان انجام گرفته‌اند که در ادامه می‌بینیم:

دسته‌بندی مشتریان بر مبنای متغیرهای جمعیت‌شناختی: در این دسته‌بندی، مشتریان براساس سن، جنسیت، تحصیلات، سطح درآمد، نوع شغل، محل زندگی و نظایر آنها دسته‌بندی می‌شوند. شایان ذکر است که برخی از کسب‌وکارها ممکن است مشتریان خود را براساس یک یا چند متغیر جمعیت‌شناختی تفکیک کنند. برای مثال، هتل یا میهمان‌پذیر «الف» مشتریان خود را براساس سن آنها به دسته‌های کودکان، نوجوانان و بزرگسالان یا براساس جنسیت زن/ مرد یا براساس تأهل/ مجرد تقسیم می‌کند و سپس برای هر بخش

1. Haifeng
2. Wong

مشتری متناسب با ویژگی‌های اون قشر خدمات خود را ارائه می‌دهد تا منجر به افزایش رضایت مشتریان شود. مثلاً برای هتلی که بیشتر مشتریان آن بیشتر قشر تحصیل کرده با درآمد بالاست لازم است مدیریت هتل متناسب با سطح انتظارات این قشر در زمینه آراستگی اتاق‌ها، خدمات جانبی، رفتار پرسنل و... اقدامات لازم را انجام دهد.

ارتباط با مشتری

شناخت مشتری و ارتباط با او امری بسیار حیاتی در هر یک از تأسیسات گردشگری است. اگر هر یک از مصادیق گردشگری نتواند حداقل خواسته‌های مهم مشتریان را جمع‌آوری و با آنها ارتباط مؤثری برقرار کند نخواهد توانست رضایت آنان را جلب کند. در بحث ارتباط با مشتری مهم‌ترین گام شناسایی دقیق نیاز و انتظارات اوست که جز با مراجعه به مشتری و دریافت دیدگاه‌هایش میسر نمی‌شود.

برقراری ارتباط بر مبنای یک قاعده و تکنیک خاصی نیست، زیرا افراد و کسب‌وکارها با هم متفاوت‌اند. یک کسب‌وکار به‌منظور ارتباط با مشتری و نیز جذب و حفظ مشتری و افزایش فروش خود، نیازمند برقراری ارتباط با بخش‌های مختلف مشتریانش است. با برقراری ارتباط می‌توان طیف گسترده‌ای از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار (آنلاین) را به مشتری ارائه کرد. مشتری مهم‌ترین بازدیدکننده از محصول و خدمات است، بنابراین توانایی برقراری ارتباطی سالم که منجر به توجه دائم و وفاداری او به محصولات و خدمات شود بسیار مهم است. گستره مهارت‌های ارتباطی از توجه به محیطی که در آن ارتباطات و مذاکره صورت می‌گیرد تا توجه به ویژگی‌های اخلاقی طرف‌های مقابل وسیع است.

به مدیریت همه مصادیق تأسیسات گردشگری توصیه می‌شود که با مشتریان خود ارتباط مؤثر برقرار کنند، این کار باعث کاهش هزینه ارتباطات و به دست آوردن اطلاعات ارزشمندی از مشتری می‌شود که هم نیاز مشتری را شناسایی و برطرف می‌کند و هم روابط با مشتری را عمیق‌تر می‌کند. با برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان خطر از دست دادن آنها به‌گونه‌ای چشمگیر کاهش می‌یابد. اینکه فقط بدانید مشتریان چقدر نزدیک به خرید هستند، کافی نیست. شما باید نیازهایشان، بودجه و سلایق آنها را در خرید هم بشناسید. تیم کاری شرکت باید بتواند این اطلاعات ارزشمند را دربارهٔ مشتریان به دست آورد و رابطه‌ای قوی از طریق بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش با آنان برقرار کند. رضایت

مشتریان تصادفی به دست نمی‌آید و تلاش زیادی را می‌طلبد. برای این منظور باید کارکنان وفاداری پرورش یابند که به اهداف واحد خود معتقد باشند و موفقیت شرکت را موفقیت خودشان بدانند. این کارکنان تمامی تلاش خود را در جهت معرفی شرکت و رشد آن به کار می‌گیرند.

در عصر حاضر که شرکت‌ها به مفهوم مشتری خیلی اهمیت می‌دهند؛ تمام کسب‌وکارهایی که به‌دنبال برنامه درازمدت برای سوددهی هستند، سعی در جلب رضایت مشتریان، حفظ مشتری و تبلیغ غیرمستقیم از طریق مشتریان دائمی و غیردائمی دارند.

مدیریت ارتباط با مشتری[1]

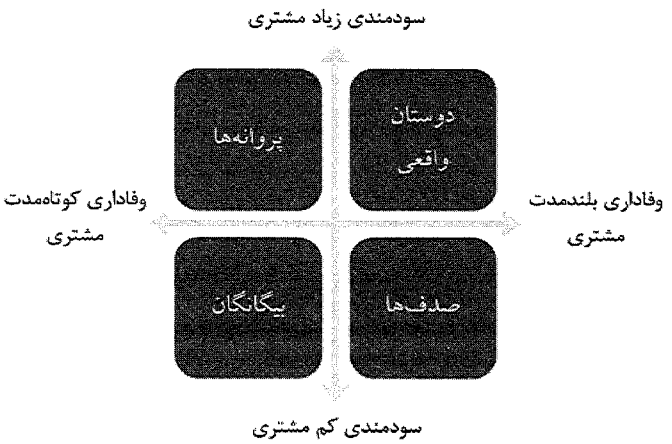
مدیریت ارتباط با مشتری، شاید مهم‌ترین مفهوم بازاریابی نوین باشد. که تا چندی قبل، به اختصار به مدیریت اطلاعات مشتری گفته می‌شد. این تعریف شامل مدیریت اطلاعات هر یک از مشتریان و حداکثرسازی وفاداری مشتری از طریق تعریف نحوه تماس با مشتریان بود. اما تعریف جدید مدیریت ارتباط با مشتری مفهوم گسترده‌تری دارد. این مفهوم فرایندی است که به ایجاد و حفظ رابطه سودمند با مشتری از طریق ارائه ارزش‌های بالاتر به او منجر می‌شود. این تعریف همه جنبه‌های جذب، نگهداری و زیاد کردن مشتریان را در بر می‌گیرد.

ایجاد دارایی مشتری

هدف نهایی مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد دارایی مشتری[2] است. دارایی مشتری ارزش طول عمر تنزیل شده مشتریان فعلی و بالقوه شرکت است. واضح است که هر چه شرکت مشتریان سودمند و وفادارتری داشته باشد، دارایی مشتری آن بیشتر خواهد بود.

شرکت‌ها باید دارایی مشتری خود را به دقت مدیریت کنند. مشتریان را باید نوعی دارایی دانست که نیازمند مدیریت است و باید آن را گسترش داد. در عین حال، مشتریان و حتی همه مشتریان وفادار هم سرمایه‌گذاری خوبی برای شرکت به شمار نمی‌روند و جالب است بدانید که همه مشتریان وفادار سودآور نیستند. در مقابل، برخی از مشتریان بی‌وفا سودآورند. پس شرکت باید به جذب کدام یک از مشتریان بپردازد و آنها را حفظ کند؟

1. Customer Relationship Management (CRM)
2. Customer Equity



شکل ۱-۲. گروه‌های ارتباط با مشتری

(منبع: طغرایی و همکاران، ۱۳۹۸)

معمولاً شرکت‌ها مشتریان را براساس سودمندی بالقوه آنها طبقه‌بندی و روابطشان را با آنها بر این اساس تنظیم می‌کنند. در شکل ۱-۲ مشتریان براساس میزان سودمندی و وفاداری انتظاری به چهار گروه تقسیم شده‌اند. «**بیگانگان**» نمایان‌گر سودمندی کم هستند و از آنها انتظار وفاداری کمی می‌رود. پیشنهادهای واحد شما با نیازهای آنها تناسب کمی دارد. راهبرد مدیریت ارتباط با آنها ساده است. روی آنها سرمایه‌گذاری نکنید. «**پروانه‌ها**» با اینکه سودمندند، اما وفادار نیستند. پیشنهادهای واحد شما با نیازهای آنها تا حدودی متناسب است، اما در هر صورت آنها پروانه هستند؛ فقط مدت کمی می‌توان از زیبایی آنها لذت برد و بعد پرواز می‌کنند و می‌روند. «**دوستان واقعی**» هم سودمند و هم وفادارند. پیشنهادهای شما با نیازهای آنها همخوانی بسیار خوبی دارد. شرکت برای ارتباط با آنها به‌گونه‌ای مستمر سرمایه‌گذاری می‌کند تا مشتریان مشعوفی داشته باشد. شرکت می‌خواهد آنها را پرورش دهد و حفظ کند تا به «**معتقدین واقعی**» تبدیل شوند.

بدین ترتیب، مشتریان افزون بر خرید مستمر در مورد تجربه خوبشان با دیگران نیز صحبت می‌کنند و مشتریان بیشتری را به شرکت علاقه‌مند می‌کنند. مدیران هر یک از تأسیسات گردشگری باید به‌طور آگاهانه‌ای این مشتریان را شناسایی کرده و خدمات ویژه‌ای برای آنها طراحی نماید. متأسفانه مشاهده شده است که در بسیاری از تأسیسات گردشگری توجه چندانی به دسته‌بندی مشتریان نمی‌شود با همه مشتریان به یک شیوه یکسان رفتار

می‌شود. «**صدف‌ها**» خیلی وفادارند ولی زیاد سودمند نیستند. پیشنهادهای شرکت تا حد کمی با نیازهای آنها همخوانی دارد. نمونه آنها مشتریان خرد بانک‌ها هستند که مرتباً کارهای بانکی انجام می‌دهند، اما سودی که برای بانک ایجاد می‌کنند کافی نیست. شرکت باید تلاش کند که این دسته از مشتریان به دوستان واقعی تبدیل شوند.

مدل شکل‌گیری رضایتمندی مشتری

فرایندهای مختلف شکل‌گیری رضایتمندی مشتری را می‌توان در مدل‌های مختلفی طبقه‌بندی نمود که این مدل‌ها ارتباط بین رضایتمندی مشتری و محرک‌های آن را ترسیم می‌کنند. معتبرترین مدل شکل‌گیری رضایتمندی مشتری براساس نظریه مشهور «عدم تأیید انتظارات» بنا شده است (شکل ۲-۲). مفهوم «عدم تأیید انتظارات» یک مدل نیست و تنها یک نظریه است. براساس این نظریه اگر عملکرد ادراک شده، از انتظارات مشتری بیشتر یا برابر باشد، مشتری احساس رضایتمندی می‌نماید. از طرف دیگر اگر کیفیت ادراک شده از انتظارات مشتری کمتر باشد، در نتیجه مشتریان احساس نارضایتی می‌کنند. به عبارت دیگر برای اینکه یک گردشگر رضایت کامل داشته باشد، ادراکات او از تجارب دریافت شده باید با انتظارات او برابر باشد و یا حتی بر آنها پیشی بگیرد. گردشگران براساس فرایند و نتایج واقعی قضاوت می‌کنند. اگر ادراکات آنها در رسیدن به انتظارات شکست بخورد، نارضایتی افزایش می‌یابد. این واقعه شکاف کیفیت نامیده می‌شود. اندازه این شکاف زمانی بیشتر می‌شود که انتظارات گردشگران بیشتر شود. انتظارات گردشگر زمانی افزایش می‌یابد که تجربه محصولات گردشگری افزایش یابد (سیریدانا[1]، ۲۰۱۷).

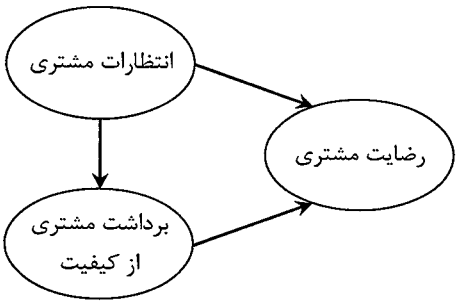
طبق نظریه، عدم تأیید رضایت را می‌توان میزان انتظارات پاسخ داده نشده تعریف کرد که شکاف و خلأ پر نشده انتظارات مشتری از عملکرد محصول همان شکاف و خلأ ایجاد شده در رضایت مشتری است. بنابراین می‌توان فرمول رضایت را این‌گونه بیان کرد:

$$S = \frac{P}{E}$$

فرمول ۱-۲. محاسبه رضایتمندی مشتری

منبع: حافظی و همکاران، ۱۳۹۵

1. Surydana



شکل ۲-۲. الگوی رضایت مشتری

منبع: حافظی و همکاران، ۱۳۹۵

که در آن S، P و E به ترتیب نشانگر میزان رضایت، عملکرد (ادراک از کیفیت خدمات) و انتظارات هستند. با توجه به فرمول (۱-۲) واضح است که:

- چنانچه $S = ۱$ باشد در نتیجه رضایت کامل و صد در صد حاصل شده است.
- چنانچه $S > ۱$ باشد در واقع مشتری شگفت‌زده و مشعوف شده و خرسندی مشتری حاصل شده است.
- چنانچه $S < ۱$ باشد به میزان کمتر بودن از عدد یک، از رضایت کامل مشتری کاسته شده است و هر قدر مقدار S به صفر نزدیک شود، در حقیقت بیانگر سطوح نارضایتی و ناخشنودی مشتری است.

در بیشتر موارد، اثر و فایده خدمت ارائه شده به مشتری، ترکیبی از رضایت و نارضایتی است که می‌توان آن را در قالب میزان رضایت از «صفر» تا «یک» سنجش و تعیین نمود. در موارد نادری که حاصل خدمت از دیدگاه مشتری به رضایت بیش از یک و نیز صفر منجر می‌شود، نتیجه عملکرد فوق‌العاده خوب و یا فوق‌العاده بد بوده است. در حالت اول، مشتری به مراجعه مجدد و تکرارشونده ترغیب می‌شود و در حالت دوم، یعنی ایجاد خشم و تنفر در مشتری، باعث برانگیختن احساس مقابله، استیفای حقوق و بعضاً بروز صدمه و لطمه به سازمان در وی می‌شود. عمومی‌ترین و شاید ساده‌ترین شیوه ابراز خشم و عصبانیت مشتری (با توجه به ویژگی‌های فرهنگی هر کشور) پرخاشگری و ناسزاگویی است. در این حالت خدمات ارائه شده مانند ضربه‌ای بر روح و روان مشتری عمل کرده و موجب به هم خوردن آرامش و تعادل روحی وی می‌شود. در این‌گونه موارد، ماهیت و هدف خدمت تغییر و به آزار و اذیت

تبدیل می‌شود. این وضعیت، در واقع مرگ و نیستی خدمت و گذر از مشتری‌مداری به مشتری آزاری است. بدین ترتیب، گرچه عدم رضایت در پیوستاری بین صفر تا یک و رضایت یک تعریف می‌شود، اما این تمامی واقعیت نیست. واقعیت خدمات این است که در مواردی می‌تواند فراسوی انتظارات مشتری ارائه شود (بیشتر از یک) و برعکس در مواردی نیز صرفاً خشم و عصبانیت تولید کند (صفر). این حدهای بسیار مطلوب و همچنین بسیار نامطلوب ارائه خدمات و یا به بیانی بهتر حد مشتری‌مداری مطلوب تا مشتری آزاری واقعی است (حافظی و همکاران، ۱۳۹۵).

روش‌های سنجش رضایتمندی مشتری (CSM[1])

اهمیت سنجش رضایت مشتری نشأت گرفته از اهمیت جایگاه، نقش و تأثیر مشتری بر سازمان است. مشتری، فلسفه وجودی، هدف غایی و علت اصلی پیدایش هر کسب‌وکار و ایجاد هر سازمان است. در این راستا، بقا، دوام، رشد و توسعه هر سازمان و کسب‌وکار تجاری و نیز سازمان‌های عمومی از طریق رضایت و خرسندی مشتری حاصل می‌شود (سومائدی و یارمن[2]، ۲۰۱۵).

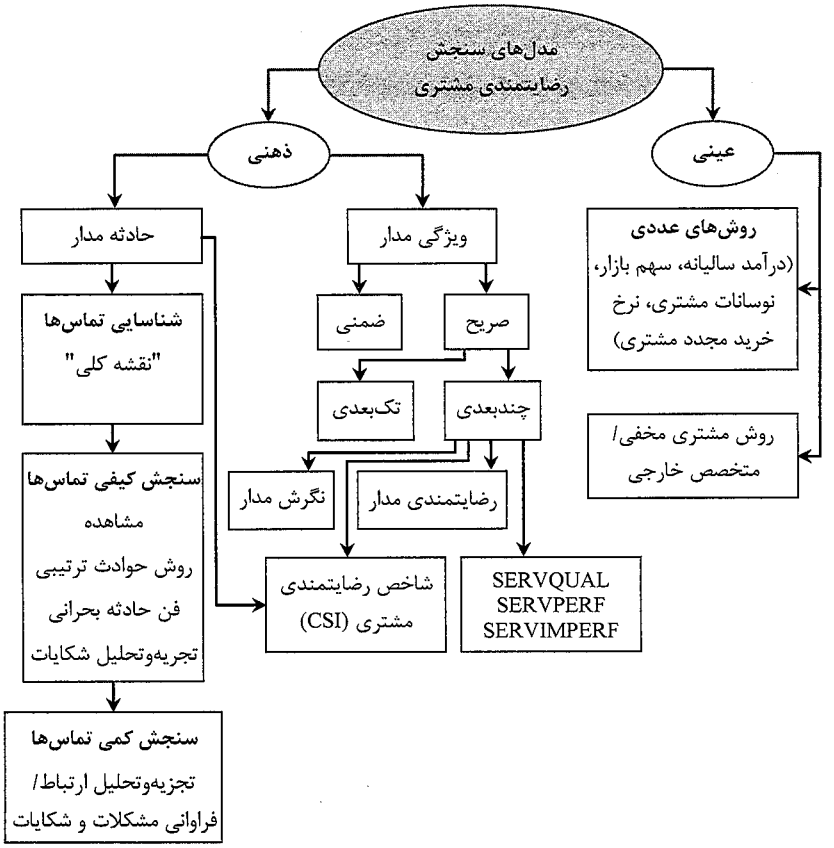
سنجش رضایت مشتری تکنیک نوینی است که امروزه سازمان‌هایی که راهبرد مشتری‌مدار و ارائه خدمات مطلوب مشتری را پیگیری می‌نمایند از آن به‌طور روزافزون استفاده می‌کنند. هدف از به‌کارگیری تکنیک سنجش رضایت مشتری نزدیک شدن به مشتری به‌عنوان مرکز و محور تمامی فعالیت‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی است. چراکه همه عناصر، امکانات و منابع سازمان باید به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم برای خدمت به مشتری فراهم و به کار گرفته شود. مشتری، قاضی نهایی و تعیین‌کننده اهداف و سمت و سوی حرکت سازمان‌های موفق و رشد یابنده است. تکنیک سنجش رضایت مشتری نوعی سازوکار رسمی به‌منظور جمع‌آوری نظرهای مشتریان جهت بهبود امور و نوآوری است. نظامی برای دستیابی، تحلیل و استفاده از درونداد مشتری در فرایند یادگیری سازمان است. سطح رضایت مشتریان در نهایت تعیین‌کننده موفقیت یا شکست شرکت‌های بازرگانی و نیز شاخص اصلی سنجش اثربخشی و تحقق اهداف سازمان‌های دولتی است.

1. Customer Satisfaction Measurement
2. Sumaedi & Yarmen

در سنجش رضایت مشتریان سه نکته بسیار مهم را باید همواره مدنظر قرار داد. اول مربوط به انجام فرایند پیمایش رضایت‌سنجی می‌شود که باید یافته‌های آن دقیق، علمی و معتبر باشد. در واقع ارزش و اهمیت یافته‌های رضایت‌سنجی بستگی تام و تمام به‌نحوه به دست آوردن آن دارد. دوم اینکه برنامه سنجش رضایت مشتری باید تناوب و استمرار داشته باشد. زیرا با تداوم اجرای این برنامه می‌توان میزان بهبود یا تنزل رضایت مشتری را مشخص و پیگیری کرد همچنین می‌توان تغییرات ایجاد شده در انتظارات و توقعات مشتریان را شناسایی نمود. در این راستا، می‌توان تغییرات و پیشرفت‌های عملکرد مؤسسه را از نظر مشتری ارزیابی کرد. سوم اینکه نباید صرفاً به انجام و تبلیغ تحقیق سنجش رضایت مشتریان بسنده کرد. سنجش رضایت مشتریان نباید خود هدف تلقی شود بلکه این یک ابزار اساسی و عامل مهم برای پیگیری رضایت مشتریان است. صرفاً در صورت به‌کارگیری یافته‌های سنجش رضایت مشتری و تبدیل آن به تغییرات مطلوب در خدمات، فرایندها و رفتارهای کارکنان خط مقدم، کارایی این سیستم جلوه‌گر خواهد شد. نتایج تحقیق سنجش رضایت مشتری را خواه تلخ، خواه شیرین، خواه تکان‌دهنده و خواه امیدوارکننده، باید منصفانه و بی‌غرض پذیرفت. اگر به قضاوت و رأی مشتری اعتقاد داریم، اگر نظر مشتری برایمان مهم است، اگر سازمان، تشکیلات، منابع و محصول را، سازوکارها و امکاناتی برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتری تلقی می‌کنیم، باید به قضاوت و رأی مشتری گردن نهیم و آن را ارج بگذاریم. تفاوت بین رویکرد سودمداری با مشتری‌مداری در اعتقادات، باورها و به تبع آن در جهت‌گیری‌ها، عملیات و اجرای کارهاست. در رویکرد سودمداری همه چیز با چشم تنگ سودبین نگریسته و عمل می‌شود؛ خواه منجر به رضایت و یا منتهی به نارضایتی مشتری شود. در واقع در این رویکرد، مشتری یا خدمت گیرنده ملاک نیست؛ بلکه ابزار سودآوری است. اما در رویکرد مشتری‌مدار علاقه، محبت و احساس خدمتگزاری در وجود کارکنان و مدیران نسبت به مشتری وجود دارد. در این رویکرد حاکمیت و ریاست مشتری بر سازمان به‌طور قلبی پذیرفته شده و بر آن تأکید می‌شود. لذا خدمتگزاری و خدمت‌رسانی به مشتری لذتبخش و سرورآفرین است (دایخ[1]، ۲۰۱۵).

براساس نوعی تقسیم‌بندی که مورد توافق تاپفر و سباستین پافرات[2] و همکارانش می‌باشد، مدل‌های سنجش رضایتمندی مشتری به دو نوع عینی و ذهنی تقسیم‌بندی

1. Daikh
2. Sebastian Paffrath



شکل ۳-۲. تقسیم‌بندی مدل‌های سنجش رضایتمندی مشتریان

منبع: دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴

می‌شوند. مدل‌های عینی بر ایده استوار می‌باشند که رضایتمندی مشتری از طریق شاخص‌هایی قابل سنجش هستند که با شدت رضایت مشتری همبستگی داشته باشند، نظیر سهم بازار، تعداد شکایت، سود سالانه و غیره. از آنجایی که این شاخص‌ها دربرگیرنده عقاید شخصی مشتریان نیستند، اعتبار این مدل‌ها تردید برانگیز است، به‌عنوان مثال میزان فروش یک محصول را نمی‌توان به‌عنوان رضایتمندی مشتری تفسیر نمود. در مقابل، مدل‌های ذهنی براساس سطح رضایتمندی نیازهای مشتریان می‌باشند. به عبارت دیگر این مدل‌ها براساس ادراک مشتریان از رضایتشان عمل می‌کنند. این مدل‌ها مستقیماً از عقاید مشتریان استفاده می‌کنند و رویکردی از رضایتمندی مشتریان ارائه می‌دهند که به ادراک آنها

نزدیک‌تر است (دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴). انواع مدل‌های ذهنی در ادامه توضیح داده شده‌اند همچنین در شکل ۳-۲ تقسیم‌بندی مدل‌های سنجش رضایتمندی مشتریان آورده شده است (دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴).

روش‌های حادثه‌مدار[1]

روش‌های حادثه‌مدار روش‌های کیفی هستند که براساس کشف سطح رضایتمندی مشتریان از طریق تجارب مشتریان در رابطه با محصولات و خدمات شرکت می‌باشند. این تجارب مشتری به زمان «رویارویی با واقعیت» مشهورند. این «رویارویی با واقعیت‌ها» هر گونه تماس بین کارکنان و مشتریان یک سازمان هستند که شامل هر نوع تماس معمول یا غیرمعمول، شخصی یا غیرشخصی مشتریان با شرکت می‌باشند. اساس روش حادثه‌مدار شناسایی هویت و «نقشه کلی[2]» است. این روش‌ها به‌عنوان تجزیه‌وتحلیل نقطه تماس بررسی شدند. این تجزیه‌وتحلیل در سه گام صورت می‌گیرد و هدف آن شناسایی و ارزیابی رویارویی با واقعیت‌ها است. جدول ۱-۲ تجزیه‌وتحلیل نقاط تماس را نشان می‌دهد (استائوس[3]، ۱۹۹۵).

جدول ۱-۲. تجزیه‌وتحلیل نقطه تماس		
گام‌های تجزیه‌وتحلیل	روش‌های تجزیه‌وتحلیل	
شناسایی نقاط تماس مشتریان	نقشه کلی	
سنجش کیفی تجارب مشتریان	تجارب معمول مشتریان	تجارب غیرمعمول مشتریان
	روش‌های حوادث ترتیبی مشاهده	فن حادثه بحرانی تجزیه‌وتحلیل شکایات
ارزیابی کمی مشکلات نقاط تماس	تجزیه‌وتحلیل ارتباط/ فراوانی مشکلات و تجزیه‌وتحلیل ارتباط/ فراوانی شکایات	

منبع: استائوس، ۱۹۹۵

در ادامه به تشریح هر یک از گام‌های فوق پرداخته می‌شود:

1. Event oriented methods
2. Blueprint
3. Stauss

گام اول: شناسایی نقاط تماس مشتریان

اولین گام شناسایی تماس‌هایی است که مشتریان با شرکت دارند. بدین منظور از روش «نقشه کلی» استفاده می‌شود. در این روش، کل فرایندهای تجاری مورد تجزیه‌وتحلیل قرار می‌گیرد. روش «نقشه کلی» تشریح جزءبه‌جزء فعالیت‌هایی است که در راستای ارائه خدمات یا محصولات به مشتریان صورت می‌پذیرد. در ادامه فعالیت‌های جزءبه‌جزء مجرد به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. آنهایی که در آن تماس‌های مشتریان اتفاق می‌افتد.
۲. آنهایی که در آن هیچ تماسی با مشتریان اتفاق نمی‌افتد.

«نقشه کلی» باید بدون شامل شدن مشتریان و فقط در تیمی متشکل از کارکنان شناسایی شود (دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴).

گام دوم: سنجش کیفی تجارب مشتریان

گام دوم تجزیه‌وتحلیل اتفاقاتی که در تماس‌ها رخ داده یا بررسی اینکه چگونه مشتریان آن فعالیت‌ها را تجربه کرده‌اند، می‌باشد. در این رابطه باید بین فعالیت‌های معمول و غیرمعمول تمایز قائل شد. بدین منظور برای سنجش کیفی تجارب معمولی مشتریان از دو فن «مشاهده» و «روش حوادث ترتیبی» استفاده می‌شود و برای سنجش کیفی تجارب غیرمعمول مشتریان از دو فنِ «حادثه بحرانی» و «تجزیه‌وتحلیل شکایات» استفاده می شود که در ادامه به تشریح هر یک از این فنون پرداخته می‌شود:

۱. **مشاهده:** در این راستا متخصصان باید بدون جلب توجه مشتریان، مشاهداتی از تعاملات بین مشتریان با شرکت داشته باشند. برای مشاهده همه تعاملات مشتریان احتیاج به زمان زیادی است و عملاً مشاهده همه تعاملات غیرممکن است. به‌علاوه این روش منجر به هزینه‌های زیادی می‌گردد و همچنین نتایج می‌تواند توسط متخصص تحت تأثیر قرار گیرد. روش دیگری برای جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با کیفیت خدمات از طریق مشاهده، استخدام خریداران پنهان، یا خریداران مرموز یا مشتریان مخفی است. این افراد کسانی هستند که به‌عنوان مشتریان عادی شرکت ظاهر می‌شوند و به‌راحتی عوامل و نحوه رفتار کارکنان با مشتریان -که کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد- را شناسایی می‌کنند.

۲. **روش حوادث ترتیبی**[1]: در این روش، پرسشنامه‌ای برای مشتریان ساخته می‌شود که از مشتریان پرسیده می‌شود که تماس‌های خود با شرکت یا «رویارویی با واقعیت‌ها» را برای تشریح تجارب‌شان شناسایی کنند و توصیف کنند که آیا این تجارب خوشایند بودند یا ناخوشایند. سؤالات پرسشنامه می‌توانند سؤالاتی بسته باشند که ارزیابی آنها به‌وسیله روش‌های سریع‌تری صورت می‌گیرد.

۳. **فن حادثه بحرانی**[2]: فن حادثه بحرانی یک روش کیفی و استقرایی است که به‌وسیله فلاناگان[3] ایجاد شد و اولین بار به‌منظور سنجش رضایتمندی مشتری توسط بیتنر[4] و همکارانش مورد استفاده قرار گرفت. حوادث بحرانی به تعاملات خاص بین مشتریان و کارکنان که مخصوصاً یا راضی‌کننده هستند یا ناراضی‌کننده، گفته می‌شود. در فن حادثه بحرانی طیف تجارب مشتریان ارزیابی و جمع‌آوری خواهد شد که این تجارب ممکن است به‌صورت دهان به دهان انتقال داده شوند. محققان با استفاده از سؤالات استاندارد باز، با مشتریان مصاحبه خواهند نمود و سپس بدون تفسیر، پاسخ‌های مشتریان را گزارش خواهند نمود. از این پاسخ‌ها سطح حداقل انتظارات مشتریان، تجارب مشتریانی که در زیر این سطح هستند، طیف رفتار کارکنان و نقاط ضعف فرایندهای تجاری کشف می‌شوند. سپس تجارب مثبت و منفی مشتریان تجزیه‌وتحلیل می‌شود. تجارب مشتری باید براساس علت بروز مشکلات طبقه‌بندی شوند. این روش خیلی پرهزینه است و احتیاج به زمان زیادی (مانند روش حوادث ترتیبی) دارد.

۴. **تجزیه‌وتحلیل شکایات:** تجزیه‌وتحلیل شکایات با احساسات منفی مشتریان سروکار دارد. این روش به عنوان درک مسئله و کشف راه‌حل ممکن به‌منظور بهبود فرایند به کار می‌رود. واضح است وقتی مشتریان از شرکت تجربه منفی در ذهن دارند شرکت باید به روشی آنها را برانگیزاند (دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴).

گام سوم: ارزیابی کمی مشکلات نقاط تماس

به‌منظور افزایش رضایتمندی مشتری باید رابطه بین فراوانی شکایات و فراوانی مسائل و مشکلات تجزیه‌وتحلیل شده، شناسایی شود که بدین منظور از دو روش تجزیه‌وتحلیل

1. Sequential Events Method
2. Critical Incident Technique
3. Flanagan
4. Bitner

ارتباط/ فراوانی مشکلات و تجزیه‌وتحلیل ارتباط/ فراوانی شکایات استفاده می‌شود. هدف این تجزیه‌وتحلیل، تجارب منفی مشتریان است. زیرا این تجارب به شدت تعاملات بین شرکت و مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و ریسک بزرگی برای از دست دادن مشتریان به وجود می‌آورند. همه مسائل حاصل از تجزیه‌وتحلیل شکایات در یک لیست خلاصه خواهند شد که به دو بخش زائد و مربوط تقسیم‌بندی می‌شوند. از این داده‌ها پرسشنامه به وجود می‌آید. پرسشنامه می‌تواند از طریق تلفن، شفاهی و یا کتبی تکمیل گردد. پرسشنامه باید درباره وقوع مشکلات، درجه عصبانیت مشتری و واکنش مشتری باشد. استفاده از دو روش تجزیه‌وتحلیل فوق وقتی بهینه خواهد بود که مشتریان روابط مکرری با شرکت داشته باشند (دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴).

روش‌های ویژگی‌مدار

روش‌های ویژگی‌مدار بر این اساس می‌باشند که رضایتمندی نتیجه ارزیابی ذهنی ویژگی‌های مجردی است که از عملکرد شرکت مشتق شده است و می‌تواند از طریق مقیاس‌های رتبه‌ای ارزیابی شود. این روش‌ها به دو دسته روش‌های صریح و روش‌های ضمنی تقسیم‌بندی می‌شوند (هالر[1]، ۱۹۹۸).

روش‌های ضمنی یا تلویحی از شاخص‌های غیرمستقیم رضایتمندی که می‌توان از آنها رضایتمندی را استنتاج نمود استفاده می‌کند (برای مثال تعداد شکایات کم نشان‌دهنده سطح بالایی از رضایتمندی مشتری است) این روش برای سنجش رضایتمندی مشتری از روایی بالایی برخوردار نیست، زیرا استنتاج‌هایی که از معانی بعضی از شاخص‌ها صورت می‌گیرد نمی‌تواند دقیق باشد و یا حتی غلط هست. روش‌های صریح یا روشن، روش بهتری برای سنجش رضایتمندی مشتری ارائه می‌دهند، زیرا آنها براساس ایجاد مقیاس رضایتمندی (که می‌توانند تک‌بعدی یا چندبعدی باشند) می‌باشند. مقیاس‌های تک‌بعدی، رضایتمندی مشتری را فقط با یک سؤال می‌سنجند. برای مثال یک سؤال تک‌بعدی می‌تواند این باشد که: آیا شما از خدمات فروش شعب ما راضی هستید؟ مشتری مجبور است به سؤال‌ها به‌طور مثال در پنج طبقه که از خیلی راضی شروع و تا کاملاً ناراضی تمام می‌شود، جواب دهد.

1. Haller

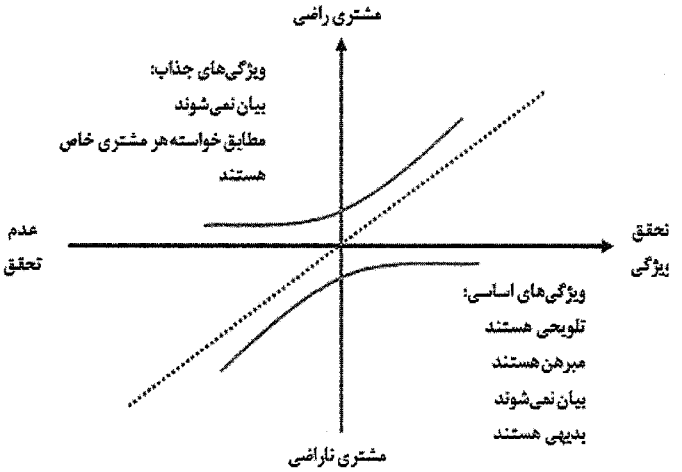
مزیت این روش آن است که برای تجزیه‌وتحلیل کردن خیلی راحت است و پیچیدگی کمی دارد. ولی در تجزیه‌وتحلیل، رضایتمندی مشتری را به اندازه کافی متمایز نمی‌کند. به‌علاوه رضایتمندی سنجیده شده به‌وسیله مقیاس‌های چندبعدی معنی‌دارتر است. مقیاس‌های چندبعدی که مشهور به روش‌های چند نگرشی نیز هستند، از تعدادی ویژگی‌های مجرد متفاوت تشکیل شده‌اند که برای محاسبه کل رضایتمندی مشتری استفاده می‌شوند. از این ویژگی‌های مجرد می‌توان سطح رضایتمندی مشتری را قضاوت نمود (دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴). روش‌های چندبعدی (کانو[1]، سروکوال[2]، سروپرف[3] و سروایمپرف[4]) از فنون سنجش و نهایتاً شاخص رضایتمندی مشتری تشکیل شده‌اند که در ادامه هر کدام از این فنون تشریح می‌گردند.

مدل کانو

کانو و همکارانش در سال ۱۹۸۴ مدلی را به نام مدل رضایت مشتری کانو معرفی نمودند که این مدل قادر است تا سه نوع نیازهای یک محصول که بر روی رضایت مشتری از طرق مختلف اثرگذار می‌باشند را تفکیک نماید. در حقیقت مدل کانو نیازها و مشخصه‌های کیفی هر محصول را به سه طبقه تقسیم نمود که هر طبقه بیانگر یک نوع مشخص از نیازهای مشتری می‌باشد (امیرکبیری، انصاری و قیصری، ۱۳۹۴). این مدل در شکل ۴-۲ نمایش داده شده است.

انطباق پارامترهای کیفیت عملکرد خدمات و رضایت مشتری در یک محور دوبعدی باعث می‌شود تعریف کیفیت پیچیده‌تر شود. بنابراین کانو و همکارانش سه نوع شرط مورد نیاز خدمات را تشخیص دادند که زمانی که برآورده می‌شوند به شیوه‌های مختلف بر رضایت مشتری تأثیر می‌گذارند. این شرایط شامل: ویژگی‌های الزامی، ویژگی‌های تک‌بعدی و ویژگی‌های جذاب است. ویژگی‌های الزامی یک ضرورت هستند و شرط کافی برای رضایت مشتری نمی‌باشند. زمانی که ویژگی‌های تک‌بعدی وجود داشته باشند رضایت مشتری را فراهم می‌کنند و در صورت عدم وجود باعث نارضایتی می‌گردند. در مورد ویژگی‌های تک‌بعدی می‌توان گفت هر چه کیفیت خدمات تصور شده بالاتر باشد رضایت مشتری را

1. Kano
2. Servqual
3. Servperf
4. Servimperf



شکل ۴-۲. مدل کانو

منبع: الفر[1]، ۲۰۱۷

افزایش می‌دهد و بالعکس. نیازهای یک‌بعدی معمولاً به‌طور صریح به‌وسیله مشتری تقاضا می‌شود. این دسته از ویژگی‌ها باعث بقای سازمان در بازار می‌شود. نام دیگر این ویژگی‌ها، نیازهای عملکردی می‌باشد. ویژگی‌های خدماتی جذاب، بیشترین تأثیر را در سطح رضایت مشتری در زمینه خدمات دارند. این نیازها آن ویژگی‌های محصول هستند که اثر بیشتری بر میزان رضایت مشتری داشته و میزان رضایت وی را به‌طور شگفت‌انگیزی افزایش می‌دهند. نیازهای جذاب هرگز به‌طور صریح به‌وسیله مشتری بیان نشده ویا توسط مشتری مورد انتظار واقع نمی‌شوند. ارضای کامل این نیازها رضایت مشتری را بیشتر افزایش می‌دهد. اگر مشتری آنها را دریافت نکند احساس نارضایتی نمی‌کند. رعایت این دسته از ویژگی‌ها شرکت را به رهبر بازار تبدیل می‌کند. نیازهای مهیج نام دیگر این دسته از ویژگی‌ها می‌باشد. برخی از مزایا و نتایج اجرای مدل کانو به شرح زیر می‌باشد:

شناسایی اولویت‌های پیشرفت محصول، درک و شناسایی بهتر ویژگی‌های محصول، احترام به نظرات مشتریان و ایجاد انگیزه وفاداری در آنها، برنامه‌ریزی بهینه جهت توسعه ویژگی‌های کیفی محصول، سهولت تصمیم‌گیری مدیران و جهشی برنامه‌ریزی شده برای رهبری بازار (الفر، ۲۰۱۷). تحلیل کانو یکی از ابزارهای اندازه‌گیری کیفیت برای اولویت‌بندی

1. Elfers

خواسته‌های مشتریان براساس تأثیر آنها در رضایت و خشنودی مشتری است. تحلیل کانو کمک می‌کند تا برای مشتریان مختلف الزاماتی که دارای اولویت بیشتری هستند تعیین شود (چنگ و چیئو[1]، ۲۰۰۸). مدل کانو درک الزامات محصول یا خدمت را ارتقا می‌دهد. خصلت‌هایی که تأثیر بیشتری در رضایت مشتری دارند را می‌توان تشخیص داد. مخصوصاً زمانی که نیاز به مقایسه وجود دارد راهنمایی مفیدی ارائه می‌دهد. همچنین آن می‌تواند در بسط تمایز در محصول یا خدمت با تشخیص خصلت‌های جذاب کمک‌کننده باشد زیرا خصلت‌های جذاب برای برنده شدن در رقابت کلیدی و مهم هستند. مزیت دیگر مدل کانو این است که آن به حداقل محاسبات ریاضی نیاز دارد و اطلاعات مربوط به سرعت جمع‌آوری می‌شود (طاهری کیا، فخاریان و لاجوردی، ۱۳۹۰).

مدل سروکوال

این مدل، کیفیت خدمات را در پنج معیار مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۱. **عوامل ملموس:** تجهیزات فیزیکی، ابزار و وضع ظاهری کارکنان در محیط کار.

۲. **قابلیت اطمینان:** توانایی سازمان خدماتی در عمل به وعده‌های خود به‌طور دقیق و مستمر.

۳. **پاسخ‌گویی:** توانایی سازمان خدماتی در ارائه خدمات به موقع و سریع.

۴. **تضمین:** ترکیبی از موارد زیر می‌باشد:

- ◇ **صلاحیت:** دارا بودن دانش و مهارت‌های ضروری برای ارائه خدمات.
- ◇ **ادب:** احترام و دوستانه بودن برخورد کارکنان سازمان با مشتریان.
- ◇ **اعتبار:** اعتماد، قابل قبول بودن و امانت‌داری کارکنان.
- ◇ **امنیت:** پایین بودن احتمال شک و تردید برای دریافت خدمات از سوی مشتریان.

۵. **همدلی:** ترکیبی از موارد زیر می‌باشد:

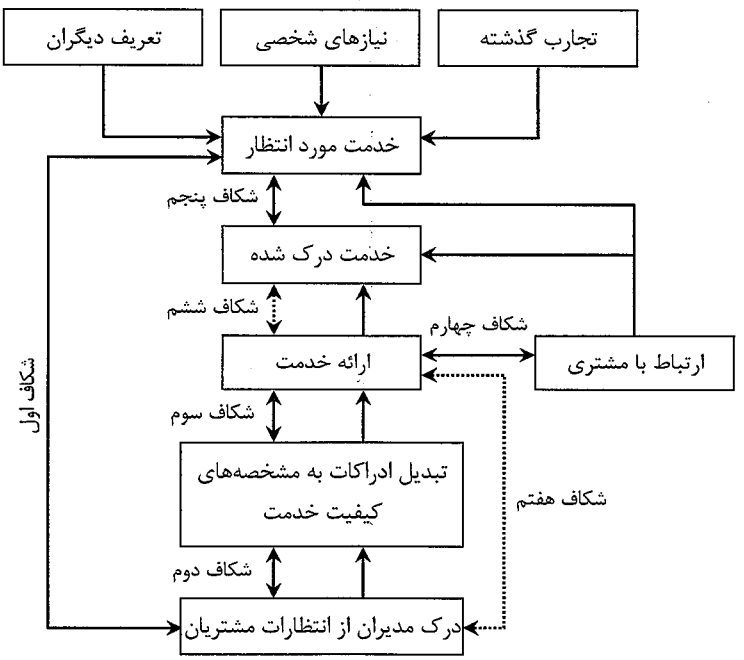
- ◇ **درک مشتری:** تلاش برای شناسایی مشتریان و نیازهای ویژه آنان.
- ◇ **ارتباط:** مطلع نگاه داشتن مشتریان از طریق زبانی که برای آنان قابل فهم بوده و گوش دادن واقعی به صحبت‌های آنان.
- ◇ **امکان دسترسی.**

1. Cheng & Chiu

این مقیاس در سال ۱۹۹۱ بازبینی شد، که مقیاس تجدیدنظر شده شامل ۲۲ سؤال (مربوط به ۵ بعد) به‌منظور ارزیابی انتظارات و ادراکات مشتریان می‌باشد. در این دو بخش از پاسخ‌گویان خواسته می‌شود تا نظر خود را در رابطه با اینکه از خدمات چه انتظاری دارند و اینکه چگونه خدمات را درک می‌کنند، در یک مقیاس لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف بیان کنند. به عبارت دیگر این فن از یک مقیاس دوبعدی برای درک رضایتمندی مشتری استفاده می‌کند در نهایت رضایت می‌تواند بر اساس اختلاف بین انتظارات و تجارب پاسخ‌گویان از ۲۲ ویژگی فوق، محاسبه شود. در تعریفی دیگر آمده است: مدل سروکوآل، رویکرد برجسته‌ای برای ارزیابی کمی کیفیت خدمات است. سروکوآل با استفاده از رویکردی تحقیقاتی، آمار انتظارات و درک مخاطبان در خصوص هر یک از ابعاد پنج‌گانه و ویژگی آنها را استخراج می‌کند که نتیجه آن شناسایی شکاف بین انتظار و ادراک است. که با تحلیل نتایج از یک طرف از وجود شکاف مطلع شده و از طرف دیگر با تحلیل شکاف می‌توان راهکارهای کاهش شکاف و ارتقا کیفیت خدمات را شناسایی کرد. ابزار سنجش کیفیت خدمات، پرسشنامه ۲۲ سؤالی است که در ۵ بعد دسته‌بندی شده است. میزان شکاف میان دیدگاه ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان در خصوص کیفیت خدمات را می‌توان به یکی از موارد زیر منتسب کرد:

- **شکاف اول:** میزان عدم تطابق میان خدمات مورد انتظار مشتریان و درک سازمان از انتظار مشتریان.
- **شکاف دوم:** میزان عدم تطابق میان درک سازمان از انتظارات مشتریان و ادراکات تبدیل شده به مشخصه‌های کیفیت خدمات (عدم انتخاب طرح و استانداردهای خدماتی).
- **شکاف سوم:** میزان عدم تطابق میان ادراکات تبدیل شده به مشخصه‌های کیفیت خدمات و خدمات ارائه شده از سوی سازمان به مشتریان (عدم اجرای ملاک‌های خدماتی).
- **شکاف چهارم:** میزان عدم تطابق میان میزان ارتباط با مشتریان و خدمات ارائه شده از سوی سازمان به آنها.
- **شکاف پنجم:** میزان عدم تطابق میان خدمات مورد انتظار مشتریان و خدمات ادراک شده به‌وسیله آنها.
- **شکاف ششم:** میزان عدم تطابق میان خدمات درک شده به‌وسیله مشتریان و خدمات ارائه شده از سوی سازمان به آنها.

- **شکاف هفتم:** میزان عدم تطابق میان درک سازمان از انتظارات مشتریان و خدمات ارائه شده از سوی سازمان (قطب‌آبادی و همکاران[1]، ۲۰۱۵).



شکل ۵-۲. مدل تحلیل شکاف کیفیت

منبع: قطب‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۵

مدل سروپرف

مدل سروپرف فقط خدماتی که به‌وسیله مشتریان استفاده می‌شود (یعنی عملکرد) را مورد سنجش قرار داده و طبقه‌بندی می‌کند. در این مدل از یک مقیاس مجرد استفاده می‌شود. نقطه ضعف این مدل آن است که انتظارات مشتریان را نادیده می‌گیرد. در نتیجه اطلاعات در رابطه با اینکه چه نقاطی از کیفیت دارای ضعف است و باید بهبود یابد، از بین می‌روند. در مدل سروکوال برای هر شاخص دو سؤال مطرح می‌شود: یک سؤال وضعیت موجود شاخص را مورد سنجش قرار می‌دهد و یک سؤال وضعیت مطلوب. بنابراین رضایت براساس

1. Ghotbabadi, et al.

شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب تعیین می‌شود. اما در مدل سروپرف فقط یک تصویر از وضعیت موجود (عملکرد) بررسی می‌شود. در زیر یک پرسش با طیف هفت درجه برای مقیاس سروپرف ارائه شده است (یاریمغلو[1]، ۲۰۱۵).

جدول ۲-۲. یک نمونه پرسش مقیاس سروپروف با طیف ۷ درجه لیکرت

من با ایده موافقم	ابداً ---------- کاملاً						
نیروی فروش قادر است اطلاعات مفیدی در رابطه با محصولات شرکت بدهد.	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

منبع: یاریمغلو، ۲۰۱۵

کرونین و تیلور[2] مقیاس سروپرف را که به‌طور مستقیم ادراکات مشتری از عملکرد را در مواجهه با خدمات مورد بررسی قرار می‌دهد، پیشنهاد نمودند. براساس مطالعات آنها مقیاس مبتنی بر عملکرد (سروپرف) مفهوم تعدیل شده اندازه‌گیری ساختار کیفیت خدمات با مقیاس سروکوآل است. برادی[3] و همکارانش، مطالعات کرونین و تیلور را تکرار نموده و بسط دادند و به‌علاوه اولویت سروپرف را به‌عنوان روشی مناسب‌تر برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات مورد تأیید قرار دادند. آنها اظهار نمودند در مواردی که بین ادراکات کلی مشتریان از کیفیت خدمات (انتظارات) و عملکرد، به‌عنوان مقدمه‌ای برای رضایتمندی مشتری اختلاف و تناقض وجود دارد، سروپرف بهتر از سروکوآل عمل می‌کند. با این وجود هنوز دو مسئله مهم وجود دارد که نیازمند بررسی بیشتری است. اول اینکه، علی‌رغم پایه نظری و تأیید تجربی مکتوب در ادبیات، مقیاس سروپرف نسبت به ارزش پیش‌گویانه‌ای که در رابطه با نتایجی مانند رضایتمندی و نیات رفتاری دارد، تنها به‌عنوان یک شاخص خلاصه به کار برده شده است. ارزش استراتژیک استفاده از سروپرف با تمرکز بر ابعاد ویژه کیفیت خدمات، به‌ویژه ارتباط این ابعاد با رضایتمندی و متغیرهای حاصل از آن، می‌تواند بهتر نشان داده شود. دومین مسئله به قابلیت اجرای سروپرف در زمینه خدمات بین‌المللی مربوط می‌باشد. به‌دلیل اینکه برتری سروپرف در ابتدا در زمینه خدمات غربی مورد بررسی قرار گرفت، و به‌علت تفاوت‌های فرهنگی، احتمال دارد که گرایش فرهنگی مشتریان بر قابلیت اجرای این مدل تأثیر بگذارد.

1. Yarimoglu
2. Cronin and Taylor
3. Brady

بنابراین گرچه مدل سروپرف مبنای مناسبی برای استفاده در اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بازارهای بین‌المللی است، نیاز است که مورد توجه بیشتری قرار گیرد. روند روبه‌رشد بین‌المللی شدن صنایع خدماتی، به چنین دانشی برای بهبود کیفیت خدمات در سطح جهانی نیاز دارد. از لحاظ نظری نیز این موضوع نباید دست‌کم گرفته شود چراکه مقیاس سروکوآل و نسخه‌های اصلاح شده آن به‌طور وسیعی برای بررسی کیفیت خدمات در بازارهای بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفته است (دیواندری و دلخواه، ۱۳۸۴).

مدل سروایمپرف

مدل سروایمپرف برای قضاوت در رابطه باکیفیت از دو جزء اصلی استفاده می‌کند:

۱. جزء ارزیابی یا اثرگذار خدمات واقعی شرکت (عملکرد)
۲. جزء اهمیتی (اهمیت)

این دو جزء برای هر کدام از خدمات ارائه شونده سازمان پرسیده می‌شود و برای بدست آوردن کل قضاوت مشتری نیز استفاده می‌شود. در این مدل به‌جای مقیاس دوتایی از دو مقیاس مجرد استفاده می‌شود که به‌وسیله آنها اهمیت خدمات ارائه شده و کیفیت خدمات ارائه شده سنجیده خواهد شد. مفهوم مدل براساس این فرض می‌باشد که بعضی ویژگی‌ها از ویژگی‌های دیگر معنی‌دارترند (با اهمیت‌ترند). به عبارت دیگر هر ویژگی به‌صورت متفاوتی مرور و درک می‌شود. مزیت این مدل این است که به سرعت می‌توان نقاط قوت و ضعف شرکت را در رابطه با رضایتمندی مشتریان شناسایی نمود. یکی از معایب این مدل این است که سنجش میزان اهمیت شاخص‌ها آسان نیست (هالر، ۱۹۹۸).

جدول ۳-۲. مقیاس‌های مدل سروایمپرف

من با ایده موافقم	ابداً ---------- کاملاً						
نیروی فروش قادر به ارائه اطلاعات مفیدی در رابطه با بعضی از محصولات شرکت است.	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
	کاملاً بی‌اهمیت ---------- کاملاً با اهمیت						
توانایی نیروی فروش در رابطه با محصولات دیگر.	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

منبع: هالر، ۱۹۹۸

شاخص رضایتمندی مشتری (CSI[1])

در طبقه‌بندی کلی مدل‌های سنجش رضایتمندی مشتری، مدل‌های ذهنی به دو طبقه روش‌های حادثه‌مدار و روش‌های ویژگی‌مدار طبقه‌بندی شدند. شاخص رضایتمندی مشتری جزء هر دو روش طبقه‌بندی می‌شود. شاخص رضایتمندی مشتری عددی است که میزان ایجاد رضایتمندی مشتری را در دوره‌ای از زمان مشخص می‌کند. شاخص رضایتمندی مشتری برای دوره‌های مختلف محاسبه می‌شود که بدین ترتیب می‌توان این شاخص‌ها را در دوره‌های مختلف مقایسه نمود. برای محاسبه شاخص رضایتمندی مشتری باید تجزیه‌وتحلیل شود که کدام یک از انتظارات در ارتباط با بازار و یا عملکرد شرکت هستند. بدین منظور اطلاعات مورد نیاز از طریق تحقیقات بازار از مشتریان جمع‌آوری می‌شود.

گام بعدی تعیین درجه‌بندی کیفیت (درجه‌ای که کیفیت باید باشد) در همه نواحی شرکت است. ضرب نرخ اهمیت مشتریان با درجه‌ای که کیفیت باید باشد، شاخصی که رضایتمندی باشد را حاصل می‌کند که به‌صورت درصد محاسبه می‌شود. این روش محاسبه شاخص رضایتمندی براساس تقاضاهای مشتریان می‌باشد (تافر[2]، ۱۹۹۹).

رضایتمندی گردشگر و کیفیت خدمات

امروزه رضایت مشتری به یکی از اهداف اصلی همه سازمان‌ها تبدیل شده است و به‌عنوان کلیدی برای موفقیت سازمان در نظر گرفته می‌شود (بلاس و گابوکا[3]، ۲۰۱۴). یکی از عناصر اصلی تعیین رضایت گردشگر (مشتری) درک وی از کیفیت خدمات است. در واقع رضایت گردشگر به‌عنوان نتیجه مقایسه انتظارات مشتریان و درک آنان از کیفیت خدمات ارائه شده است (یی و همکاران[4]، ۲۰۱۱). رابطه عِلی بین کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در پژوهش‌های زیادی مورد تأیید قرار گرفته است (وو و هان[5]، ۲۰۱۶). طبق این مطالعات کیفیت خدمات نقش مهمی در تعیین رضایت مشتری ایفا می‌کند (لاکشمیشر و راجا[6]، ۲۰۱۷).

---

1. Customer Satisfaction Index
2. Toepfer
3. Belas & Gabcova
4. Yee, et al.
5. Vu & Huan
6. Lakshmishree & Raja

یکی از مهم‌ترین عواملی که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کیفیت و رضایتمندی مشتری تأثیرگذار است، توجه به محصول/ خدمت گردشگری است. از زمان انتشار اثر تأثیرگذار هانت (۱۹۷۵) که نقش تصویر در توسعه گردشگری را مورد بررسی قرار داد، تصویر مقصد به یکی از حوزه‌های غالب در پژوهش‌های گردشگری تبدیل شد (هوسانی[1]، اکینجی[2] و یوزل[3]، ۲۰۰۶). زیرا تصویر مقصد یک مسئله مهم در تصمیم‌گیری مربوط به خرید مسافرتی فرد است و رضایت یا عدم رضایت مسافر بستگی به مقایسه انتظاراتش در مورد مقصد یا تصویر قبلی مقصد و عملکرد درک شده‌اش از مقصد دارد (ریسیتانو، ۲۰۰۶). به‌طور کلی تصویر مقصد به معنی مجموعه‌ای از باورها و برداشت‌هایی است که براساس اطلاعات بلندمدت از انواع مختلف کانال‌ها شکل گرفته، که در نتیجه منجر به یک ساختار روان‌شناختی که منعکس‌کننده دارایی‌ها و فواید یک محصول یا مقصد خاص می‌شود، است (لی[4]، علی[5] و کیم[6]، ۲۰۱۵). تصاویر نمایانگر ساده‌سازی معانی و بخش‌های اطلاعات مرتبط با مکان هستند و کاتلر و همکاران (۱۹۹۳) معتقدند که یک تصویر مجموعه‌ای از باورها درباره یک مکان است (آلتین باساک[7] و یالچین[8]، ۲۰۱۰؛ هلگاسن و سیگوریسن، ۲۰۱۲). اما رایج‌ترین تعریف تصویر مقصد توسط کرامپتون (۱۹۷۹) ارائه شده که معتقد است تصویر «مجموعه اعتقادات، ایده‌ها و تصورات یک فرد از یک مقصد» است (سونلیتنر، ۲۰۱۱). اچتنر[9] و ریچی (۱۹۹۱) تصویر مقصد را نه‌تنها به‌عنوان ادراکات از ویژگی‌های منحصربه‌فرد مقصد دانسته بلکه آن را تصور کلی ساخته شده به‌وسیله خود مقصد نیز می‌دانند (بلین[10]، لوی[11] و ریچی، ۲۰۰۵).

اما فارغ از تعریف تصویر، عواملی در شکل‌گیری تصویر مقصد مهم‌اند و باید مورد توجه قرار گیرند. استیبلر[12] (۱۹۸۸) عوامل مؤثر بر تشکیل تصویر مقصد را به عوامل عرضه و

1. Hosany
2. Ekinci
3. Uysal
4. Li
5. Ali
6. Kim
7. Altınbaşak
8. Yalçın
9. Echtner
10. Blain
11. Levy
12. Stabler

تقاضا تقسیم کرده است، عوامل تقاضا مشابه عوامل فشار مانند انگیزه، ادراک و ویژگی‌های فردی هستند. در حالی که عوامل عرضه به شکل فاکتورهای مربوط به تشکیل تصویر القا شده هستند (چن، چن و اکوموس، ۲۰۱۳). بدین‌سان مطالعات در زمینه تصویر مقصد، سه منبع را به‌عنوان عامل ایجاد تصویر مقصد نشان می‌دهد:

۱. سمت عرضه یا خود مقصد.

۲. مستقل یا خودکار.

۳. سمت تقاضا یا گیرندگان تصویر (هلگاسن و سیگوریسن، ۲۰۱۲).

کاواراتزیس[1] (۲۰۰۷) استدلال می‌کند که تصویر یک عامل مهم و تعیین کننده برای افرادی است که از شهر استفاده می‌کنند، این افراد می‌توانند سرمایه‌گذاران، توسعه‌دهندگان، یا بازدیدکنندگان و ساکنین باشند. به‌علاوه با توجه به تصویر مطلوب و دلخواه، شهر باید هدف فعالیت‌های بازاریابی در مقصد خود را تعیین نماید (آلتین باساک و یالچین، ۲۰۱۰). یک تصویر نتیجه پیام‌های مختلف، متفاوت و غالباً متناقض فرستاده شده توسط شهر است و در ذهن هر فرد گیرنده‌ای این پیام‌ها به‌صورت جداگانه شکل گرفته است (کاوارتزیس، ۲۰۰۴). اما به‌طور کلی تصویر ذهنی تشکیل شده در ذهن افراد از مقصد را می‌توان به سه نوع تقسیم نمود: تصویر ذاتی که با قرار گرفتن روزانه در معرض رسانه‌های جمعی ایجاد می‌شود، تصویر القا شده؛ با تبلیغات، تصویر ذاتی تبدیل به تصویر القا شده می‌شود و تصویر پیچیده نیز پس از دیدار فرد از یک مقصد، تصویر القا شده که همان تصور است تبدیل به تصویر پیچیده می‌شود (چن، چن و اکوموس، ۲۰۱۳).

بنابراین با توجه به تمامی مطالعات، در زمینه تصویر مقصد سه دیدگاه عمده در بین محققان مختلف وجود دارد:

الف) تصویر اصلی در مقابل تصویر ثانویه: تصویر اصلی از طریق تجربه بازدید از مقصد به دست می‌آید و با تصویر ثانویه‌ای است که توسط منابع اطلاعاتی ذاتی، القا شده و مستقل و قبل از تجبه مقصد ارائه می‌شود، متفاوت است.

ب) تصویر قبل و بعد از بازدید: مقصدهای گردشگری از طریق تصویرشان مقایسه می‌شوند زیرا تصویری که گردشگران از مقصدهای گردشگری قبل از بازدید کردن دارند، یک عامل تعیین کننده در تصمیم آنها محسوب می‌شود. علاوه بر این تصویر اولیه می‌تواند

1. Kavaratzis

به‌وسیله تجربه سفر تغییر کند و وفاداری به مقصد اگر تصویر گردشگر از آن همچنان مثبت بماند، تقویت می‌شود.

ج) **تصویر شناختی در مقابل تصویر عاطفی (سونلیتنر، ۲۰۱۱):** تصویر شناختی باورها و دانش درباره ویژگی‌های درک شده از یک مقصد است و تصویر عاطفی به احساسات درباره یک مقصد گفته می‌شود (کو و همکاران، ۲۰۱۱).

با توجه به رقابت شدید میان مقاصد، ایجاد یک تصویر مثبت از مقصد برای دستیابی به مزیت رقابتی بسیار مهم است (بال اوغلو[1]، مک کلری[2]، ۱۹۹۹).

پرسش‌های فصل

۱. رضایتمندی گردشگران از خدمات/ محصولات گردشگری چگونه حاصل می‌شود؟
۲. چه تفاوتی میان انتظارات و ادارکات گردشگران از مقاصد گردشگری وجود دارد؟ و چه حالت‌هایی ممکن است برای گردشگر ایجاد شود؟
۳. در مدل کانو الزامات محصول/ خدمات به چند دسته و چگونه تقسیم می‌شود؟
٤. افزایش کیفیت خدمات چگونه منجر به افزایش رضایتمندی مشتریان می‌شود؟
۵. چگونه می‌توان یک تصویر مثبت از برند سازمان خود در ذهن مشتریان ایجاد نمود؟

مطالعه کنید

با توجه به اینکه امروزه مشتری مداری یکی از اهداف کلیدی کسب‌وکارها برای فعالیت در دنیای کسب‌وکار شناخته می‌شود، لازم است که کسب‌وکارهای فعال در حوزه گردشگری با استفاده از روش‌های خلاقانه و نوآورانه به سمت مشتری مداری و افزایش رضایتمندی مشتریان حرکت کنند. بر این اساس با توجه به مدل‌های رضایت مشتری به‌صورت تیمی در مورد فعالیت‌های زیر در هر یک از مصادیق تأسیسات گردشگری شامل: هتل، متل و میهمان‌پذیر، هتل آپارتمان‌ها و زائرسراها، بوم‌گردی‌ها، مجتمع‌ها و اردوگاه‌های گردشگری، مجتمع‌های گردشگری سلامت، پارک‌های طبیعت‌گردی، اکوکمپ‌های روستایی و عشایری، مراکز ساحلی و دریایی، غذاخوری‌های منفرد و بین‌راهی، مجتمع‌های رفاهی بین‌راهی،

1. Baloglu
2. McCleary

سفره‌خانه‌های سنتی، دفاتر خدمات مسافرتی و مناطق نمونه گردشگری ایده‌پردازی کنید.

الف) حفظ مشتریان موجود

- وفادارسازی مشتریان موجود
- تبلیغات دهان به دهان توسط مشتریان
- شناسایی مشتریان ناراضی
- رسیدگی به مشتریان شاکی

ب) جذب مشتریان جدید

- بخش‌بندی مشتریان
- توسعه خدمات جدید
- ارزش پیشنهادی نسبت به رقبا

ج) کاهش شکاف‌های کیفیت خدمات

- **شکاف اول**: میزان عدم تطابق میان خدمات مورد انتظار مشتریان و درک سازمان از انتظار مشتریان.
- **شکاف دوم**: میزان عدم تطابق میان درک سازمان از انتظارات مشتریان و ادراکات تبدیل شده به مشخصه‌های کیفیت خدمات (عدم انتخاب طرح و استانداردهای خدماتی مناسب برای مشتریان).
- **شکاف سوم**: میزان عدم تطابق میان ادراکات تبدیل شده به مشخصه‌های کیفیت خدمات و خدمات ارائه شده از سوی سازمان به مشتریان (عدم اجرای ملاک‌های خدماتی).
- **شکاف چهارم**: میزان عدم تطابق میان میزان ارتباط با مشتریان و خدمات ارائه شده از سوی سازمان به آنها.
- **شکاف پنجم**: میزان عدم تطابق میان خدمات مورد انتظار مشتریان و خدمات ادراک شده به‌وسیله آنها.

د) ایجاد تصویر مثبت از برند سازمان

- نمادسازی در ذهن مشتریان
- الگوی مشتری مداری
- شگفت‌زده کردن مشتریان

ه) طراحی هدایای (gift) خلاقانه و نوآورانه

- متناسب با هر بخش مشتری
- ماندگاری در ذهن مشتری
- جذابیت برای مشتری
- متناسب با علاقه‌مندی‌ها و شخصیت مشتری

فصل ۳

استانداردهای قابل اجرا در تأسیسات گردشگری

اهداف فصل: در پایان با مباحث آشنا می‌شوید

- استاندارد و ستانداردسازی در تأسیسات گردشگری
- نظام‌ها و ضوابط ارزیابی و درجه‌بندی تأسیسات گردشگری ایران
- معیارها و شاخص‌های ارزیابی
- ضوابط معیارها به‌منظور درجه‌بندی تأسیسات گردشگری
- آیین‌نامه ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه‌بندی و نرخ‌گذاری تأسیسات گردشگری
- نظام‌های استاندارد بین‌المللی

انتظار می‌رود با مطالعه فصل بتوانید به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

۱. اهمیت استانداردسازی در فعالیت‌های گردشگری را درک کنند.
۲. نقش استاندردسازی فعالیت‌ها در افزایش کیفیت خدمات را تحلیل کنند.
۳. معیارها و شاخص‌های ارزیابی تأسیسات گردشگری در ایران را بفهمند.
۴. نظام‌های استاندارد بین‌المللی آشنا شوند و کاربرد آن در تأسیسات گردشگری درک کنند.

استاندارد

کنترل کیفیت خدمات را می‌توان یک سیستم کنترل بازخورد تلقی نمود. در یک سیستم بازخورد، بازده را با یک استاندارد مقایسه می‌کنند و هر گونه انحراف از این استاندارد به ورودی (داده) منعکس می‌شود و سپس تعدیلات لازم به عمل می‌آید تا بازده را در یک طیف قابل تغییر حفظ کند (ج. فیتزسیمونز و م.فیتزسیمونز[1]، ۲۰۰۱). سیستم‌های مدیریت کیفیت آن بخش از سیستم سازمان هستند که بر دستیابی به نتایج از نظر اهداف کیفیت جهت تأمین نیازها، انتظارات و الزامات یا خواسته‌های طرف‌های ذی‌نفع تمرکز دارد و هدف آن اطمینان یافتن از این امر است که سازمان‌ها به‌صورت پیوسته و تثبیت شده‌ای نیازهای مشتریان را برآورده سازند (ریاحی، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر سیستم مدیریت کیفیت سیستمی است که به‌منظور ایجاد سیاست‌های کیفی، اهداف کیفی و برای دستیابی به این اهداف راه‌اندازی می‌شود. این سیستم چهارچوبی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که بر روی فرایندها و روش‌ها متمرکز بوده و تمامی جنبه‌های کیفی سازمان را در برمی‌گیرد (ویلیامز و بازول[2]، ۲۰۰۳).

سیستم‌های مدیریت کیفیت دو دسته کلی رسمی و غیررسمی را شامل می‌شوند. سیستم‌های مدیریت کیفیت غیررسمی سیستم‌هایی هستند که صرفاً توسط خود سازمان ابداع و کنترل شده و نوعی خود ارزیابی سازمان است که به‌عنوان سیستم‌های درون سازمانی نیز شناخته می‌شوند. این در حالی است که سیستم‌های مدیریت کیفیت رسمی دارای گواهی‌نامه شخص ثالث می‌باشند و توسط سیستم‌های برون سازمانی ارزیابی می‌شوند (ویلیامز و بازول، ۲۰۰۳). لذا استانداردها و گواهی‌نامه‌هایی که سازمان‌ها را توسط ممیزی شخص ثالث ارزیابی می‌کنند، از جمله سیستم‌های مدیریت کیفیت رسمی هستند که در ادامه به معرفی آنها پرداخته می‌شود.

استاندارد به معنای مقیاس اندازه‌گیری، نظام مبتنی بر نتایج ثابت علوم برای ایجاد هماهنگی و وحدت رویه، افزایش میزان تفاهم و ارتباطات، صرفه‌جویی در اقتصاد ملی و حفظ سلامت و ایمنی عمومی است. استاندارد مدرکی است که براساس توافق عمومی

1. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons
2. Williams & Buswell

منتشر و توسط نهاد شناخته شده‌ای تصویب شده است و برای استفاده عمومی و با هدف دستیابی به میزان مطلوبی از نظم در یک زمینه خاص فراهم می‌شود (مدنی و باقری نظام‌آباد، ۱۳۹۳). استاندارد سندی است که به‌منظور حصول اطمینان از تناسب میان مواد، محصولات، فرایندها و خدمات با اهداف؛ الزامات مورد نیاز، مشخصات، دستورالعمل‌ها و یا ویژگی‌هایی را فراهم می‌کند که دائماً می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد. استانداردهای بین‌المللی، مشخصاتی را در سطح جهانی برای تضمین کیفیت، ایمنی و بهره‌وری محصولات، خدمات و سیستم‌ها ارائه می‌دهند و در واقع ابزاری در تسهیل تجارت بین‌المللی هستند (ایزو[1]، ۲۰۱۶).

مواردی که بدون توجه به حجم و گستردگی استانداردها، باید در استانداردسازی رعایت شود (هورویتز[2]، ۲۰۰۰):

۱. وضوح و روشنی استانداردها.
۲. تنظیم استانداردها توسط بهترین کارشناسان سازمان.
۳. آگاهی تمامی بخش‌های سازمان (خدماتی، عملیاتی و اداری) از استانداردها.
۴. مطرح کردن استانداردها در گردهمایی‌های توجیهی و آموزشی.
۵. یادآوری استانداردها در شرایط و موقعیت‌های مناسب.
۶. بازنگری، به‌روزرسانی و تکمیل استانداردها.
۷. مطرح کردن و آموزش استانداردها در قالب برنامه‌های شاد و تفریحی به‌منظور پذیرش هر چه بیشتر آنها.

دفتر امور مراکز و خدمات گردشگری و استانداردسازی (۱۳۸۶) بیان می‌کند که استانداردسازی و ارزیابی هتل‌ها و امکانات اقامتی باید در پنج حوزه زیر صورت بگیرد:

۱- امور ساختمانی، تأسیساتی هتل و متعلقات آن.
۲- امور خدمات و تجهیزات هتل.
۳- امور ایمنی، بهداشت و پایداری.
۴- امور اغذیه و اشربه.
۵- امور مدیریت، نیروی انسانی و آموزش.

1. International Organization for Standardization (ISO)
2. Horovitz

نظام‌ها و ضوابط ارزیابی و درجه‌بندی تأسیسات گردشگری در ایران

نظام‌های متعددی برای ارزیابی و درجه‌بندی تأسیسات گردشگری در سراسر دنیا وجود دارد که اغلب آنها ملی بوده و از کشوری به کشور دیگر متفاوت هستند، هرچند که با توجه به گسترش روزافزون صنعت گردشگری و افزایش سطح بینش، آگاهی و انتظارات مسافران و گردشگران، دستیابی به یک مقیاس بین‌المللی در درجه‌بندی تأسیسات گردشگری در آینده نزدیک دور از انتظار نیست.

درجه‌بندی تأسیسات گردشگری در ایران نخستین بار در هتل‌ها و بر مبنای ضوابط معماری و مهندسی مصوب سال ۱۳۴۶ وزارت کشور صورت پذیرفت و سپس در سال ۱۳۷۶ سازمان ایرانگردی و جهانگردی تغییراتی در آن ایجاد نمود و با تهیه ضوابط فنی- ساختمانی میهمان‌پذیرها، هتل آپارتمان‌ها و واحدهای پذیرایی بین‌راهی، ضوابط قبلی را مورد بازنگری قرار دهد. با توجه به ماهیت این ضوابط عمدتاً شاخص‌ها و ضوابط معماری و مهندسی مبنای درجه‌بندی قرار می‌گرفت. از سال ۱۳۸۴ تهیه و تدوین ضوابط استاندارد کیفی تأسیسات گردشگری در دستور کار سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری قرار گرفت تا به‌عنوان مکمل ضوابط فنی- ساختمانی، مبنای صحیحی برای درجه‌بندی تأسیسات گردشگری باشد. ضوابط اخیر، تأسیسات گردشگری را در پنج حیطه امور ساختمانی و تأسیساتی، امور خدمات و تجهیزات، امور ایمنی و بهداشت، امور اغذیه، اشربه و امور مدیریت، نیروی انسانی و آموزش مورد سنجش قرار داده و براساس نتایج گزارشات ارزیابی درجه واحد مشخص می‌گردید. با این حال در مجموع هنوز هم، شاخص‌های کالبدی و ساختمانی در ارزیابی نهایی واحدهای گردشگری نقش غالب و تعیین‌کننده را داشت.

اگرچه ضوابط درجه‌بندی تأسیسات گردشگری در کشورهای مختلف دارای برخی معیارها و سرفصل‌های مشترک است، لیکن به‌دلیل ظهور و گسترش رویکردهای نوین در ارزیابی و درجه‌بندی تأسیسات گردشگری و لزوم توجه به معیارهایی نظیر کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان، پاسخ‌گویی در قبال خواسته‌ها و انتظارات جامعه محلی از طریق توجه به شاخص‌های توسعه پایدار و رعایت ملاحظات مربوط به دسترسی و بهره‌مندی همه اقشار جامعه به‌ویژه معلولین و جانبازان از مراکز خدماتی- رفاهی، پذیرایی و اقامتی، رشد چشمگیر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و جایگاه آن در ارائه خدمات به گردشگران، بازنگری اساسی ضوابط موجود امری اجتناب‌ناپذیر می‌نمود، بر این اساس معاونت گردشگری

سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در سال ۱۳۹۶ به بازنگری اساسی در این ضوابط پرداخت تا با ملحوظ نمودن نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان و توجه به شاخص‌های بین‌المللی، زمینه افزایش سطح کیفیت خدمات و ورود تدریجی صنعت گردشگری کشور به فرایند حرفه‌ای و رقابت‌پذیر در سطح بین‌المللی فراهم گردد.

به‌طور کلی نظام‌های ارزیابی و درجه‌بندی را می‌توان به دو گروه عمده تقسیم کرد، سیستم‌هایی که تنها معیارهای عینی را ارزیابی می‌کنند و سیستم‌هایی که هر دو معیارهای عینی و ذهنی را ارزیابی می‌کنند. در حالی که دسته اول عمدتاً سیستم‌های درجه‌بندی سنتی را شامل می‌شوند، دسته دوم بیشتر بر خودارزیابی و نظرسنجی از میهمانان تأکید دارند. همچنین براساس مطالعات صورت پذیرفته، روش‌های اجرایی ارزیابی تأسیسات گردشگری به سه دسته عمده ذیل طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. **بازرس داخلی:** در سیستم‌های مبتنی بر اعتماد نظیر اسلواکی، هتل یا گروه هتلی، خود ارزیابی را با یک بازرس داخلی انجام می‌دهد.
۲. **مشاور/ ارزیاب:** در سیستم‌هایی که مشتمل بر تضمین کیفیت هستند، نظیر اسکاتلند، ایسلند و استرالیا، ارزیاب/ مشاور کار ارزیابی را انجام می‌دهد و در صورت لزوم به تأسیسات در مورد پیشرفت کار مشاوره می‌دهند.
۳. **بازرس حرفه‌ای:** ارزیاب حرفه‌ای و مجرب براساس چک لیست الگو و از قبل تهیه شده و با استفاده از راهنمای موجود، میزان انطباق و عدم انطباق واحد گردشگری با ضوابط ابلاغی و سایر استانداردهای اعتباری کیفیت صورت می‌گیرد. در این مورد می‌توان به روش اجرایی درجه‌بندی تأسیسات گردشگری کشور فرانسه اشاره نمود.

معیارها و شاخص‌های ارزیابی

در اجرای تبصر ۱ ماده ۱۰ آیین‌نامه ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه‌بندی و نرخ‌گذاری تأسیسات گردشگری و نظارت بر آنها مصوب ۱۳۹۴/۰۶/۰۴ لازم است، برای انواع تأسیسات گردشگری بیان شده در بند ج ماده ۱ آیین‌نامه فوق معیارها و شاخص‌های ارزیابی مشخص شود، بر این اساس مهم‌ترین معیارهایی که برای اغلب تأسیسات گردشگری (از جمله هتل‌ها، هتل آپارتمان‌ها، اقامتگاه‌های بوم‌گردی و...) شامل شش سرفصل زیر است.

۱. **ساختمان و تأسیسات:** شامل فضاهای عمومی ساختمان، نمای بیرونی ساختمان، تابلو،

اتاق‌ها، سرویس‌های بهداشتی عمومی و... .

۲. **تجهیزات و ملزومات:** شامل تجهیزات و ملزومات اتاق‌ها، سرویس‌های بهداشتی و حمام‌ها، فضای پذیرایی و... .

۳. **خدمات به میهمان:** شامل اطلاع‌رسانی، ذخیره جا (رزرواسیون)، پذیرش، خدمات عمومی، خوراک و نوشیدنی، خدمات فرهنگی و... .

۴. **منابع انسانی و آموزش:** شامل کارکنان آموزش دیده، کارت سلامت کارکنان، وضعیت آراستگی کارکنان، مسلط به یک زبان خارجه و... .

۵. **ایمنی و بهداشت:** شامل توجه به مخاطرات ایمنی و بهداشتی، پاکیزگی و وضعیت مناسب تأسیسات، رعایت اصول بهداشتی و پاکیزگی در تأسیسات، رعایت اصول بهداشتی و پاکیزگی در فضاهای عمومی، رعایت اصول ایمنی، وجود کیت و جعبه‌های کمک‌های اولیه، ایمنی درب‌ها، تأمین امنیت میهمان‌ها و... .

۶. **دسترسی و توسعه پایدار:** شامل پایداری زیست‌محیطی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی؛ دسترسی افراد معلول، ناتوان و کم‌توان و... .

ضوابط معیارها به‌منظور درجه‌بندی تأسیسات گردشگری

X (معیار الزامی قابل جبران): معیار مورد نظر برای درجه مورد نظر الزامی است، جبران از طریق سه برابر کردن امتیازات غیرالزامی حداکثر تا ۵٪ از مجموع امتیازات الزامی امکان‌پذیر است.

O (معیار غیرالزامی، انتخابی): معیار مورد نظر انتخابی و غیرالزامی است.

XONC (معیار الزامی غیرقابل جبران): این معیار نمی‌تواند از طریق سه برابر کردن امتیازات غیرالزامی جبران گردد. چنانچه امتیازات این معیار به حد نصاب نرسد، مجموع امتیازات الزامی نیز به حد نصاب نرسیده و حکم درجه‌بندی صادر نمی‌گردد.

جدول ۱-۳. راهنمای علائم اختصاری ضوابط درجه‌بندی تأسیسات گردشگری

ردیف	علامت اختصاری	توضیح
۱	X	معیار الزامی (قابل جبران)
۲	O	معیار غیرالزامی (انتخابی)
۳	NA	معیار غیرقابل تطبیق
۴	XONC	معیار الزامی غیرقابل جبران

منبع: ضوابط درجه‌بندی تأسیسات گردشگری

NA (معیار غیرقابل تطبیق): در برخی موارد، چنانچه تأسیسات مربوطه از یک مورد خدمات یا تجهیزات مصرح در معیار مورد نظر برخوردار نبود، جریمه‌ای صورت نمی‌گیرد و امتیازات معیار مورد نظر از مجموع امتیازات الزامی کسر می‌گردد.

آیین‌نامه ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه‌بندی و نرخ‌گذاری تأسیسات گردشگری و نظارت بر آنها (مورخ ۱۳۹٤/۰٦/۱۱)

ماده ۱)

بند ج) تأسیسات گردشگری: واحدهایی است که پس از اخذ مجوزهای لازم از وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و با رعایت قوانین و مقررات مربوط به شرح زیر تأسیس یا فعالیت می‌نمایند:

۱. هتل، متل و میهمان‌پذیر.
۲. مراکز اقامتی خود پذیرایی شامل هتل آپارتمان‌ها، زائرسراها و خانه مسافرها.
۳. اقامتگاه‌های بوم‌گردی و اقامتگاه‌های سنتی.
۴. مراکز تفریحی و سرگرمی گردشگری.
۵. مجتمع‌ها، اردوگاه‌ها و محوطه‌های گردشگری.
۶. مراکز گردشگری سلامت از قبیل مجتمع‌های سلامت تندرستی و آبدرمانی و هتل بیمارستان.
۷. محیط‌ها و پارک‌های طبیعت‌گردی و گردشگری روستایی و عشایری.
۸. مراکز گردشگری ساحلی و دریایی.
۹. واحدهای پذیرایی و انواع غذاخوری‌های منفرد بین‌راهی موجود.
۱۰. تأسیسات اقامتی و پذیرایی واقع در مجتمع‌های خدمات رفاهی بین‌راهی.
۱۱. واحدهای پذیرایی واقع در پایانه (ترمینال) فرودگاه‌ها، پایانه‌های مسافربری زمینی برون شهری، دریایی و ریلی.
۱۲. واحدهای پذیرایی واقع در پایانه‌های مسافری مرزی کشور.
۱۳. سفره‌خانه‌های سنتی.
۱۴. مناطق نمونه گردشگری.
۱۵. دهکده‌های سلامت.
۱۶. دفاتر یا شرکت‌های خدمات مسافرتی و جهانگردی.

ضوابط درجه‌بندی

ماده ۱۰)

تأسیسات گردشگری حسب نوع، براساس مشخصات فنی، تجهیزات، نیروی انسانی و کیفیت ارائه خدمات به شرح زیر درجه‌بندی می‌شوند:

الف) هتل‌ها به پنج درجه یک ستاره، دو ستاره، سه ستاره، چهار ستاره و پنج ستاره.

ب) سایر تأسیسات گردشگری دیگر به تشخیص سازمان به سه درجه یک، دو و سه.

تبصره ۱) *شرح مشخصات، ضوابط و درجه‌بندی تأسیسات گردشگری موضوع این ماده توسط سازمان تعیین و پس از تأیید رئیس سازمان اجرا خواهد شد.*

تبصره ۲) *سازمان می‌تواند به واحدهای اقامتی و پذیرایی که تجهیزات و خدماتی بیش از حد ضوابط لازم برای درجه مصوب ارائه می‌کنند، طبقه ممتاز اعطا نماید.*

ماده ۱۱)

درجه‌بندی، سلب و تغییر درجه، تعطیلی موقت و یا لغو پروانه بهره‌برداری تأسیسات گردشگری بر عهده کمیسیون درجه‌بندی است که با عضویت مدیر کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان و یا معاون گردشگری استان، نماینده تشکل صنفی گردشگری و نماینده اداره کل نظارت و ارزیابی خدمات گردشگری سازمان در استان‌ها تشکیل می‌شود. کمیسیون یادشده مؤظف است بر طبق استانداردهای کیفیت خدمات گردشگری مصوب، ضوابط و دستورالعمل‌های ابلاغ شده سازمان، تأسیسات گردشگری را در چهارچوب این آیین‌نامه درجه‌بندی، سلب و تغییر درجه دهد. سازمان می‌تواند از شرکت‌های صاحب صلاحیت به‌عنوان عوامل تطبیق استانداردهای کیفیت خدمات گردشگری استفاده نماید.

تبصره ۱) *شیوه‌نامه درجه‌بندی، شرح وظایف و نحوه عملکرد شرکت‌های عامل تطبیق توسط سازمان تدوین و پس از تأیید رئیس سازمان ابلاغ خواهد شد.*

تبصره ۲) *درجه‌بندی آن دسته از تأسیسات گردشگری که استانداردهای کیفیت خدمات گردشگری آنها هنوز مصوب نگردیده حسب پیشنهاد هر یک از اعضا کمیسیون درجه‌بندی و مطابق مفاد شیوه‌نامه درجه‌بندی تأسیسات گردشگری انجام خواهد شد.*

تبصره ۳) *درجه تعیین شده در موافقت اصولی صادره صرفاً به‌عنوان درجه اولیه تلقی شده و مرجع نهایی تعیین درجه، کمیسیون درجه‌بندی است. در صورت اعتراض*

بهره‌بردار به رأی صادره، موضوع وفق مفاد شیوه‌نامه درجه‌بندی تأسیسات گردشگری بررسی خواهد شد.

تبصره ۴) *بهره‌بردار تأسیسات گردشگری می‌تواند ظرف پانزده روز پس از ابلاغ رأی به‌صورت کتبی به آن اعتراض نماید. اعتراض به رأی کمیسیون درجه‌بندی به کمیسیون عالی تجدیدنظر مرکب از نماینده معاون گردشگری سازمان، مدیر کل نظارت و ارزیابی خدمات گردشگری، مدیر کل حقوقی سازمان و نماینده تشکل صنفی مربوط مورد رسیدگی و رأی صادره، قطعی و لازم‌الاجرا است.*

ماده ۱۲)

در هر یک از تأسیسات گردشگری که موفق به دریافت گواهی‌نامه استاندارد کیفیت خدمات گردشگری شده‌اند، نرخ اتاق، اغذیه و سایر خدمات توسط بهره‌بردار پیشنهاد شده و پس از تأیید تشکل صنفی گردشگری و تأیید نهایی مدیر کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان، یک نسخه از آن به‌منظور نصب در واحد مورد بهره‌برداری ارسال می‌گردد. نرخ آن دسته از تأسیسات گردشگری که استانداردهای کیفیت خدمات گردشگری آنها هنوز مصوب نشده، مشترکاً توسط سازمان و تشکل صنفی گردشگری و با در نظر گرفتن شاخص نرخ تورم سالیانه اعلام شده از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران تعیین و به بهره‌بردار ابلاغ می‌شود.

تبصره) *بهره‌برداران تأسیسات گردشگری مؤظف به رعایت نرخ‌نامه‌های ابلاغی می‌باشند و در صورت تخطی، مطابق تبصره (۱) ماده (۱۷) با آنها برخورد خواهد شد.*

ماده ۱۳)

سازمان باید ظرف شش ماه پس از صدور پروانه بهره‌برداری موقت نسبت به درجه‌بندی و صدور پروانه بهره‌برداری جهت تأسیسات گردشگری اقدام کند.

نظارت بر فعالیت تأسیسات گردشگری

ماده ۱۷)

نظارت بر فعالیت تأسیسات گردشگری موضوع این آیین‌نامه از جهت سطح و کیفیت ارائه خدمات و رعایت ضوابط درجه‌بندی و نرخ‌های تعیین شده به عهده سازمان است. در صورت

مشاهده قصور یا تقصیر در اداره مطلوب تأسیسات گردشگری و یا هر گونه نارسایی و تخلف از مفاد این آیین‌نامه به شرح زیر عمل خواهد شد:

الف) تذکر کتبی با درج در سابقه واحد.

ب) اخطار کتبی با تعیین مهلت مناسب جهت رفع اشکال و نارسایی.

ج) کاهش درجه تأسیسات گردشگری موضوع ماده (۱۰).

د) تعلیق مجوز بهره‌برداری تا رفع اشکال و نارسایی‌ها (در خصوص تأسیسات پذیرایی حداکثر تا یک ماه).

ه) لغو پروانه بهره‌برداری.

تبصره ۱) *در صورت وقوع گران‌فروشی، کم‌فروشی، عدم ارائه خدمات مطلوب و وضعیت نامناسب بهداشتی، سازمان می‌تواند برابر بند (د) این ماده اقدام نماید.*

تبصره ۲) *سازمان می‌تواند مدیر یا بهره‌بردار می‌تواند متخلف لغو مجوز شده را به مدت دو سال از تصدی مدیریت یا بهره‌برداری تأسیسات گردشگری محروم نماید.*

تبصره ۳) *کاهش درجه، تعلیق و لغو پروانه بهره‌برداری تأسیسات گردشگری، صرفاً با تأیید کمیسیون درجه‌بندی امکان‌پذیر خواهد بود.*

ماده ۱۸)

در صورت فوت، استعفا یا لغو کارت مدیریت واحد گردشگری، بهره‌بردار مؤظف است ظرف دو ماه نسبت به تعیین و معرفی مدیر واجد شرایط طبق ماده (۱۵) اقدام نماید. در صورت عدم اقدام، سازمان می‌تواند واحد مزبور را تعطیل نماید.

ماده ۱۹)

چنانچه رسیدگی به تخلف واحد تأسیسات گردشگری از حیطه اختیارات سازمان خارج باشد باید فوراً موضوع به مراجع ذی‌صلاح جهت اقدام قانونی اعلام شود.

ماده ۲۰)

چنانچه واحد گردشگری بدون داشتن مجوز و یا عذر موجه سه ماه تعطیل باشد، پروانه بهره‌برداری آن رأساً توسط سازمان لغو و برای شروع بهره‌برداری مجدد رعایت کلیه مواد این آیین‌نامه الزامی است.

تبصره ۱) تشخیص موجه یا غیرموجه بودن علت تعطیل با سازمان است.

تبصره ۲) تأسیسات گردشگری که فعالیت آنها فصلی است به تشخیص سازمان مشمول این ماده نخواهند بود.

ماده ۲۱)

مدیران تأسیسات گردشگری مؤظفند فهرست نرخ اتاق، اغذیه، آشامیدنی‌ها و سایر خدمات واحد مربوطه را در برگه‌ها و اندازه‌های استاندارد در محلی مناسب در معرض دید مسافران و میهمانان نصب نموده و متعهد به رعایت آن باشند.

تبصره) تأسیسات گردشگری مؤظفند صورت‌حساب‌ها و فهرست نرخ اغذیه و سایر خدمات خود را روی نمونه‌هایی که به زبان فارسی و یکی از زبان‌های خارجی تهیه شده است، به مشتریان ارائه نمایند.

ماده ۲۲)

مدیر واحدهای اقامتی مؤظف است گزارش روزانه ورود و خروج میهمانان و سایر اطلاعات آماری مورد نیاز سازمان را طبق دستورالعمل‌های صادره سازمان تهیه و به سازمان ارائه نماید.

تبصره) سازمان می‌تواند در صورت عدم ارائه اطلاعات مورد درخواست برابر ماده (۱۷) با واحدهای مستنکف، رفتار نماید.

نظام‌های استاندارد بین‌المللی

گواهی‌نامه‌ها که سازمان‌ها را توسط ممیزی شخص ثالث ارزیابی می‌کنند، از دیگر سیستم‌های مدیریت کیفیت رسمی هستند که ضمانت‌ها را تنظیم، ارزیابی، نظارت و ارائه می‌کنند به‌طوری که نشان دهند که یک کسب‌وکار، محصول، فرایند، خدمت و یا سیستم مدیریت مطابق با الزامات خاص است (پارسونز و گرانت[1]، ۲۰۰۷). صدور گواهی‌نامه، می‌تواند یک ابزار مفید برای افزودن اعتبار از طریق اثبات اینکه محصول یا خدمت مطابق با انتظارات مشتریان است، در نظر گرفته شود (ایزو، ۲۰۱۶).

1. Parsons & Grant

به‌منظور مدیریت شکاف بین انتظارات و ادراکات مشتری از خدمات دریافت شده، ابزارهای گوناگونی وجود دارد که از آن بین می‌توان به راهنمایی‌های جنبی در زمینه عرضه خدمات باکیفیت و مسئولیت‌پذیری سازمان، ارائه اطلاعات شفاف به مشتریان و ارائه تضمین‌هایی که نشان از توانمندی سازمان بر عرضه خدمات شایسته باشند، اشاره کرد (هورویتز، ۲۰۰۰).

همچنین چنانچه اشاره شد، امروزه جوامع نسبت به مسائل زیست‌محیطی آگاه شده گردشگری و فعالیت‌های مربوط به آن نظیر هتل‌داری می‌بایست که به‌منظور غلبه بر چالش‌های این صنعت، اصولی را اجرایی سازند که در راستای اصول و اهداف پایداری بوده تا از این طریق توسعه پایدار مقاصد را به همراه داشته باشند. لذا با توجه به موارد ذکر شده، استانداردسازی خدمات و صدور گواهی‌نامه براساس استانداردهای سبز بین‌المللی به‌منظور کاهش تأثیرات مخرب این صنعت و ایجاد درک مناسبی از خدمات ارائه شده در ذهن مشتری، نقش مؤثری در این زمینه ایفا خواهد کرد. در ادامه به معرفی استانداردها و گواهی‌نامه‌های رایجی که در در حوزه تأسیسات و امکانات اقامتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، پرداخته می‌شود.

ایزو

سازمان بین‌المللی استاندارد (ایزو)، یک سازمان بین‌المللی غیردولتی مستقل است که در سال ۱۹۴۶ به‌منظور تسهیل همکاری و وحدت بین‌المللی استانداردهای صنعتی تأسیس شد. ایزو به معنی مساوی و همسان است. استانداردهای بین‌المللی ایزو، تضمین می‌کنند که محصولات و خدمات مطمئن، قابل اعتماد و باکیفیت خوب می‌باشند. در واقع استانداردهای ایزو ابزارهای استراتژیکی هستند که از طریق کاهش ضایعات و خطاها و افزایش بهره‌وری، هزینه‌ها را کاهش می‌دهند. این استانداردها راهی هستند برای دسترسی به بازارهای جدید و تجارت‌های جهانی عادلانه و آزاد را تسهیل می‌کنند (ایزو، ۲۰۱۶). هدف ایزو، ایجاد سهولت در تجارت بین‌المللی از طریق بهبود و گسترش استانداردهای جهانی در ارتباط با سیستم‌ها، تولیدات و خدمات است (پترسون[1]، ۱۹۹۵). این سازمان راهنمای پیاده‌سازی استانداردها را در اختیار تعدادی از شرکت‌های ارائه‌دهنده مجوز قرار

1. Patterson

داده به‌طوری که پس از مراحل مختلف قانونی، می‌توان این استانداردها را به کار گرفت (یوسفی، ۱۳۸۱). این سازمان، مسئول سنجش، ارزیابی و تدوین استانداردهای فنی و اختیاری بوده که شامل کلیه موارد مربوط به ساخت و عرضه کالاها و خدمات مؤثرتر، ایمن‌تر و بهداشتی‌تر است. همچنین این سازمان جهانی از مصرف‌کنندگان حمایت می‌کند (ریاحی، ۱۳۸۱).

این سازمان بیش از ۲۱۰۰۰ استاندارد بین‌المللی و اسناد مربوط به آن را منتشر کرده است که تقریباً همه صنایع را از فن‌آوری تا امنیت مواد غذایی، کشاورزی، بهداشت و درمان را پوشش می‌دهد (ایزو، ۲۰۱۶). گواهی ایزو بیانگر دارا بودن سیستم جهانی کیفیت می‌باشد که باعث فزونی یافتن توان رقابتی سازمان در بازارهای داخلی و خارجی خواهد شد که منافعی همچون رضایت کارکنان و مشتریان را در پی خواهد داشت (پترسون، ۱۹۹۵).

لید

لید[1] مخفف عبارت «رهبری در انرژی و طراحی زیست‌محیطی» و علامت تجاری ثبت شده برای برنامه توسعه‌یافته توسط شورای ساختمان سبز ایالات متحده[2] است که یک سازمان غیرانتفاعی است و در سال ۱۹۹۳ به‌منظور ترویج شیوه‌های پایدار ساخت‌وساز و نوسازی تأسیس شد (شورای ساختمان سبز آمریکا، ۲۰۱۶). در واقع انجمن ساختمان سبز ایالات متحده از طریق لید که سیستم ممیزی شخص ثالث برای سازه‌های پایدار در سراسر جهان است و از سال ۲۰۰۰ به یک سیستم بین‌المللی برای صدور گواهی‌نامه برای ساختمان‌های سازگار با محیط زیست تبدیل شده است؛ متعهد به تغییر روش‌هایی است که ساختمان‌ها طراحی، ساخته و اداره می‌شوند (باتلر[3]، ۲۰۰۸).

لید یک سیستم امتیازدهی است که در آن پروژه‌های ساختمانی با تحقق شاخص‌های ساختمان سبز که توسط انجمن ساختمان سبز ایالات متحده در چند معیار تعریف شده است، امتیازدهی می‌شوند (گرگ، ۱۳۹۴). در نظام ارزشیابی لید، ۷ شاخص اصلی وجود دارد که عبارتند از: پایداری سایت، کارایی آب، انرژی و جو، مواد و منابع، کیفیت محیط داخلی، نوآوری در طراحی و اولویت منطقه‌ای (سلطاندوست، ۱۳۹۴).

1. Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)
2. US Green Building council (USGBC)
3. Butler

جی. بی. آی

برنامه گرین گلوبز[1] یک برنامه داوطلبانه می‌باشد که توسط سازمان جی. بی. آی.[2] اداره شده و یک کنسرسیوم گسترده از صنعت، دولت و نمایندگی‌ها بدون هدف سودآوری است که به‌صورت یک منبع آنلاین، به جایگزین کارآمدتر و جذاب لید تبدیل شده است. تمرکز این برنامه روی مدل‌سازی بهره‌وری انرژی است و مطلوبیت بیشتری نسبت به الزامات لید دارد (گرگ، ۲۰۱۴). در سال ۲۰۰۴، جی. بی. آی. برنامه امتیازدهی و ارزیابی زیست‌محیطی گرین گلوبز را در بازار ایالات متحده به ارمغان آورد. این برنامه که به‌عنوان یک صادرکننده استاندارد توسط مؤسسه ملی استاندارد ایالات متحده[3] شناخته شده است، از یک نمونه استاندارد برای نوسازی‌های عمده و ساخت‌وسازها فارغ از نوع و اندازه ساختمان استفاده می‌کند. گرین گلوبز یک برنامه مستدل هدایت و ارزیابی ساختمان سبز است که یک روش عملی و مقرون به صرفه را به‌منظور پیشبرد عملکرد زیست‌محیطی و پایداری طیف وسیعی از انواع ساختمان‌ها ارائه می‌کند (جی. بی. آی.، ۲۰۱۵). برنامه راهنمای فنی گرین گلوبز برای ساخت‌وسازهای جدید، ارزیابی‌های اساسی را در ۷ زمینه اصلی شامل: مدیریت پروژه، منطقه، انرژی، آب، مواد و منابع، آلاینده‌ها و سایر اثرات و محیط داخلی انجام می‌دهد (گرگ، ۱۳۹۴).

انرژی استار

برنامه انرژی استار[4] که توسط سازمان حفاظت از محیط زیست ایالات متحده[5] تنظیم شده، یک سیستم ارزیابی عملکرد انرژی ملی است که عملکرد انرژی را در تجهیزات تجاری مختلف در سراسر ایالات متحده بررسی می‌کند (گرگ، ۱۳۹۴). در سال ۱۹۹۲، سازمان حفاظت از محیط زیست ایالات متحده، انرژی استار را به‌صورت یک برچسب به‌منظور شناسایی و ترویج بهره‌وری انرژی در محصولات با هدف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای طراحی کرد. کامپیوترها و مانیتورها اولین محصولاتی بودند که این برچسب را دریافت کردند. پس از آن در طی سال ۱۹۹۵، سازمان حفاظت از محیط زیست ایالات متحده این

1. Green Globes
2. Green Building Initiative
3. American National Standards Institute (ANSI)
4. Energy Star
5. U.S. Environmental Protection Agency (EPA)

برچسب را به تجهیزات دفتری و تجهیزات سرمایش و گرمایش گسترش داد و در سال ۱۹۹۶ این سازمان با مشارکت وزارت انرژی ایالات متحده به دسته‌بندی محصولات خاص پرداخت (انرژی استار، ۲۰۱۶). امروزه انرژی استار، به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک و به‌منظور مدیریت انرژی در هتل‌ها نیز به کار می‌رود (کوک[1]، ۲۰۱۲).

براساس نوع فضا، مکان جغرافیایی و سطح فعالیت، این برنامه به هر یک از تجهیزات یک رتبه عملکرد انرژی در مقیاس ۱ تا ۱۰۰ نسبت می‌دهد. تجهیزاتی که معیار مشخصی را رعایت می‌کنند و به رتبه ۷۵ یا بالاتر می‌رسند صلاحیت دریافت ستاره انرژی را دارند. مطالعات سازمان حفاظت از محیط زیست ایالات متحده نشان می‌دهد که بیش از ۳۲۰۰ ساختمان در کل ایالات متحده که ستاره را دریافت کرده‌اند، مصرف انرژی در حدود ۳۵٪ کمتر از سایر ساختمان‌ها دارند (گرگ، ۱۳۹۴).

آ. سه. آن

انجمن ملل جنوب شرق آسیا[2] (آ. سه. آن) یک سازمان ژئوپلیتیک است که در سال ۱۹۶۷ با همکاری کشورهای اندونزی، فیلیپین، مالزی، سنگاپور و تایلند و به‌منظور ایجاد چهارچوب و سازوکاری برای همکاری منطقه‌ای، تأسیس شد (بروجردی، ۱۳۸۰) و سپس کشورهای ویتنام، کامبوج، لائوس، برونئی و میانمار به این سازمان پیوستند و ده کشور عضو این سازمان را تشکیل دادند (انجمن ملل جنوب شرق آسیا، ۲۰۱۶). اهداف اولیه تشکیل آ. سه. آن تسریع رشد اقتصادی، پیشرفت اجتماعی، توسعه فرهنگی، پیشبرد صلح و ثبات منطقه، توسعه همکاری‌های مشترک و کمک‌های متقابل در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بوده است (بروجردی، ۱۳۸۰).

در سال‌های اخیر، این سازمان بر موضوع پایداری نیز تمرکز کرده و استاندارد هتل سبز آ. سه. آن را که یکی از استانداردهای صدور گواهی‌نامه زیست‌محیطی معتبر برای کشورهای جنوب شرق آسیا است را تدوین کرده است. جایزه سبز آ. سه. آن هر دو سال یک بار به هتل‌هایی که فعالیت‌های سازگار با محیط زیست را مطابق با معیارهای استاندارد هتل سبز آ. سه. آن دنبال کرده‌اند، تعلق می‌گیرد (نزاکتی و همکاران[3]، ۲۰۱۵). استاندارد

1. Cook
2. Association of South East Asian Nations (ASEAN)
3. Nezakati, Moghadas, Abdul Aziz, Amidi, Sohrabinejadtalemi, & jusoh

هتل سبز آ. سه. آن، گردشگری پایدار را از طریق اتخاذ سیاست‌های حفظ انرژی و فعالیت‌های سازگار با محیط زیست ترویج می‌دهد (استاندارد هتل سبز آ. سه. آن[1]، ۲۰۱۶). استاندارد هتل سبز آ. سه. آن شامل ۱۱ شاخص اصلی به قرار زیر می‌باشد:

اقدامات و سیاست‌های زیست‌محیطی، استفاده از محصولات سبز، همکاری با جامعه و سازمان‌های محلی، توسعه منابع انسانی، مدیریت ضایعات، بهره‌وری انرژی، بهره‌وری آب، مدیریت کیفیت هوا، کنترل آلودگی صوتی، مدیریت و تصفیه فاضلاب، و مدیریت دفع مواد سمی و شیمیایی (استاندارد گردشگری آ. سه. آن[2]، ۲۰۰۷).

گرین گلوب

گرین گلوب[3] برنامه جهانی صدور گواهی‌نامه گردشگری است که توسط شورای جهانی سفر و گردشگری[4] و با هدف اجرای دستور کار ۲۱ سازمان ملل متحد کنفرانس ریو دو ژانیرو در سال ۱۹۹۲، تأسیس شد. دستور کار ۲۱ مجموعه‌ای از اصول را در سطح محلی، ایالتی، ملی و بین‌المللی در زمینه توسعه پایدار ارائه کرد که این اصول با فعالیت‌های گردشگری نیز در ارتباط بود. گرین گلوب به‌دنبال دستیابی به پیشرفت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و فرهنگی در سطوح جهانی، ملی و محلی است (پارسونز و گرانت، ۲۰۰۷). این سازمان از سال ۱۹۹۹ به‌عنوان یک سازمان مستقل تحت نظارت شورای مشورتی بین‌المللی اداره می‌شود که نمایندگانی از صنعت گردشگری، سازمان‌های غیردولتی و مشاوران زیست‌محیطی از سراسر جهان را در بردارد (هریس، گریفین و ویلیامز[5]، ۲۰۰۲).

گرین گلوب در سال ۱۹۹۸ استاندارد زیست‌محیطی خود را منتشر کرد (فونت[6]، ۲۰۰۲). این گواهی‌نامه یک سیستم ساختاریافته از عملکرد پایداری کسب‌وکارهای سفر و گردشگری و زنجیره تأمین ارزش آنها است که هر ۲ سال یک بار بررسی و به‌روزرسانی می‌شود (گرین گلوب، ۲۰۱۶). در واقع برنامه گرین گلوب ارائه یک سیستم صدور گواهی‌نامه برای صنعت گردشگری و سفر است که پاسخ‌گویی مستقیم به مسائل و مشکلات عمده زیست‌محیطی

1. Asean Green Hotel Standard
2. Asean Tourism Standard
3. Green Globe
4. World Travel and Tourism Council (WTTC)
5. Harris, Griffin, & Williams
6. Font

مانند اثر گازهای گلخانه‌ای، استفاده بی‌رویه آب شیرین، از بین رفتن تنوع زیستی، تولید ضایعات جامد و بیولوژیکی و مسائل مربوط به عدالت اجتماعی را مورد هدف قرار داده است (پارسونز و گرانت، ۲۰۰۷).

گرین سیل

گرین سیل[1] یک سازمان غیرانتفاعی است که به تنظیم استانداردهای زیست‌محیطی، صدور گواهی‌نامه و آموزش عمومی اختصاص داشته و از طریق شناسایی و ترویج محصولات و خدمات سازگار با محیط زیست زمینه را برای فعالیت‌های پایدار فراهم می‌کند (گرین سیل-۴۲[2]، ۲۰۰۶). این سازمان در سال ۱۹۸۹ تأسیس شد و اولین استاندارد زیست‌محیطی خود را در سال ۱۹۹۱ منتشر کرد. این سازمان از سال ۱۹۹۵ بر روی صنعت رستوران و اقامتگاه‌ها به‌منظور ترویج شیوه‌های سازگار با محیط زیست فعالیت کرده است (ویندزور[3]، ۲۰۱۰).

گرین سیل الزامات مربوط به هتل‌ها را در استاندارد شماره ۳۳ در سال ۱۹۹۹ منتشر کرد. این استاندارد بر پنج زمینه شامل به حداقل رساندن ضایعات، مدیریت و بهره‌وری انرژی، مدیریت منابع آب شیرین، کاهش استفاده از مواد مخاطره‌آمیز و سیاست‌های مربوط به خرید، متمرکز شده است (گرین سیل-۳۳[4]، ۲۰۱۴). گرین سیل سه سطح گواهی‌نامه شامل برنز، نقره و یا طلا را براساس این پنج معیار، ارائه می‌دهد (ویندزور، ۲۰۱۰).

گرین کی

سازمان غیرانتفاعی گرین کی[5] در سال ۱۹۹۴ توسط انجمن هتل، رستوران و صنعت گردشگری دانمارک[6]، شورای فضای باز دانمارک[7] و انجمن مجریان گردشگری دانمارک[8] تأسیس شد. در طی سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳، گرین کی به‌عنوان برنامه بین‌المللی بنیاد آموزش محیط زیست[9] به‌صورت رسمی تصویب شد و در سال ۲۰۱۰ در هتل‌های زنجیره‌ای

1. Green Seal
2. Green Seal-42
3. Windsor
4. Green Seal-33
5. Green Key
6. Association of The Hotel, Restaurant and Tourism Industry in Denmark (HORESTA)
7. Danish Outdoor Council
8. Association of Danish Tourism Executives
9. Foundation for Environmental Education (FEE)

بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفت و از یک طرح ملی در دانمارک به یک برچسب جهانی برای هتل‌ها و امکانات اقامتی تبدیل شد (گرین کی، ۲۰۱۶).

این برنامه توسط سازمان جهانی گردشگری، برنامه محیط زیست سازمان ملل و شورای جهانی گردشگری پایدار[1]، حمایت و به رسمیت شناخته شده است. اصول و ضوابط این برنامه ۶ دسته شامل هتل‌ها و میهمان‌خانه‌ها، کمپینگ‌ها و پارک‌های تفریحی، اقامتگاه‌های کوچک، مراکز کنفرانس، رستوران‌ها و جاذبه‌ها می‌شود و در حوزه‌هایی چون مشارکت کارکنان، مدیریت زیست‌محیطی، مدیریت آب، مدیریت ضایعات، مدیریت انرژی، غذا و آشامیدنی، محیط داخلی ساختمان و فضای سبز فعالیت می‌کند (گرین کی، ۲۰۱۶).

ای یو- اکولیبل

ای یو- اکولیبل[2] یا ای یو فلاور[3] از دیگر گواهی‌نامه‌های رسمی اتحادیه اروپاست که در سراسر اروپا به رسمیت شناخته شده است. این برچسب یک گواهی‌نامه شخص ثالث است که توسط دولت پشتیبانی شده و بر کیفیت زیست‌محیطی یک محصول در مقایسه با سایر محصولات و تشویق به استفاده از کالا و خدمات سازگار با محیط زیست متمرکز است (گالاستیگویی[4]، ۲۰۰۲). اصول و ضوابط این گواهی‌نامه مدیران هتل‌ها و امکانات اقامتی را برای بهبود عملکرد زیست‌محیطی به‌ویژه در رابطه با بهره‌وری و مصرف انرژی مطلع می‌سازد (اچ. ای. اس.[5]، ۲۰۱۱). طرح ای یو- اکولیبل توسط وزرای محیط زیست در سال ۱۹۹۱ تصویب و در سال ۱۹۹۲ به اجرا گذاشته شد. در سال ۲۰۰۳ دستورالعمل‌های این گواهی‌نامه برای امکانات اقامتی گردشگری تعیین و سندی شامل معیارهای لازم منتشر شد. این معیارها طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها شامل مدیریت، بهره‌برداری انرژی، آب، ضایعات و مواد شیمیایی و مجموعه‌ای از مسائل دیگر را در بر می‌گیرد. امکانات اقامتی گردشگری به‌منظور تصدیق اطلاعات در خصوص چگونگی مصرف آب، انرژی و مواد شیمیایی و همچنین حجم زباله‌های تولید شده، باید نظارت و ارزیابی شوند و اطلاعات مربوطه هر ساله به دبیرخانه این سازمان ارسال گردد (بوهدانویچ، سیمانیک و مارتیناک[6]، ۲۰۰۴).

1. Global Sustinable Green Councils (GSTC)
2. EU Eco-label
3. EU Flower
4. Gallastegui
5. Hotel Energy Solution (HES)
6. Bohdanowicz, Simanic, & Marinac

تراولایف

تراولایف[1] یک سیستم صدور گواهی‌نامه مبتنی بر وب است که برای ارائه‌دهندگان امکانات اقامتی این امکان را فراهم می‌کند که به نظارت و ارزیابی عملکرد خود در سه‌بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بپردازند. در این سیستم که در سال ۲۰۰۷ راه‌اندازی شد، هتل‌ها و امکانات اقامتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از طریق ممیزی انجام گرفته موفق به دریافت جایزه تراولایف در سه سطح طلا، نقره و برنز می‌شوند (بادلی و فونت[2]، ۲۰۱۱). این گواهی‌نامه به شش حوزه اصلی شامل سیستم‌های مدیریت پایدار، مدیریت زیست‌محیطی، حقوق انسانی و نیروی کار، یکپارچگی جامعه، عرضه‌کنندگان و مشتریان می‌پردازد (پروبستل و مولر[3]، ۲۰۱۲).

انجمن هتل سبز

انجمن هتل سبز[4] از دیگر سازمان‌هایی است که در زمینه پایداری فعالیت می‌کند. این سازمان در سال ۱۹۹۳ ایجاد شد و هدف آن ارتقا و حمایت از تلاش‌ها و فعالیت‌های سبز در صنعت هتل و اقامت بوده و بر سه حوزه مدیریت آب، مدیریت انرژی و کاهش ضایعات متمرکز است. مجله این انجمن به نام ایمپکت[5] به‌منظور ترویج مزایای فعالیت‌های سبز انتشار یافت. این مجله حاوی اطلاعاتی در زمینه محصولات سبز جدید برای هتل‌داران، نمونه‌هایی از هتل‌های پایدار، استراتژی‌های بهره‌وری انرژی و روش‌هایی به‌منظور آموزش کارکنان در خصوص اهمیت پایداری می‌باشد (بنسون[6]، ۲۰۱۳). لازم به ذکر است که این انجمن صادرکننده گواهی‌نامه سبز نمی‌باشد (انجمن هتل سبز، ۲۰۱۶).

شورای جهانی گردشگری پایدار

شورای جهانی گردشگری پایدار (GSTC)[7] شاخص‌ها و معیارهایی به‌منظور ایجاد فهم مشترک در سراسر دنیا از گردشگری پایدار و حداقل‌هایی که هر یک از بازیگران و

1. Travelife
2. Baddeley & Font
3. Probstl & Muller
4. Green Hotel Association (GHA)
5. IMPACT
6. Benson
7. Global Sustainable Tourism Council

کسب‌وکارهای فعال در این عرصه باید به دست آورند را توسعه داده است. این معیارها در ۴ موضوع محوری طبقه‌بندی شده‌اند: برنامه‌ریزی پایداری اثربخش، حداکثرسازی منافع اقتصادی و اجتماعی برای جامعه محلی، ارتقا میراث فرهنگی و کاهش اثرات منفی محیطی و زیست‌محیطی. این شاخص‌ها در سراسر صنعت گردشگری قابل کاربرد هستند. این شاخص‌ها مستمراً و متناسب با تغییرات در هر بخش از صنعت گردشگری بازنگری و توسعه می‌یابند و تقریباً هر ۳ الی ۵ سال مورد بازنگری قرار می‌گیرند. برخی از مهم‌ترین مزایای این معیارها عبارت است از:

- ایجاد اساس و بنیانی برای شفافیت در پایداری.
- ایجاد رهنمودهای پایه برای همه کسب‌وکارهایی با اندازه‌های مختلف به‌منظور پایدارسازی و کمک به کسب‌وکارهای استفاده‌کننده از این شاخص‌های جهانی جهت انتخاب برنامه‌های گردشگری پایدار.
- دسترسی به بازارهای بزرگ‌تر در بازارهای روبه‌رشد برای محصولات و خدمات پایدار، ایجاد رهنمودهایی هم برای مسافران و هم برای آژانس‌های مسافرتی در انتخاب تأمین‌کنندگان و برنامه‌های گردشگری پایدار.
- کمک به گردشگران در شناسایی و انتخاب کسب‌وکارهای پایدار و برتر حوزه گردشگری.
- ایجاد فرصت‌هایی برای شناسایی و معرفی ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری پایدار برتر از طریق رسانه‌های اطلاعاتی.
- صدور گواهی‌نامه و دیگر برنامه‌ها داوطلبانه‌ای که اطمینان بخش پذیرش استانداردها در یک طیف وسیع و گسترده است.
- ارائه برنامه‌های دولتی، غیردولتی و بخش خصوصی به‌عنوان نقطه شروع توسعه ملزومات و پیش نیازهای گردشگری پایدار.
- ارائه رهنمودهای اساسی برای نهادهای آموزشی و تربیتی از جمله مدارس و دانشگاه‌های هتل‌داری، میهمان‌نوازی و... .

این معیارها و شاخص‌ها نشان‌دهنده این است که چه کارهایی باید انجام شود، نه اینکه چگونه آن را انجام داد. این نقش از طریق نائل شدن به شاخص‌های عملکردی، منابع آموزشی مرتبط و دسترسی به ابزارهای مناسب قابل پیاده‌سازی است (شورای جهانی گردشگری پایدار، ۲۰۱۶).

گرین توریسم

گرین توریسم[1] یک طرح ملی صدور گواهی‌نامه گردشگری پایدار برای انگلستان است که در سال ۱۹۹۷ راه‌اندازی و توسط مرکز بین‌المللی گردشگری مسئولانه[2] معتبر شناخته شد. هدف این سازمان غیرانتفاعی که مرکز آن در اسکاتلند واقع شده است، تشویق و توانمندسازی عموم مردم به انتخاب‌های سبز در راستای توسعه پایدار است. راهنمای این طرح ابعادی شامل بهره‌وری آب و انرژی، مدیریت مواد زائد، تنوع زیستی و مسائل اجتماعی و اخلاقی را در بردارد. در این طرح ارزیابی هر ۲ سال یک بار صورت می‌گیرد و از طریق ممیزی انجام گرفته، هر یک از اعضا موفق به دریافت جایزه در سه سطح طلا، نقره و برنز می‌شوند. این طرح بر حوزه‌هایی چون قانون‌گذاری سبز، مسئولیت اجتماعی، بازاریابی سبز، مدیریت آب، بهره‌وری انرژی، مدیریت ضایعات، غذا و آشامیدنی، خلاقیت و میراث فرهنگی و طبیعی، متمرکز می‌باشد (جارویس، ویدن و سیمکاک[3]، ۲۰۱۰).

اچ. ای. اس.

اچ. ای. اس. یک سیستم ابتکاری مبتنی بر وب است که هتل‌ها را به‌منظور درک بهتر در مصرف انرژی راهنمایی کرده و روش‌های مدیریت و بهره‌وری انرژی را به‌منظور برداشتن گامی به‌سوی اقتصاد سبز ارائه داده است. این پروژه توسط سازمان جهانی گردشگری آغاز و با حمایت سازمان انرژی هوشمند اروپا[4] و در همکاری با برنامه محیط زیست سازمان ملل، انجمن بین‌المللی هتل و رستوران[5]، شوای انرژی‌های تجدیدپذیر اروپا[6] و آژانس مدیریت انرژی و محیط زیست فرانسه[7] اجرا شد و در بازار جهانی سفر[8] که یکی از بزرگ‌ترین نمایشگاه‌های کسب‌وکارهای گردشگری است، در سال ۲۰۰۸ به‌صورت رسمی راه‌اندازی شد. اچ. ای. اس.، بر اقداماتی به‌منظور بهره‌وری انرژی و استفاده منطقی از منابع انرژی در بخش هتل و اقامتگاه‌های کوچک و متوسط[9] متمرکز است (اچ. ای. اس.، ۲۰۱۱).

---

1. Green Tourism
2. International Center for Responsible Tourism (ICRT)
3. Jarvis, Weeden, & Simcock
4. Intelligent Energy Europe (IEE)
5. International Hotel and Restaurant Associations (IH & RA)
6. European Renewable Energy Council (EREC)
7. French Environment and Energy Management Agency (ADEME)
8. World Travel Market (WTM)
9. SME

انجمن مدیریت سبز اروپا

انجمن مدیریت سبز اروپا[1] یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیرانتفاعی است که در زمینه توسعه فرهنگ و ارائه راهکارهای نوین سبز برای کسب‌وکارهای اروپایی و سایر کشورهای دنیا فعالیت می‌کند. سازمان مرکزی این انجمن در شهر لوزان سوئیس است. اهداف این انجمن شامل ارتقا مسئولیت زیست‌محیطی در صنایع تولیدی و خدماتی، طراحی و توسعه ابزار و روش‌هایی به‌منظور ایجاد صنایع پایدار، طراحی و توسعه مدل مدیریت سبز شامل معیارهایی به‌منظور سنجش کارایی و بهبود فرایند در صنایع تولیدی و خدماتی، و همکاری با سایر سازمان‌ها با اهداف مشابه می‌باشد (انجمن مدیریت سبز اروپا، ۲۰۱۶).

این انجمن، راهنمای بهترین فعالیت‌های زیست‌محیطی[2] را برای هتل‌ها ارائه کرده است. این راهنما ابزاری برای شناسایی فرصت‌ها به‌منظور بهینه‌سازی فعالیت‌ها در عین کاهش هزینه‌های عملیاتی و تأثیرات زیست‌محیطی در بخش‌های مختلف یک هتل است. راهنمای بهترین فعالیت‌های زیست‌محیطی به‌دنبال استفاده بهینه از آب و انرژی، کاهش حجم ضایعات، اتخاذ سیاست‌های خرید سازگار با محیط زیست، بهبود کیفیت محیط داخلی هتل، و آگاه‌سازی کارکنان در مورد مسائل زیست‌محیطی می‌باشد (انجمن مدیریت سبز اروپا، ۲۰۱۶).

انجمن مدیریت سبز ایران

انجمن مدیریت سبز ایران تشکلی غیرانتفاعی و غیردولتی است که در اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران به ثبت رسیده است. شورای ساختمان سبز ایران، وابسته به انجمن مدیریت سبز ایران است که به‌عنوان یک نهاد تخصصی مستقل و با هدف ترویج مبانی ساختمان سبز و ارتقا توسعه پایدار در ایران از سال ۱۳۹۱ فعالیت خود را آغاز نموده است. مأموریت این شورا به‌عنوان یک نهاد مستقل، کوشش در جهت شکل دادن خط‌مشی‌ها در حوزه ساخت‌وساز ساختمان و تسهیل همکاری‌ها برای اقدامات توسعه پایدار در ایران است (انجمن مدیریت سبز ایران، ۱۳۹۵).

بنا به ضرورت توجه هدفمند به مسئولیت‌های زیست‌محیطی همگرا با مسئولیت‌های اقتصادی سازمان، مدل مدیریت سبز از سوی انجمن مدیریت سبز ایران و با همکاری

1. European Association for Green Management (EAGM)
2. Best Environmental Practice (BEP)

انجمن مدیریت سبز اروپا طراحی و اجرا گردیده است. همچنین در راستای توسعه رویکرد هتل سبز و به‌منظور کاهش اثرات زیست‌محیطی در صنعت هتل‌داری کشور، انجمن مدیریت سبز ایران با همکاری انجمن مدیریت سبز اروپا اولین دوره آموزش و تربیت کارشناس همراه و میزان هتل سبز را در سال ۱۳۹۵ در تهران برگزار نمود (انجمن مدیریت سبز ایران، ۱۳۹۵).

انجمن مدیریت سبز ایران با همکاری انجمن مدیریت سبز اروپا در خصوص توسعه فرهنگ سبز در بین هتل‌ها و مراکز اقامتی توریستی از طریق راهنمای ممیزی هتل سبز اقدام نموده است. این راهنما براساس معیارها و تجارب جامعه مدیریت سبز اروپا و انجمن کسب‌وکار پایدار[1] در زمینه مدیریت زیست‌محیطی تهیه شده و با معرفی معیارهای بهره‌وری بهینه از اکولوژی همسو با صنعت هتل‌داری، مراکز تفریحی و سیاحتی، رستوران‌ها و تالارها می‌کوشد تا از اثرات سوء آنها بر محیط زیست بکاهد. در این سیستم ارزشیابی، ۷ شاخص اصلی شامل مدیریت و بهینه‌سازی آب، مدیریت و بهره‌وری انرژی، مدیریت زباله و بازیافت، خرید محصولات سبز، مدیریت تدارکات، کیفیت هوا و صدا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (امامی، ۱۳۹۵). در ایران هتل‌های فرودگاهی ایبیس و نووتل[2] اولین و در حال حاضر تنها هتل‌های کشور هستند که با تأمین الزامات مورد نیاز و پس از موفقیت در مراحل مختلف ممیزی موفق به دریافت گواهی‌نامه هتل سبز توسط انجمن مدیریت سبز اروپا شدند (اقتصاد ایران، ۱۳۹۴).

پرسش‌های فصل

۱. اهمیت استانداردها و ستانداردسازی در تأسیسات گردشگری چیست؟

۲. استانداردسازی فعالیت‌ها چگونه منجر به افزایش کیفیت خدمات و پویایی کسب‌وکارهای حوزه گردشگری می‌شود؟

۳. معیارها و شاخص‌های ارزیابی تأسیسات گردشگری ایران چه هستند؟

٤. ضوابط معیارها به‌منظور درجه‌بندی تأسیسات گردشگری به چند دسته تقسیم می‌شوند؟

۵. مهم‌ترین نظام‌های استاندارد بین‌المللی کدامند؟ و به چه مواردی را در نظر می‌گیرند؟

---

1. SBA
2. Ibis and Novotel

کارگاه عملی

یکی از مواردی که مدیران و بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای حوزه گردشگری لازم است مدنظر قرار دهند، عدم رضایت به وضع موجود و بهبود مستمر فعالیت‌ها و ساختار کل کسب‌وکار است. بر این اساس با توجه به اهمیت استانداردها و استانداردسازی فعالیت‌ها در بهبود فعالیت‌های کسب‌وکارها به‌صورت تیمی در هر یک از مصادیق تأسیسات گردشگری شامل: هتل، متل و میهمان‌پذیر، هتل آپارتمان‌ها و زائرسراها، بوم‌گردی‌ها، مجتمع‌ها و اردوگاه‌های گردشگری، مجتمع‌های گردشگری سلامت، پارک‌های طبیعت‌گردی، اکوکمپ‌های روستایی و عشایری، مراکز ساحلی و دریایی، غذاخوری‌های منفرد و بین‌راهی، مجتمع‌های رفاهی بین‌راهی، سفره‌خانه‌های سنتی، دفاتر خدمات مسافرتی و مناطق نمونه گردشگری در زمینه موارد زیر به‌صورت خلاقانه و نوآورانه ایده‌پردازی کنید.

الف) بهبود کیفیت در معیارها و شاخص‌های ارزیابی و درجه‌بندی تأسیسات گردشگری ایران

- ساختمان و تأسیسات
- تجهیزات و ملزومات
- میهمان‌پذیری و خدمات به میهمان
- توانمندسازی منابع انسانی و آموزش
- ایمنی و بهداشت
- دسترسی و توسعه پایدار

ب) توسعه معیارهای شورای توسعه گردشگری پایدار

- برنامه‌ریزی پایداری اثربخش
- حداکثرسازی منافع اقتصادی و اجتماعی برای جامعه محلی
- ارتقا میراث فرهنگی
- کاهش اثرات منفی محیطی و زیست‌محیطی

منابع

اسکندری، علی‌رضا (۱۳۸۱). هفت گام تا مدیریت کیفیت جامع، تهران: انتشارات عصر کیفیت.

ایشیکاوا، کااورو (۱۳۸۰). کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه احمد جواهریان، انتشارات وزارت امور خارجه، چاپ دوم.

برنز، ا. (۱۳۸۲). تشریح عناصر استانداردهای ایزو۹۰۰۰، ترجمه فرامرز شاه‌محمدی، مؤسسه انتشاراتی شاهد.

حاجی شریف، محمود (۱۳۷۹). طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات مرکز آموزش مجتمع سیمان آبیک، چاپ سوم.

ریاحی، بهروز (۱۳۸۱). مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

زمردیان، اصغر (۱۳۷۶). مدیریت کیفیت جامع، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

سلیمی، محمدحسین (۱۳۷۳). ایزو ۹۰۰۰، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، فصلنامه بانک صادرات، شماره ۸، خرداد ماه.

سینگهال، وینور (۱۳۸۴). اثر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد مالی شرکت‌ها، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران، مجموعه همایش‌های بین‌المللی.

شاهین، آرش (۱۳۹۳). مدیریت کیفیت فراگیر، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه اصفهان، اصفهان.

کزازی، ابالفضل و شول، عباس (۱۳۹۲). تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری: اثر تعدیل‌کنندگی یادگیری سازمانی، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۷۱ (۳): ۱-۱۷.

Ababneh, M. (2013). Service quality and its impact on tourist satisfaction, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(12),

164-177.

Ali, M., & Raza, S. A. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. Total Quality Management & Business Excellence, 28(5-6), 559-577.

Almaraz, J., (1994). Quality management and the process of change, Journal of Organizational Change, 7(2): 6-14.

Andam, R., Montazeri, A., Feizi, S., & Mehdizadeh, R. (2015). Providing a multidimensional measurement model for assessing quality of sport tourism services: Empirical evidence from sport conference as sport event tourism. Iranian Journal of Management Studies, 8(4), 607.

Arturo C., Araceli P., Carolina R., & Lourdes C. (2014). The relationship between soft-hard TQM factors and key business results, International Journal of Operations & Production Management, 34 (1), 115-143.

Bharwana, T. K., Bashir, M. & Mohsin, M. (2013). Impact of Service Quality on Customers' Satisfaction: A Study from Service Sector especially Private Colleges of Faisalabad, Punjab, Pakistan, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 5, 1-7.

Della Corte, V., Sciarelli, M., Cascella, C., & Del Gaudio, G. (2015). Customer satisfaction in tourist destination: The case of tourism offer in the city of Naples, Journal of Investment and Management, 4(1-1), 39-50.

Deming, W.E. (1982). Quality, Productivity and Competitive Position, MIT, center for Advanced Engineering Study, Combridge, Mass.

Felix, R. (2017). Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda. Journal of Business & Financial. 6, 1-11.

Ghobadian, A., & Gallear, D. (2001). TQM implementation: An empirical examination and proposed generic model, Omega, 29, 343-359.

Ghotbabadi, A. R., Feiz, S. & Baharun, R. (2015) Service quality measurments: a review. International Journal of academic research in business and social sciences. 5(2), 267-286.

Harrington H. J., Voehl, F., & Hal Wiggin, H. (2012). Applying TQM to the construction industry, The TQM Journal, 24(4): 352-362.

Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y.H., Yang, B., Wud, C.M. & Kuo, Y.M. (2010). Impact of TQM and organizational learning on of TQM, Measuring Business Excellence, 5 (2), 27-30.

Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, Journal of Business Research, 64(4):408-417.

Knežević, M., Cerović, S., Džamić, V., & Radojević, T. (2017). Total Quality Management Implementation and Guest Satisfaction in Hospitality. Amfiteatru Economic, 19(44), 124-143.

Rahman, M. A., Qi, X., Mohammad Saif, A. N., Ibrahim, I. B., & Sultana, R. (2017). Assessing service quality of online bill payment system using extended SERVQUAL model (SERVQUAL-Butterfly model): A case study

of Dhaka electric supply company limited (DESCO), Bangladesh. Cogent Business & Management, 4(1), 1301195.

Shahin, A. & Debestani, R. (2009). A Comprehensive Framework for TQM Soft Factor, 3rd Annual Quality Congress, Quality & Excellence in the Middle Este: Perspectives, Experiences, Challenges and Sustainable Impact, 6-108.

Surydana, L. (2017). Service Quality, Customer Value and Patient Satisfaction on Public Hospital in Bandung District, Indonesia. International Review of Management and Marketing, 7(2), 187-192.

Toepfer,A. (1999). Customer satisfaction measure and increase, Second Edition, Luchterhand Publishing House, Germany.

UNWTO. (2016). Tourism Highlights

Yarimoglu, E. K. (2015). A review of service and e-service quality measurements: previous literature and extension. Journal of Economic and Social Studies, 5(1), 169.