

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت

گروه: مدیریت

بررسی تاثیرات سبک رهبری مدیران هتل‌ها بر کیفیت خدمات هتلداری

حامد کرمستجی

استاد راهنما :

دکتر بزرگمهر اشرفی

تیر ۱۳۹۱

پیوست شماره ۲

دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت

گروه: مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد: حامد کرمستجی

تحت عنوان: بررسی تأثیرات سبک رهبری مدیران هتل ها بر کیفیت خدمات هتلداری  
در تاریخ ۱۳۹۱/۴/۲۶ توسط کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد  
مورد ارزیابی و با درجه بسیار خوب مورد پذیرش قرار گرفت.

| امضاء | اساتید مشاور        | امضاء                                                                             | اساتید راهنما       |
|-------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|       | نام و نام خانوادگی: |  | نام و نام خانوادگی: |
|       | نام و نام خانوادگی: |                                                                                   | بزرگمهر اشرفی       |
|       | نام و نام خانوادگی: |                                                                                   | نام و نام خانوادگی: |

| امضاء                                                                               | نماینده تحصیلات تکمیلی         | امضاء                                                                               | اساتید داور                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | نام و نام خانوادگی: مجید طاهری |  | نام و نام خانوادگی: رضاشیخ          |
|                                                                                     |                                |  | نام و نام خانوادگی: محمد علی مولایی |
|                                                                                     |                                |                                                                                     | نام و نام خانوادگی:                 |
|                                                                                     |                                |                                                                                     | نام و نام خانوادگی:                 |

به پاس تعبیر عظیم و انسانی شان از کلمه اثار و از خودگذشتگی  
به پاس قلب های بزرگشان که فریاد رس است و سرکردانی و ترس در پناہشان به شجاعت می گراید  
به پاس عاطفه سرشار و گرمای امید بخش وجودشان که در این سردترین روز کاران بهترین پشتیبان است  
و به پاس محبت های بی دریغشان که هرگز فروکش نمی کند  
این مجموعه را به خانواده عزیزم تقدیم می کنم

درود فراوان خدمت پدر و مادر عزیز، دلسوز و فداکارم که پیوسته جرعه نوش جام تعلیم و تربیت، فضیلت و انسانیت آنها بوده‌ام و همواره چراغ وجودشان روشنگر راه من در سختی‌ها و مشکلات بوده است، از ایشان تقدیر و تشکر فراوان دارم.

از زحمات بی‌دریغ استاد ارجمندم در دانشگاه صنعتی شاهرود جناب آقای دکتر اشرفی که با راهنمایی‌های خود در پیشبرد این پروژه راهگشای اینجانب بودند، کمال تشکر و سپاسگزاری را دارم.

همچنین از تمامی دوستانم که همیشه اینجانب را مورد لطف و محبت خود قرار دادند بسیار سپاسگزارم.

## تعهدنامه

اینجانب **حامد کرمستجی** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته MBA دانشکده مهندسی

**صنایع و مدیریت** دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه: بررسی تاثیرات سبک رهبری مدیران

هتل ها بر کیفیت خدمات هتلداری تحت راهنمایی های **دکتر بزرگمهر اشرفی** متعهد می شوم:

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تا کنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « **Shahrood University of Technology** » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تاثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجودات زنده (یا بافت های آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.

تاریخ ۱۳۹۱/۰۶/۰۶

امضای دانشجو

### مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن ( مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده ) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

## چکیده :

این پژوهش با توجه به اهمیت کیفیت در صنعت هتلداری به بررسی تاثیر سبک رهبری بر کیفیت خدمات هتلداری پرداخته است. همچنین تاثیر ابعاد مختلف سبک رهبری را بر ابعاد مختلف کیفیت خدمات بررسی کرده است. علاوه بر آزمون فرضیات، سنجش کیفیت خدمات و سبک رهبری نیز به عنوان کار جانبی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از آن نظر که ارتباط بین متغیرهای تحقیق را در صنعت هتلداری به صورت تک تک می‌سنجد، جدید می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، مشتریان و کارکنان هتل‌های واقع در شهرهای بندرعباس و قشم می‌باشد که ۲۸۲ نفر از مشتریان و ۱۳۱ نفر از کارکنان به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و جهت بررسی مدل از پرسش نامه‌هایی استاندارد استفاده شد که با نظر تعدادی از اساتید و با توجه به اقتضائات مکانی و فرهنگی ویرایش شد و روایی محتوای آن مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. داده‌های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و در نهایت فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تایید قرار گرفتند.

## واژگان کلیدی:

سبک رهبری، کیفیت خدمات، هتلداری، خدمات هتلداری، ارائه خدمات

## فهرست مطالب

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| فصل اول.....                                        | ۱  |
| ۱-۱ مقدمه.....                                      | ۲  |
| ۲-۱ بیان مسئله.....                                 | ۳  |
| ۳-۱ هدف تحقیق.....                                  | ۶  |
| ۴-۱ سوالات تحقیق.....                               | ۶  |
| ۵-۱ فرضیه‌های تحقیق.....                            | ۶  |
| ۶-۱ تعاریف.....                                     | ۷  |
| فصل دوم.....                                        | ۸  |
| ۱-۲ پیشینه تحقیق.....                               | ۹  |
| ۲-۲ سبک رهبری.....                                  | ۱۰ |
| ۳-۲ هتلداری.....                                    | ۱۷ |
| ۱-۳-۲ مقدمه.....                                    | ۱۷ |
| ۲-۳-۲ تاریخچه.....                                  | ۱۸ |
| ۳-۳-۲ تعاریف.....                                   | ۱۸ |
| ۴-۳-۲ طبقه‌بندی هتل‌ها.....                         | ۲۳ |
| ۵-۳-۲ چارت سازمانی هتل بر مبنای اندازه هتل.....     | ۲۴ |
| ۱-۵-۳-۲ هتل با خدمات محدود.....                     | ۲۴ |
| ۲-۵-۳-۲ هتل‌های متوسط.....                          | ۲۵ |
| ۳-۵-۳-۲ هتل‌های بزرگ و لوکس.....                    | ۲۶ |
| ۴-۲ خدمات سنتی.....                                 | ۲۷ |
| ۱-۴-۲ تعریف و خصوصیات خدمات.....                    | ۲۷ |
| ۲-۴-۲ کیفیت خدمات سنتی.....                         | ۲۸ |
| ۳-۴-۲ ابزار سروکوال.....                            | ۳۰ |
| ۱-۳-۴-۲ مروری بر شاخص‌های مهم سنجش کیفیت خدمات..... | ۳۳ |
| ۴-۴-۲ اهمیت خدمات در صنعت هتلداری.....              | ۳۵ |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ۳۷ | ۵-۲ کیفیت خدمات هتلداری.....                         |
| ۳۷ | ۱-۵-۲ اندازه‌گیری کیفیت خدمات در صنعت هتل‌داری.....  |
| ۳۸ | ۲-۵-۲ موانع ارائه خدمات با کیفیت در هتل‌ها.....      |
| ۳۹ | ۶-۲ خلاصه چارچوب نظری تحقیق.....                     |
| ۴۱ | فصل سوم.....                                         |
| ۴۲ | ۱-۳ روش تحقیق.....                                   |
| ۴۲ | ۱-۱-۳ روش‌های کیفی و کمی تحقیق.....                  |
| ۴۴ | ۲-۳ روش نمونه‌گیری.....                              |
| ۴۵ | ۳-۳ تعیین حجم نمونه.....                             |
| ۴۵ | ۴-۳ جمع‌آوری داده‌ها.....                            |
| ۴۸ | ۵-۳ روایی و پایایی.....                              |
| ۴۸ | ۱-۵-۳ روایی.....                                     |
| ۵۲ | ۲-۵-۳ پایایی.....                                    |
| ۵۳ | ۳-۵-۳ آزمون پایایی آلفای کرونباخ.....                |
| ۵۳ | ۶-۳ انتخاب آزمون آماری.....                          |
| ۵۶ | ۱-۶-۳ آزمون‌های پارامتری و ناپارامتری.....           |
| ۵۸ | ۲-۶-۳ گروه‌های مستقل و گروه‌های وابسته (همبسته)..... |
| ۵۹ | ۳-۶-۳ کمی یا کیفی بودن داده‌ها.....                  |
| ۵۹ | ۴-۶-۳ الگوریتم انتخاب آزمون آماری.....               |
| ۶۰ | ۱-۴-۶-۳ تحلیل اختلاف بین دو یا چند گروه.....         |
| ۶۰ | ۲-۴-۶-۳ رابطه دو متغیر.....                          |
| ۶۰ | ۳-۴-۶-۳ رابطه جامعه و نمونه.....                     |
| ۶۱ | ۷-۳ آزمون‌های آماری به کار رفته در تحقیق.....        |
| ۶۲ | ۸-۳ روش تحلیل داده‌ها.....                           |
| ۶۲ | ۱-۸-۳ مطالعه توصیفی داده‌ها.....                     |
| ۶۲ | ۲-۸-۳ آزمون فرض.....                                 |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| ۶۳ | ۳-۸-۱-۱ مراحل اصلی آزمون فرض.....                                           |
| ۶۳ | ۳-۸-۳ P-VALUE.....                                                          |
| ۶۴ | ۳-۸-۴ آزمون t.....                                                          |
| ۶۴ | ۳-۸-۴-۱ چگونگی ساخته شدن توزیع t.....                                       |
| ۶۵ | ۳-۸-۵ تحلیل واریانس.....                                                    |
| ۶۶ | ۳-۸-۵-۱ آزمون تحلیل واریانس عاملی.....                                      |
| ۶۷ | ۳-۸-۵-۲ آزمون‌های تعقیبی.....                                               |
| ۶۷ | ۳-۸-۶ ضریب همبستگی.....                                                     |
| ۶۸ | فصل چهارم.....                                                              |
| ۶۹ | ۴-۱ آزمون آلفای کرونباخ برای تحلیل پایایی پرسشنامه.....                     |
| ۷۱ | ۴-۲ آمار توصیفی.....                                                        |
| ۷۱ | ۴-۲-۱ آماره‌های توصیفی مربوط به جنسیت، سن و مدت اقامت مهمانان هتل‌ها.....   |
| ۷۶ | ۴-۲-۲ آماره‌های توصیفی مربوط به سوالات پرسشنامه سنجش کیفیت.....             |
| ۷۹ | ۴-۲-۲ آماره‌های توصیفی مربوط به سوالات پرسشنامه سبک رهبری.....              |
| ۸۲ | ۴-۳ بررسی آزمون t برای معنی دار بودن ابعاد پرسشنامه کیفیت خدمات.....        |
| ۸۳ | ۴-۴ بررسی آزمون t برای معنی دار بودن ابعاد پرسشنامه سبک رهبری.....          |
| ۸۵ | ۴-۵ آزمون t برای بررسی تفاوت جنسیتی در ادراک کیفیت خدمات.....               |
| ۸۸ | ۴-۶ بررسی تفاوت سنی در ادراک کیفیت خدمات.....                               |
| ۸۹ | ۴-۶-۱ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد ملموسات.....        |
| ۹۰ | ۴-۶-۲ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد قابلیت اطمینان..... |
| ۹۱ | ۴-۶-۳ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد پاسخگویی.....       |
| ۹۲ | ۴-۶-۴ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد تعهد.....           |
| ۹۳ | ۴-۶-۵ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد همدلی.....          |
| ۹۴ | ۴-۷ بررسی همزمان دو متغیر مستقل سن و جنسیت بر رضایت از کیفیت خدمات.....     |
| ۹۵ | ۴-۷-۱ بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد ملموسات.....            |
| ۹۷ | ۴-۷-۲ بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد قابلیت اطمینان.....     |

|         |                                                                                   |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ۳-۷-۴   | بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد پاسخگویی.....                       | ۹۹  |
| ۴-۷-۴   | بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد تعهد.....                           | ۱۰۱ |
| ۵-۷-۴   | بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد همدلی.....                          | ۱۰۳ |
| ۱-۵-۷-۴ | نتایج آزمون توکی بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد همدلی.....         | ۱۰۴ |
| ۲-۵-۷-۴ | نتایج آزمون شفه بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد همدلی.....          | ۱۰۵ |
| ۸-۴     | آزمون فرضیات: بررسی رابطه همبستگی بین ابعاد سبک رهبری با کیفیت خدمات.....         | ۱۰۷ |
| ۱-۸-۴   | آزمون فرضیه اول: بررسی رابطه همبستگی بین سبک رهبری تحول‌گرا با کیفیت خدمات.....   | ۱۰۷ |
| ۲-۸-۴   | آزمون فرضیه دوم: بررسی رابطه همبستگی بین سبک رهبری تبادلی با کیفیت خدمات.....     | ۱۰۸ |
| ۳-۸-۴   | آزمون فرضیه سوم: بررسی رابطه همبستگی بین سبک رهبری عدم مداخله با کیفیت خدمات..... | ۱۰۹ |
|         | فصل پنجم.....                                                                     | ۱۱۱ |
| ۱-۵     | مقدمه.....                                                                        | ۱۱۲ |
| ۲-۵     | نتایج تحقیق.....                                                                  | ۱۱۳ |
| ۱-۲-۵   | نتایج آماره‌های توصیفی.....                                                       | ۱۱۳ |
| ۲-۲-۵   | نتایج بررسی سنجش کیفیت خدمات.....                                                 | ۱۱۳ |
| ۳-۲-۵   | نتایج بررسی سبک رهبری مدیران.....                                                 | ۱۱۴ |
| ۴-۲-۵   | نتایج بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و کیفیت خدمات.....                         | ۱۱۴ |
| ۱-۴-۲-۵ | آزمون فرضیه اول: سبک رهبری تحول‌گرا موجب افزایش کیفیت خدمات می‌شود.....           | ۱۱۴ |
| ۲-۴-۲-۵ | آزمون فرضیه دوم: سبک رهبری تبادلی موجب کاهش کیفیت خدمات می‌شود.....               | ۱۱۵ |
| ۳-۴-۲-۵ | آزمون فرضیه سوم: سبک رهبری عدم مداخله موجب افزایش کیفیت خدمات می‌شود.....         | ۱۱۵ |
| ۳-۵     | پیشنهادهای کاربردی.....                                                           | ۱۱۵ |
| ۴-۵     | محدودیت‌های تحقیق.....                                                            | ۱۱۶ |
| ۵-۵     | پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی.....                                                  | ۱۱۷ |
|         | پیوست.....                                                                        | ۱۱۸ |
|         | منابع و مراجع.....                                                                | ۱۳۰ |

## فهرست اشکال و نمودارها

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| شکل ۱-۲ سبک‌های رهبری.....                                                               | ۱۶  |
| شکل ۲-۲ ابعاد مختلف سبک رهبری بس.....                                                    | ۱۷  |
| شکل ۳-۲ ابعاد هتلداری.....                                                               | ۲۳  |
| شکل ۴-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های کوچک.....                                          | ۲۵  |
| شکل ۵-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های متوسط.....                                         | ۲۵  |
| شکل ۶-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های بزرگ ولوکس.....                                    | ۲۶  |
| شکل ۷-۲ کیفیت کلی درک شده.....                                                           | ۲۸  |
| شکل ۸-۲ چرخه کیفیت.....                                                                  | ۳۶  |
| نمودار ۱-۳ انتخاب آزمون آماری برای یک متغیر.....                                         | ۵۵  |
| نمودار ۲-۳ انتخاب آزمون آماری برای بررسی ارتباط و متغیر.....                             | ۵۵  |
| نمودار ۱-۴ فراوانی جنسیت و سن (سال) مشتریان هتل‌ها.....                                  | ۷۴  |
| نمودار ۲-۴ فراوانی تعداد روزهای اقامت و سن (سال) مشتریان هتل‌ها.....                     | ۷۴  |
| نمودار ۳-۴ میانگین نمرات داده شده از جانب مهمانان هتل به سوالات پرسشنامه سنجش کیفیت..... | ۷۷  |
| نمودار ۴-۴ میانگین ابعاد سنجش کیفیت.....                                                 | ۷۸  |
| نمودار ۵-۴ میانگین نمرات داده شده از جانب کارکنان هتل به سوالات پرسشنامه سبک رهبری.....  | ۸۱  |
| نمودار ۶-۴ میانگین نمره‌های ابعاد کیفیت به تفکیک جنسیت.....                              | ۸۶  |
| نمودار ۷-۴ میانگین نمرات ابعاد سنجش کیفیت به تفکیک سن.....                               | ۸۹  |
| نمودار ۸-۴ میانگین بعد موارد ملموس در بین رده‌های سنی مختلف.....                         | ۹۰  |
| نمودار ۹-۴ میانگین بعد قابلیت اطمینان در بین رده‌های سنی مختلف.....                      | ۹۱  |
| نمودار ۱۰-۴ میانگین بعد پاسخگویی در بین رده‌های سنی مختلف.....                           | ۹۲  |
| نمودار ۱۱-۴ میانگین بعد تعهد در بین رده‌های سنی مختلف.....                               | ۹۳  |
| نمودار ۱۲-۴ میانگین بعد همدلی در بین رده‌های سنی مختلف.....                              | ۹۴  |
| نمودار ۱۳-۴ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت*سن در بعد کیفیتی ملموسات.....            | ۹۶  |
| نمودار ۱۴-۴ میانگین بعد ملموسات به ترتیب سن و تفکیک جنسیت.....                           | ۹۶  |
| نمودار ۱۵-۴ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت*سن در بعد کیفیتی قابلیت اطمینان.....     | ۹۸  |
| نمودار ۱۶-۴ میانگین بعد قابلیت اطمینان به ترتیب سن و تفکیک جنسیت.....                    | ۹۸  |
| نمودار ۱۷-۴ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت*سن در بعد کیفیتی پاسخگویی.....           | ۱۰۰ |
| نمودار ۱۸-۴ میانگین بعد پاسخگویی به ترتیب سن و تفکیک جنسیت.....                          | ۱۰۰ |
| نمودار ۱۹-۴ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت*سن در بعد کیفیتی تعهد.....               | ۱۰۲ |
| نمودار ۲۰-۴ میانگین بعد تعهد به ترتیب سن و تفکیک جنسیت.....                              | ۱۰۲ |
| نمودار ۲۱-۴ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت*سن در بعد کیفیتی همدلی.....              | ۱۰۶ |

نمودار ۴-۲۲ میانگین بعد همدلی به ترتیب سن و تفکیک جنسیت ..... ۱۰۶

## فهرست جداول

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول ۱-۲ ابعاد کیفیتی خدمات درک شده (ابزار SERVQUAL).....                                      | ۳۱  |
| جدول ۲-۲ ابعاد کیفیتی خدمات درک شده (ابزار تجدید نظر شده سروکوال).....                         | ۳۲  |
| جدول ۳-۲ شاخص‌های مهم سنجش کیفیت خدمات.....                                                    | ۳۴  |
| جدول ۱-۳ ابعاد سبک رهبری پرسشنامه چندهاملی رهبری.....                                          | ۴۸  |
| جدول ۱-۴ امتیازات آلفای کرونباخ پرسشنامه سنجش کیفیت.....                                       | ۶۹  |
| جدول ۲-۴ امتیازات آلفای کرونباخ پرسشنامه تعیین سبک رهبری.....                                  | ۷۰  |
| جدول ۳-۴ فراوانی و درصد فراوانی جنسیت مشتریان هتل‌ها.....                                      | ۷۱  |
| جدول ۴-۴ فراوانی و درصد فراوانی سن مشتریان هتل‌ها.....                                         | ۷۲  |
| جدول ۵-۴ فراوانی و درصد فراوانی مدت اقامت مشتریان هتل‌ها.....                                  | ۷۲  |
| جدول ۶-۴ جدول دو بعدی جنسیت و سن مشتریان هتل‌ها.....                                           | ۷۳  |
| جدول ۷-۴ جدول دو بعدی تعداد روزهای اقامت و سن مشتریان هتل‌ها.....                              | ۷۵  |
| جدول ۸-۴ میانگین و انحراف معیار مربوط به سوالات پرسشنامه سنجش کیفیت.....                       | ۷۶  |
| جدول ۹-۴ میانگین و انحراف معیار مربوط به سوالات پرسشنامه سبک رهبری.....                        | ۷۹  |
| جدول ۱۰-۴ آزمون t برای بررسی ابعاد سنجش کیفیت.....                                             | ۸۲  |
| جدول ۱۱-۴ آزمون t برای بررسی ابعاد سبک رهبری.....                                              | ۸۳  |
| جدول ۱۲-۴ نتایج اولیه آزمون t برای اختلاف جنسیتی در سنجش کیفیت.....                            | ۸۵  |
| جدول ۱۳-۴ نتایج آزمون برابری واریانس لوین و میانگین t برای ادراک کیفیت خدمات بین مرد و زن..... | ۸۶  |
| جدول ۱۴-۴ میانگین و انحراف معیار نمرات ابعاد سنجش کیفیت به تفکیک سن.....                       | ۸۸  |
| جدول ۱۵-۴ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد ملموسات.....                          | ۸۹  |
| جدول ۱۶-۴ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد قابلیت اطمینان.....                   | ۹۰  |
| جدول ۱۷-۴ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد پاسخگویی.....                         | ۹۱  |
| جدول ۱۸-۴ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد تعهد.....                             | ۹۲  |
| جدول ۱۹-۴ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد همدلی.....                            | ۹۳  |
| جدول ۲۰-۴ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها.....                                             | ۹۵  |
| جدول ۲۱-۴ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد ملموسات.....                                        | ۹۵  |
| جدول ۲۲-۴ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها.....                                             | ۹۷  |
| جدول ۲۳-۴ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد قابلیت اطمینان.....                                 | ۹۷  |
| جدول ۲۴-۴ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها.....                                             | ۹۹  |
| جدول ۲۵-۴ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد پاسخگویی.....                                       | ۹۹  |
| جدول ۲۶-۴ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها.....                                             | ۱۰۱ |
| جدول ۲۷-۴ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد تعهد.....                                           | ۱۰۱ |

- جدول ۴-۲۸ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها..... ۱۰۳
- جدول ۴-۲۹ آزمون توکی برای تفکیک سنی در بعد کیفیتی همدلی..... ۱۰۴
- جدول ۴-۳۰ آزمون شفی برای تفکیک سنی در بعد کیفیتی همدلی..... ۱۰۵
- جدول ۴-۳۱ ضرایب همبستگی بین ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا و ابعاد کیفیت خدمات..... ۱۰۷
- جدول ۴-۳۲ ضرایب همبستگی بین ویژگی‌های سبک رهبری تبادلی و ابعاد کیفیت خدمات..... ۱۰۸
- جدول ۴-۳۳ ضرایب همبستگی بین ویژگی‌های سبک رهبری عدم مداخله و ابعاد کیفیت خدمات..... ۱۰۹

فصل اول

# کلیات تحقیق

## ۱-۱ مقدمه

همانطور که می‌دانیم جهانگردی گسترده‌ترین صنعت خدماتی است و به طور مسلم در آینده با سرعتی بیش از گذشته و امروز گسترش خواهد یافت.

صحبت درباره عرضه خدمات گردشگری بدون معرفی موضوع کیفیت که مبین مجموع ویژگی‌ها و خصوصیات یک محصول یا خدمات می‌باشد مشکل است. در صنعت گردشگری بحث مربوط به خدمات جایگاه مهمی دارد. در این صنعت فقط جذب گردشگر مطرح نیست، نکته‌ای که در این میان دارای اهمیت می‌باشد رضایت گردشگران است، در این رابطه باید دید رضایتمندی گردشگران از خدماتی که ارائه می‌شود در چه میزان است، چرا که این امر منجر به شناسایی موانع و محدودیت‌های توسعه صنعت گردشگری در بخش خدمات و برطرف ساختن این موانع منجر به رشد تعداد گردشگران می‌شود که در نهایت می‌تواند سبب رونق اقتصادی منطقه، ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، بهبود ساختارهای زیربنایی و تشکیلات اصولی منطقه، و ... شود، و رضایت گردشگر تنها زمانی بدست می‌آید که فرایندهای مناسب به گونه‌ای طراحی گردند تا خدمات ارائه شده توقعات و نیازهای گردشگر را برآورده نماید. نتیجه این امر به صورت ارزش ارائه شده به گردشگر نمایان می‌شود. در غیر این صورت گردشگر علاوه بر هزینه‌های مالی، هزینه‌های روانی و حسی مانند خستگی، ناراحتی و نگرانی را نیز تجربه خواهند کرد.

با این حال تحقیقات کمی درباره نقش سبک رهبری بر کیفیت خدمات گردشگری و هتلداری انجام شده است. در حالی که همه کشورهای جهان در رقابتی تنگاتنگ در پی بهره‌گیری از مزایای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... به ویژه دریافت سهم بیشتری از درآمد و بالا بردن سطح اشتغال ناشی از بهینه‌سازی این صنعت خدماتی در کشورهای متبوع خود هستند. لذا ضرورت تحقیق در این مورد به خصوص برای سهامداران و ذینفعان در این صنعت با گماردن مدیران مناسب که منجر به افزایش کیفیت خدمات و به تبع آن افزایش درآمد و سودآوری می‌شود احساس می‌شود.

## ۱-۲ بیان مسئله

رهبری، یعنی توانایی نفوذ بر گروهی به منظور رسیدن به هدف و یا اهداف (استیفن رابین) و سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران و به وسیله دیگران از آن استفاده می‌کنند و به وسیله افراد درک می‌شود. با تکیه بر یک شیوه یا سبک رهبری نامناسب و یا فن انگیزشی ناهماهنگ، اهداف سازمانی دچار لطمه خواهد شد و ممکن است کارکنان نیز احساس رنجش و بی میلی، ستم‌دیدگی، ناامنی و نارضایتی کنند. بعضی از محققان مدیریت اعتقاد دارند که اختلاف اساسی بین سازمان موفق و سازمان ناموفق در شیوه رهبری آن است.

مبتکر واژه کنترل جامع کیفیت یعنی فیگنباوم در سال ۱۹۵۱ کیفیت را این چنین تعریف می‌کند "توانایی یک محصول در برآوردن هدف موردنظر که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد". دمنینگ "تامین رضایت مشتری و کاستن تغییرات" را در تعریف کیفیت گنجانده است و کرازبی کیفیت را "مطابقت یک محصول یا خدمت با الزامات (ویژگی‌ها و استانداردهای) از پیش تعیین شده" تعریف می‌کند. تعریف کیفیت بر طبق آخرین استاندارد رسمی و معتبر ISO 9000 چنین آمده است: "میزانی که مجموعه‌ای از ویژگی‌های ماهیتی، الزامات و یا خواسته‌ها را برآورده می‌سازند".

به دلیل تنوع خدمات، تعریف خدمات همواره دشوار بوده است. آنچه این امر را پیچیده‌تر می‌کند، این واقعیت است که به دلیل نامحسوس بودن اکثر داده‌ها و ستاده‌ها، غالباً درک و تشخیص راه‌های انجام و عرضه خدمات آسان نیست. 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 به دنبال ندارد. تولید خدمت ممکن است به کالای فیزیکی وابسته باشد یا نباشد."

تحقیقات و مطالعات مختلف به کرات همبستگی بین کیفیت خدمات و موفقیت‌های سازمانی را

مورد تأکید قرار داده اند. دلیل عمده این توجه مزیت رقابتی است که ارائه خدمات با کیفیت

ایجاد می‌کند. محققان معتقدند که کیفیت ارائه خدمات به مشتری با وفاداری مشتری، حفظ مشتری و افزایش سود سازمان رابطه مستقیم دارد. فیسکوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نیز اعتقادی مشابه دارد و از کیفیت برتر کالا و خدمات به عنوان ورودی رضایت مشتری و نهایتاً سودآوری و کامیابی سازمان نام می‌برد (فیسکوا، ۲۰۰۴)

شروع مباحث مربوط به رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده یا همان بررسی کیفیت خدمات به بیش از دو دهه قبل باز می‌گردد. در طول این مدت محققان بسیاری تحقیقاتی را در مورد کیفیت خدمات و اهمیت آن در منحصر به فرد کردن خدمات و در نتیجه بدست آوردن مزیت رقابتی انجام پذیرفته است. یکی از اولین محققانی که بر روی مفهوم کیفیت خدمات کار کرد (گومسون<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹) بود. پس از آن گرونروس<sup>۳</sup> مفهوم "کیفیت خدمات درک شده"<sup>۴</sup> را مطرح نمود که توصیف کننده ادراک مشتریان از تفاوت بین خدمات مورد انتظار آنها و خدماتی که دریافت می‌کنند بود. بنا بر تمام این تحقیقات اولیه، کیفیت خدمات به عنوان میزانی از برآورده شدن انتظارات مشتریان توسط خدمات ارائه شده بود. (پاراسورامان<sup>۵</sup>، زیتمال<sup>۶</sup> و بری<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸) کیفیت خدمات (سروکوال) را بصورت زیر تعریف کردند:

"ارزیابی موسسه خدماتی که حاصل از مقایسه عملکرد موسسه، با انتظارات کلی مشتریان از موسسه می‌باشد."

محققان زیادی سعی در تعریف ابعاد کیفیت خدمات داشته‌اند. بصورت کلی دو روش برای محاسبه کیفیت خدمات وجود دارد (سانتوس، ۲۰۰۳). بنا بر روش اول که توسط گرونروس در سال ۲۰۰۰ ارائه

---

<sup>1</sup> Fecikova

<sup>2</sup> Gummesson

<sup>2</sup> Gronroos

<sup>4</sup> Perceived Service Quality

<sup>5</sup> Parasuraman

<sup>6</sup> Zeithaml

<sup>7</sup> Berry

شد و سروپرف<sup>۱</sup> نامیده می‌شود، کیفیت خدمات بر حسب کیفیت هدفمند<sup>۲</sup> (خدمات "چگونه" ارائه می‌شوند= فرآیند) و کیفیت فنی<sup>۳</sup> ("چه" خدمتی ارائه می‌شود= نتیجه) اندازه‌گیری می‌شود. روش دوم که توسط پاراسورامان و دیگران در سال ۱۹۸۹ ارائه و سروکوال<sup>۴</sup> نامیده شد، کیفیت خدمات را با کمک مشخصات مربوط به یک خدمت (مانند پاسخگویی<sup>۵</sup>، اعتبار<sup>۶</sup> و ...) تعریف می‌کند. در این روش "انتظارات" و "ادراکات" مشتریان با هم مقایسه شده و از این مقایسه کیفیت خدمات تعیین می‌شود.

کرونین و تیلور بعنوان منتقدان روش‌های فوق ابزار سروپرف را در سال ۱۹۹۲ تنظیم نمودند که از بسیاری جهات مشابه سروکوال بود با این تفاوت که فقط ادراکات مشتریان اندازه‌گیری می‌شود.

با افزایش رقابت در سال‌های اخیر، و احتمال حضور فعال رقبای فعال شدن بخش خصوصی در این زمینه باعث می‌شود که انتظارات مشتریان از خدمات گردشگری و هتلداری افزایش یابد. از این رو هتل‌ها برای حفظ مشتریان خود و نیز جذب مشتریان جدید ناچار هستند که خدمات خود را به گونه‌ای ارائه کنند که فراتر و یا لایزال منطبق با انتظارات مشتریان باشد.

لذا ضرورت انجام چنین تحقیقی با توجه به موارد یاد شده برای افزایش کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان و به تبع آن افزایش درآمد و سودآوری هتل‌ها و واحدهای گردشگری احساس می‌شود.

---

<sup>۱</sup> SERVPERF

<sup>۲</sup> functional quality

<sup>۳</sup> technical Quality

<sup>۴</sup> SERVQUAL

<sup>۵</sup> responsiveness

<sup>۶</sup> reliability

### ۳-۱ هدف تحقیق

هدف اصلی از انجام این تحقیق، بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و کیفیت خدمات هتلداری و هدف فرعی آن، به دست آوردن بینش و آگاهی در مورد چگونگی ادراک<sup>۱</sup> مشتریان از کیفیت خدمات هتلداری می‌باشد.

### ۴-۱ سوالات تحقیق

۱. تاثیرگذاری سبک رهبری بر کیفیت خدمات چگونه است؟
۲. ادراک مهمانان هتل‌ها از کیفیت خدمات دریافتی از جانب هتل چگونه است؟
۳. سبک رهبری مدیران هتل‌ها چگونه است؟

### ۵-۱ فرضیه‌های تحقیق

۱. سبک رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران هتل باعث افزایش کیفیت خدمات در هتل می‌شود.
۲. سبک رهبری تبادلی در بین مدیران هتل باعث اُفت کیفیت خدمات در هتل می‌شود.
۳. سبک رهبری عدم مداخله در بین مدیران هتل باعث افزایش کیفیت خدمات در هتل می‌شود.

---

<sup>1</sup> perception

## ۱-۶ تعاریف

در این قسمت تعاریف تعدادی از واژه ها که بصورت مکرر در پایان نامه مورد استفاده قرار گرفته اند بطور مختصر ارائه شده اند. با دانستن معنی و مفهوم دقیق این واژه ها بهتر و راحت تر می توان به مطالعه پایان نامه پرداخت.

### ▪ سبک رهبری

سبک یا رفتار رهبری عبارت است از تکنیک‌های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران.

نگرش رفتاری بر این فرض استوار است که قدرت رهبری و تمایل به پیروی کردن به سبک رهبری را عامل اصلی در عملکرد و نگهداری منابع انسانی می‌داند.

این نظریه‌ها به جای پرداختن به صفات مشخصه رهبران، رفتارها و اعمال آنان را مورد بررسی قرار می‌دهند.

زیرا صفات مشخصه در رفتار بروز و نحو پیدا می‌کند و سرانجام افراد رهبری بر اساس رفتارهایشان ارزیابی کرده و تصمیم به پیروزی از آنان می‌گیرند.

### ▪ کیفیت خدمات (سروکوال)<sup>۱</sup>

ابزاری شامل ۲۲ مشخصه است که برای اندازه‌گیری ادراکات و انتظارات مشتریان از یک خدمت بکار می‌رود و شامل ۵ بعد کیفیتی موارد ملموس و محسوس<sup>۲</sup>، اعتبار<sup>۳</sup>، پاسخگویی<sup>۴</sup>، اطمینان و تضمین<sup>۵</sup> و همدلی<sup>۶</sup> است (پاراسورامان و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱).

---

<sup>۱</sup> SERVQUAL

<sup>۲</sup> Tangibles

<sup>۳</sup> reliability

<sup>۴</sup> responsiveness

<sup>۵</sup> assurance

<sup>۶</sup> empathy

<sup>۷</sup> Parasuraman et. Al.

## فصل دوم

# چارچوب نظری و

# پیشینه تحقیق

## ۲-۱ پیشینه تحقیق

در سال ۲۰۰۷ تحقیقی پیرامون مفاهیم سنجش کیفیت خدمات در صنعت هتلداری و در سال ۲۰۰۶ مطالعات اکتشافی درباره کیفیت خدمات در صنعت هتلداری اسکاتلند و در سال ۲۰۱۰ مطالعه موردی در مورد اندازه‌گیری کیفیت خدمات درک شده در هتل‌های کرواسی با استفاده از ابزار سروکوال انجام شده. پژوهش‌هایی نیز با عناوین "ارزیابی کیفیت خدمات جهانگردی در واحدهای اقامتی و هتل‌های شیراز" در سال ۱۳۸۸ و "تحلیل کیفیت خدمات در صنعت هتلداری" در سال ۱۹۹۹ و "مدلی برای اندازه‌گیری کمی کیفیت خدمات در هتلداری" در سال ۱۳۸۸ و "بررسی تاثیر کیفیت خدمات بر وفاداری مشتری در هتل‌های چهار و پنج ستاره اصفهان" در سال ۱۳۸۹ و "ارزیابی کیفیت خدمات هتل‌های تهران با استفاده از مدل سروکوال" در سال ۱۳۸۸ به انجام رسیده. علاوه بر این در سال ۲۰۰۶ پژوهشی پیرامون ایجاد یک پرسشنامه سنجش کیفیت خدمات صنعت هتلداری در کشور موريس انجام پذیرفت. پژوهش‌هایی نیز با عنوان‌های "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول-آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان" در سال ۱۳۸۵ و "رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)" در سال ۱۳۸۶ و "بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل‌های شهر اصفهان" در سال ۱۳۸۸ و "بررسی نظری و تجربی ابعاد تبادلی و غیر رهبری پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ)" در سال ۲۰۰۸ صورت گرفت. در سال ۲۰۰۶ مطالعاتی پیرامون رابطه سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی در هتل‌های بین‌المللی تایوان و در سال ۲۰۰۱ پژوهشی در رابطه با تاثیر سبک‌های رهبری بر کیفیت خدمات و در سال ۲۰۱۰ بررسی تاثیر سبک‌های رهبری دستوری و مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان به کیفیت خدمات در صنعت بانکداری ایران و در سال ۲۰۰۵ نیز پژوهشی با هدف بررسی تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا و تبادلی بر کیفیت خدمات بیمارستان‌های کشور امارات متحده عربی انجام شد.

## ۲-۲ سبک رهبری

در عصر اطلاعات و ارتباطات، همانطور که تجارت و بازرگانی دستخوش سرعت، نوآوری و جلب نظر بیشتر مشتریان شده، نوع رهبری نیز دچار تغییر شده است. از این روی، رهبران نیز باید با شرایط جدید و مدرن رهبری کنند. هم اکنون در عصر اطلاعات، رهبری یک کار اینترنتی و بین شبکه‌ای است (احمدی، ۱۳۸۶: ۲۱۳). نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی، امری محسوس و حیاتی است. این نیاز، به ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش اهمیت بسیار دارد، زیرا موجب به وجود آمدن وجدان کاری می‌شود که نوعی رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده برای هر فرد است و فرد براساس آن، بدون هرگونه سیستم نظارتی وظایف محوله را با بهترین شکل ممکن انجام می‌دهد (احسان زیاری، ۱۳۸۵، ص ۱۰). اگرچه اصطلاحات رهبر و رهبری به آسانی در ادبیات و زبان روزمره به کار می‌رود، واقعیت آن است که سوءتفاهم بزرگی در اینکه چه معنایی از آنها مراد کنیم وجود دارد. در زبان عامیانه، رهبر کسی است که اندکی فراتر از زمانه خود باشد، یعنی کسی که دیگران را با یک نیروی خدادادی به سوی خود می‌کشد. او کسی است که دیگران مایلند از او پیروی کنند و اعتماد، احترام و وفاداری پیروان را جلب می‌کند. این در حقیقت تصویر رهبر ظهور یافته است (مختاری، ۱۳۸۲، ص ۱۷). عسگریان (۱۳۷۳) رهبری را اینگونه تعریف می‌کند: متوسل شدن به مبانی و اصولی برای هدایت یک اجتماع برای رسیدن به هدف مشترک.

یک رهبر دارای وظایفی چندی است، مانند ۱- داوری کردن ۲- پیشنهاد کردن ۳- تدارک و عرضه اهداف ۴- شتاب بخشیدن و سرعت پذیر کردن ۵- تامین امنیت ۶- شاخص و نماینده بودن ۷- القا نمودن ۸- تشویق و تمجید (جی هیکس و ری گولیت، ۱۳۷۷، ترجمه کهن، ص ۹۸). و قدرت‌هایی مانند ۱- قدرت پاداشی ۲- قدرت قهری ۳- قدرت مرجعی ۴- قدرت تخصصی ۵- قدرت مشروع (کورمن، ترجمه شکرکن، ۱۳۷۰، ص ۱۵۳). از جمله کارهای رهبران می‌توانند به کارهای اصلی و کارهای

جنبی اشاره کرد که در کارهای اصلی خود یک رهبر به عنوان صاحب نظر، در مقام برنامه ریز، به عنوان تعیین کننده راهکار، در مقام کارشناس، در سمت کنترل کننده روابط بین گروه و در مقام به وجود آورنده تنبیه و تشویق بوده و در کارهای جنبی خود به عنوان سرمشق، سمبل گروه، در مقام پدري و در مقام سپر بلای گروه خود است (سیادت و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۵۴).

در زمینه رهبری نظریات و مکاتب مختلفی پا به عرصه ظهور نهاده‌اند که از جمله می توان به ۱- نظریه خصوصیات رهبری ۲-نظریه سبک‌های رفتاری رهبری ۳- رویکردهای موقعیتی و اقتضایی ۴- رهبری تحول گرا و ۵-رهبری تبادلی اشاره کرد. سه نظریه اول به عنوان نظریه‌های رهبری سنتی و دو نظریه آخر به عنوان نظریه رهبران جدید نام می‌برند که به بحث مختصری در مورد هر یک از این نظریه‌ها می‌پردازیم.

۱- نظریه خصوصیات رهبری: در آغاز قرن بیستم، در بین صاحب نظران این اعتقاد وجود داشت که برخی افراد نیاز ندارند برای رهبری آموزش ببینند. بلکه آنان از همان ابتدا رهبر متولد می‌شوند. به عبارتی برخی از افراد دارای یک سری خصوصیات ذاتی هستند که از آنان رهبران موفق می‌سازد (رضائیان ، ۱۳۸۶، ص ۴۲۵)

۲- نظریه سبک‌های رفتاری رهبری: مدیر روش یا سبک رهبری را با این هدف انتخاب می‌کند که بتواند به عنوان یک رهبر بیشترین نفوذ را از اثربخشی خود کسب کند. به موازات اینکه دامنه سبک‌های رهبری از استبدادی و آمرانه تا مشارکت جویانه و مردم سالارانه و تا آزادی کامل تغییر می‌کند. اغلب مدیران همه این شیوه‌ها را در مقاطع زمانی گوناگون به کار می‌گیرند. اما براساس آن شیوه‌ای که مدیر مکرراً مورد استفاده قرار می‌دهد او را می‌توان در زمره یک رهبر مستبد و آمرانه یا مشارکت جو و دموکرات و یا مداخله گریز و مشوق آزادی مطلق طبقه‌بندی کرد.

۳- نظریه‌های اقتضایی و موقعیتی : در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، محققان درصدد کشف روش‌هایی بودند که رهبران بتوانند اثربخش عمل کنند. مفروضات نظریه‌های اقتضایی و موقعیتی عبارت از این است که بهترین عمل یا اقدام رهبر بستگی به میزان فاکتورهای موقعیتی دارد.

نخستین نظریه رهبری را که تحت عنوان مدل اقتضایی شناخته شده است را فیدلر ارائه داد. وی معتقد است که موثرترین سبک رهبری بستگی به ماهیت موقعیتی دارد که فرد رهبر در آن قرار گرفته است (ساعتچی، ۱۳۷۷ ص ۲۶۷). این نوع از سبک رهبری، رابطه بین سبک رهبری و متغیرهای وضعیتی نظیر قدرت، مقام، ساختار وظیفه و روابط رهبر-عضو را روشن می‌کند.

یکی از ارزشمندترین تئوری‌هایی که در زمینه رهبری ارائه شده تئوری مسیر-هدف رابرت هاوس است و گونه‌ای از الگوی اقتضایی رهبری است. اصطلاح یا عبارت مسیر - هدف بر پایه این باور قرار دارد که رهبران اثربخش راه را نشان می‌دهند و پیروان خود را یاری می‌کنند تا به هدف‌های مورد نظر دست یابند و آنان می‌کوشند موانع و مشکلاتی را که در مسیر قرار دارد از میان بردارند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶، ص ۲۳۰) چهار سبک رهبری هاوس را می‌توان به سبک‌های: ۱- رهبری دستوری ۲- رهبری حمایتی ۳- رهبر مشارکتی ۴- رهبری توفیق مدار اشاره کرد. نظریه دیگری که تکمیل کننده نظریه مدل اقتضایی است نظریه رویکرد چرخه زندگی است که در آن نسبت به رشد و بالندگی پیروان یک رهبر یا افراد تحت نظارت یک مدیر و به عنوان اقتضای دیگری تاکید می‌شود (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۳). در این نظریه وقتی از بالیدگی سخن می‌رود منظور همان توانایی پیروان یک رهبر یا مرئوسان یک مدیر و آمادگی آنان برای پذیرش مسئولیت در زمینه رفتار خود و انجام و اتمام یک کار خاص است. بالندگی پیروان نیز تحت تاثیر عواملی نظیر برخورداری از افراد از سطح مطلوب انگیزش، پیشرفت، آمادگی برای قبول مسئولیت، میزان تحصیلات و تجربه آنان است (ساعتچی، ۱۳۷۷، ص ۲۶۹). این نظریه‌های سنتی که مورد بحث قرار گرفتند همگی بر این فرض استوار بودند که رهبری و اثرات ذاتی آن به سهولت می‌تواند مشخص و اندازه‌گیری شود. این امر همیشه درست نیست و نظریه رهبری جدید، این نکته را به خوبی توضیح می‌دهند که افراد سعی می‌کنند همچنان که عوامل با رویدادهای معینی در رابطه‌اند، علل را درک کنند و مسئولیت‌ها و کیفیت‌های شخصی را بسنجند. نظریه رهبری جدید در درک ما از رهبری حائز اهمیت است. در

تئوری اسناد و رهبری جدید می‌توان به تئوری کاریزماتیک (فرهمنده)، تئوری رهبری تبادلی و رهبری تحول‌گرا اشاره کرد.

تئوری کاریزماتیک (فرهمنده): ماکس وبر به عنوان نشردهنده این نوع از تئوری شناخته شده است. فرهمندهی فرآیندی است که در طی آن، رهبران از راه برانگیختن عواطف بر پیروانشان اثر می‌گذارند و بدین ترتیب آنها را با خود همسو می‌کنند. رهبران فرهمنده پیروان خود را از راه احساسات به حرکت وا می‌دارند و ایشان را با اطلاعات جزئی سر درگم نمی‌کنند. این رهبران پر جذب معمولاً یک دیدگاه افراطی از جهانی جدید ارائه می‌کردند تا پیروان خود را از بحران‌ها رها کنند و به عقیده پیروانشان دارای استعدادهای درونی فوق‌العاده هستند که به آنها اعتماد می‌کنند و به ندرت در سازمان‌های تجاری جهانی یافت می‌شدند (قربانیان، ۱۳۸۴، ص ۱۰)

ویژگی‌هایی را می‌توان برای این نوع از رهبران برشمرد از جمله آنکه این رهبران دارای ۱- اعتماد به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند ۲- بینش: آنها دارای هدفی آرمانی هستند که آینده‌ای بهتر از وضع موجود را تصور می‌کنند. ۳- قدرت بیان: آنها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبان ساده بیان کنند. ۴- عقیده راسخ و قوی: رهبران کاریزماتیک نسبت به هدف خود اعتقادی راسخ دارند. ۵- رفتار نامعمول: از آنها رفتاری سر می‌زند که بدیع، غیر متعارف و نامعمول است. وقتی این رفتار موفقیت آمیز باشد شگفتی و تحسین پیروان را به دنبال دارد. ۶- عامل تغییر: رهبران کاریزماتیک به عنوان عامل تغییر شناخته می‌شوند نه حافظان وضع موجود. ۷- حساسیت محیطی: آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی داشته باشند و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است مشخص نمایند.

۴- رهبران تحول‌گرا: این اصطلاح برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت. رهبران تحول‌گرا، پیروان خود را ترغیب می‌کنند که بخاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق و فوق‌العاده بر پیروان خود داشته باشند. رهبران تحول‌گرا به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت توجه دارند، آگاهی پیروان را در مورد امور با راهنمایی آنها تا به مسائل کهنه به شیوه‌ای نو نگاه

کنند، تغییر می‌دهند و توانایی تهییج، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست یافتن به اهداف را دارند. رهبری تحول‌گرا، افرادی را مدنظر قرار می‌دهد که از خصوصیات خردمندی و ارتباط کیفی برای بالا بردن تمایلات و آرزوها و انتقال نیروها و سیستم‌های سازمانی به سوی یک الگوی جدید یا عملکرد بالا استفاده می‌کند. از نظر "اولیو و دیگران" رهبران تحول‌گرا دارای ویژگی‌هایی چون:

۱- نفوذ آرمانی یا کاریزما: سرافرازی، فرهنگمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند. ۲- انگیزش الهام بخش: برانگیختن و بالابردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می‌پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان. ۳- تحریک ذهنی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره درمورد کاری که انجام می‌دهند کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند. ۴- ملاحظات فردی: وجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری و تجربه آنهاست. افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۲).

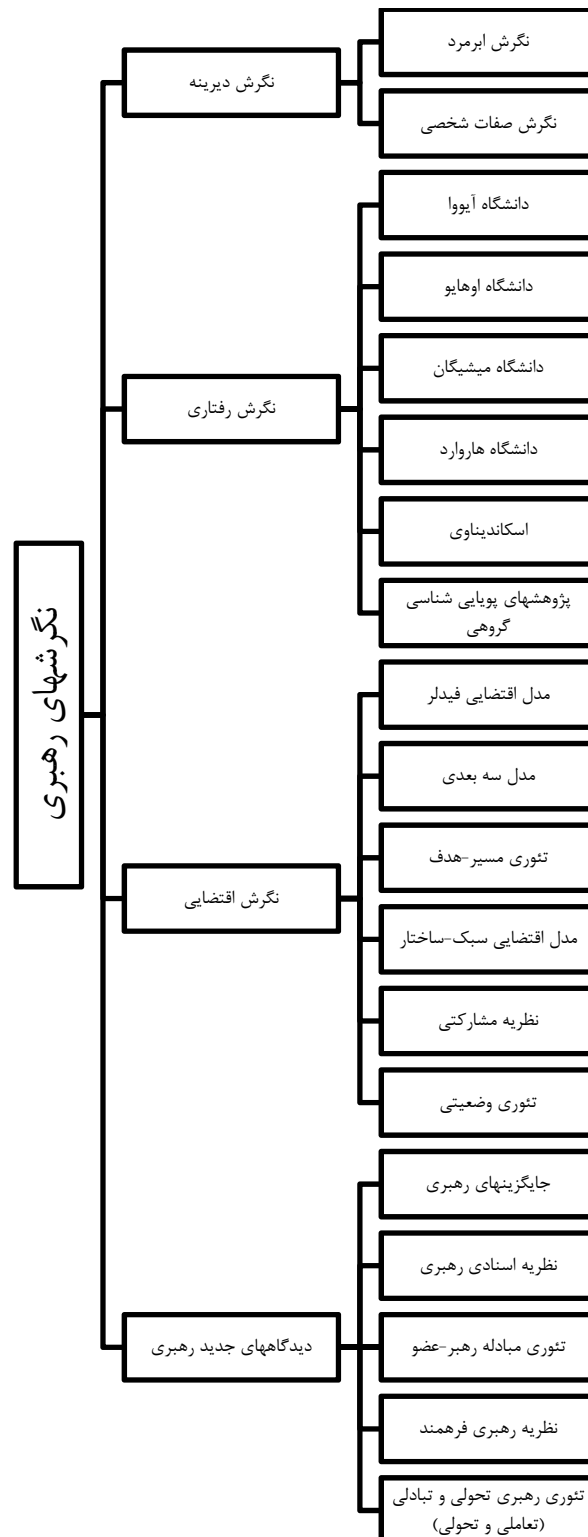
بطور خلاصه، رهبران تحول‌گرا بر تقویت پیروان و پیگیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم‌ها، فرآیندها و ارزش‌های جدید تاکید می‌کنند و در حقیقت کسانی که دنیا را تکان می‌دهند رهبران و مدیران تحول‌گرا هستند. این دسته از مدیران آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند. زیردستان را به تحرک وای می‌دارند و برای نیل به اهداف به آنها الهام می‌بخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه

می‌تواند قابل دستیابی باشد تحریک می‌نمایند. آنها رابطه با زیردستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آنها تقسیم می‌کنند.

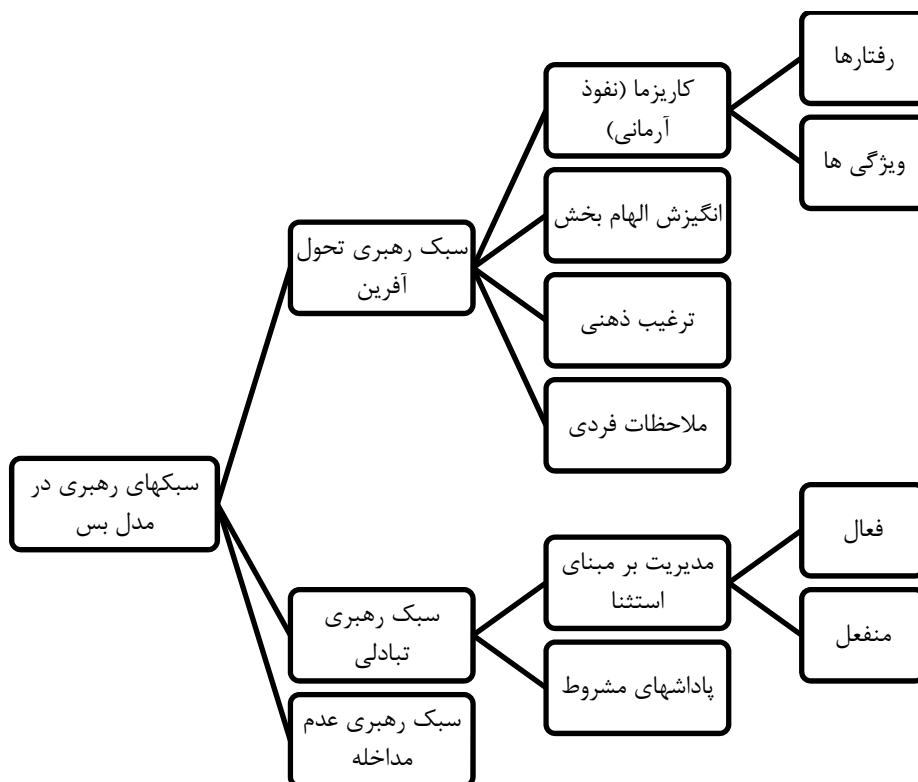
رهبران تبادلی: نوعی دیگر از رهبران جدید هستند. رهبری تبادلی با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سر و کار دارد و برای دستیابی به عملکرد عادی مورد توافق رهبران و زیردستان، لازم است. این مبادلات با پاداش‌های اقتضایی، مدیریت فعالانه بر مبنای اصل استثنا، مدیریت انفعالی بر اساس اصل استثنا، و عدم مداخله در رابطه است (ایران نژاد پاریزی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۲۳۱). این دسته از رهبران پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده بر می‌انگیزانند. بر اساس این دیدگاه وظیفه عمده رهبری بکارگیری پیروان به وسیله استفاده از یک سبک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد. ادوارد هولندر فرآیند رهبری را به عنوان رویدادی می‌داند که تعاملات بین رهبران و پیروان در یک محتوای موقعیتی خاص اتفاق می‌افتد. از دیدگاه وی، هسته رهبری در جایی قرار دارد که سه نیروی رهبر، پیرو و موقعیت با یکدیگر دارای نقاط مشترک باشند. هولندر معتقد است که تنها با شناسایی ویژگی‌های مهم سه نیرو و روش‌هایی که آنها بر روی هم اثر متقابل دارند می‌توان رهبری را مورد شناسایی قرار داد. بیشتر نظریه‌های رهبری مانند مطالعات اوهایو، الگوفیدلر، نظریه مسیر-هدف، الگوی رهبری مشارکتی و الگوی رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد در مورد رهبران هستند. امروزه در فرآیند مدیریت سازمان‌ها، یکی از وظایف مدیران، رهبری سازمانی است که سازمان‌های آموزشی هم به چنین رهبران آموزشی نیازمند هستند تا با ژرف نگری و جهت مناسب مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و روحیه وجدان کاری را در دبیران سازمان‌ها ایجاد کرده و افراد را به آن مسیر هدایت کنند. زیرا نقش وجدان کاری رسیدن به اهداف سازمانی است و وجدان کار، یکی از حوزه‌های وجدان انسانی است که در سایه اخلاق کاری بوجود می‌آید و مرز بین درست و نادرست و صالح و ناصالح را معین می‌کند. برخی از متفکران، وجدان را به معنای آگاهی از اندیشه‌های پنهان آدمی می‌دانند. یعنی آنچه که ناخودآگاه و حتی خودآگاه در ارتباط با

اعمال تلقی و ارزیابی می‌کند. بین وجدان کاری و مفاهیم مشابهی از قبیل انضباط، روحیه، کارایی،

انگیزش و تعهد رابطه نزدیکی وجود دارد (قربانیان ، ۱۳۸۴ ، ص ۱۰)



شکل ۲-۱ سبک‌های رهبری



شکل ۲-۲ ابعاد مختلف سبک رهبری بس

## ۳-۲ هتلداری

### ۱-۳-۲ مقدمه

گذشته، حال و آینده صنعت هتلداری کاملاً به هم مرتبط هستند. آنچه امروز از آن به عنوان صنعت هتلداری نام برده می‌شود حاصل چندین قرن تکامل فرهنگی و اجتماعی می‌باشد. در گذشته‌های دور، مسافرت و اقامت راحت و مرفه تنها برای قشر ثروتمند جامعه بود، اما با گسترش صنعت هتلداری و توسعه دموکراسی در جوامع، اقامت در هتل برای عامه مردم میسر شد. پیشرفت حمل و نقل، این امکان را برای مردم فراهم آورد تا مسافت‌های طولانی‌تر را با هزینه کمتر بپیمایند و به این ترتیب صنعت گردشگری گسترش یافت.

امروزه صنعت گردشگری دومین یا سومین صنعت درآمدزای جهان به شمار می‌رود. بسیاری از کشورها و دولت‌ها قویا به درآمد صنعت گردشگری خود وابسته هستند و روز به روز آن را گسترش می‌دهند. در جوامع مدرن امروزی، دنیای بدون امکانات برای اقامت گردشگران و مسافران را نمی‌توان تصور کرد. (فراستر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ۴)

## ۲-۳-۲ تاریخچه

تاریخچه ثبت شده برای هتل‌داری از زمان سومری‌ها آغاز می‌شود، مردمانی که ۴۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح در سرزمینی نزدیک به خلیج فارس سکونت داشتند. اکثر قسمت‌های این سرزمین را زمین‌های حاصلخیز تشکیل می‌داد و این باعث شد که سومری‌ها به کشاورزان و مزرعه‌داران ماهر تبدیل شوند. این کشاورزان غلات زیادی را تولید می‌کردند به طوری که غلات مورد نیاز سایر مردمانی که به مشاغلی غیر از کشاورزی مشغول بودند را نیز تأمین می‌کردند. علاوه بر این مقداری غلات مازاد بر نیاز نیز تولید می‌کردند. علاوه بر تولید غلات، سومری‌ها توانستند از جو یک نوشیدنی بسازند که در آن زمان به عنوان پرمصرف‌ترین نوشیدنی در میان تمامی سطوح اجتماعی در میان سومری‌ها شناخته شد. میخانه‌های سومری‌ها را می‌توان به عنوان اولین ریشه‌های هتل‌داری به شمار آورد چرا که در این میخانه‌ها علاوه بر ارائه آبخو به میهمانانی که از روستاهای اطراف به آنجا می‌آمدند، مکانی برای استراحت و گفتگوی آنها نیز فراهم می‌آوردند.

## ۳-۳-۲ تعاریف

افراد زیادی به این سؤال که «هتل‌داری و مدیریت هتل‌داری چیست» پاسخ داده‌اند و پاسخ‌هایی که به این سؤال داده شده است بسیار متفاوت و پراکنده می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Foster

آقای جونز<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۶ اظهار داشته است که در حال حاضر تعریف مشترک ثابتی از آنچه که ما صنعت هتلداری می‌نامیم وجود ندارد. بررسی ادبیات صنعت هتلداری نشان می‌دهد که تا به حال کمتر به این موضوع پرداخته شده است که تعریف جامع و مشترکی از آنچه صنعت هتلداری نامیده می‌شود ارائه شود. (جونز، ۱۹۹۶، ۷-۶)

تیلور<sup>۲</sup> و ادگار<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۶ مطرح کردند که برای بیان تعریف جامع و مشترکی از هتلداری ابتدا باید محدوده‌های عملکردی این صنعت مشخص شود. (تیلور و ادگار، ۱۹۹۶، ۲۱۸)

در لغت‌نامه‌های انگلیسی از هتلداری به مفهوم «خوشامدگویی به مهمانان و غریبه‌ها» یاد شده است متأسفانه این تعریف نقاط ضعف زیادی به همراه دارد. این تعریف هتلداری را یک واژه محدود و یک فرآیند یک طرفه بدون هیچ شاخص معینی نشان می‌دهد. بنابراین تعریفی که در لغت‌نامه‌های انگلیسی برای هتلداری آورده شده است یک تعریف ضعیف و ساختار نیافته برای هتلداری می‌باشد.

با گذشت زمان و افزایش تحقیقات، تعاریف ارائه شده برای هتلداری رفته رفته ساختاریافته‌تر و مشخص‌تر شدند. کاسی<sup>۴</sup> یک تعریف نسبتاً ساختاریافته از هتلداری ارائه داد. وی هتلداری را «ترکیب متناسبی از اجزاء ملموس و ناملموس شامل غذا، نوشیدنی، تخت‌خواب، محیط مناسب و تزئین شده و رفتار کارکنان می‌داند». تأکید وی بر این است که هتلداری مفهومی فراتر از فراهم آوردن غذای خوب و جای خواب راحت برای مهمانان است. تعریفی که آقای کاسی<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۳ ارائه داد به طور متوالی توسط خودش و رولند ویرایش شد و نهایتاً به این تعریف ختم شد "هتلداری عبارت است از یک ترکیب متناسب از غذا، نوشیدنی و یا جای خواب، محیط فیزیکی و رفتار و تمایلات کارکنان با میهمانان". (کاسی، ۱۹۸۳)

---

<sup>۱</sup> Jones

<sup>۲</sup> Taylor

<sup>۳</sup> Edgar

<sup>۴</sup> Cassee

در نگاهی همسوزی کمی متفاوت، برگس در سال ۱۹۸۲، ارتباط بین مبادله کالا و رفتار هتل‌دارانه را مورد بررسی قرار داد. به طور مشابه، رولند در سال ۱۹۸۵، مبحث مبادله را که از زمان تحقیق برگس، پیش کشیده شده بود را به میان آورد. مدل آنها بر این موضوع تأکید دارد که هتل‌داری یک فرایند مبادله است که در آن سه عامل کالا، رفتار کارکنان و محیط فیزیکی، موضوع مبادله می‌باشد. (براتترون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ۱۶۶)

کینک در سال ۱۹۹۵ بیان داشت که تعریف مدرن هتل‌داری شامل چهار مشخصه متمایز می‌باشد:

۱. از مراجعه یک مهمان به یک میزبان به وجود می‌آید که در آن مهمان از خانه خود دور است.
۲. هتل‌داری یک امر تبادلی است که در آن شخص واردشونده (مهمان) با شخص پذیرنده (میزبان) در تبادل است.
۳. شامل مخلوطی از عواملی ملموس و ناملموس می‌باشد.

۴. میزبان سعی در مهیا کردن امنیت و راحتی روحی و روانی برای میهمان خود را دارد. (کینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ۲۲۰)

آنچه در تعاریف برگس، کاس و رولند مشترک است این است که همه آنها و بسیاری دیگر، تمایزی بین تعریف هتل‌داری و مهمان‌پذیری قائل نشده‌اند و بسیاری از آنها تعاریفی از مهمان‌پذیری را به جای تعریف هتل‌داری ارائه داده‌اند. برخی از آنها بیان داشته‌اند که یکی از ویژگی‌های اصلی هتل‌داری این است که مهمان «احساس کند در خانه خودش است». اما آنها به این موضوع توجه نکرده‌اند که این تعریف تنها در صورتی قابل تعمق است که زندگی و خانه فرد یک زندگی ایده‌آل و یا در حد متوسط باشد ولی اگر فرد یک خانه و زندگی مصیبت‌بار داشته باشد، آخرین آرزوی او اقامت در جایی است که شبیه خانه‌اش باشد! حتی اگر خانه یک فرد بسیار عالی و راحت باشد، انگیزه فرد برای اقامت

---

<sup>۱</sup> Brothetron

<sup>۲</sup> King

در یک هتل یا خوردن یک وعده غذایی در هتل و رستوران نسبت به خانه‌اش تجربه می‌کند. بودن در هتل، این شانس را به فرد می‌دهد که از یکنواختی و روزمرگی خانه‌اش رهایی پیدا کند و این یک ارزش فوق‌العاده برای فرد محسوب می‌شود. بنابراین، هتل‌داری باید بر این مبنا بنا نهاده شود که فرد حس متفاوتی از بودن در خانه را تجربه کند و این خود برای وی یک عامل مطلوب به شمار می‌آید. (براتترون، ۱۹۹۶، ۱۶۶)

در دهه ۱۹۸۰، بسیاری سعی بر این داشتند که هتل‌داری را با توجه به ابعاد اقتصادی و تجاری تعریف کنند. به عنوان مثال، تایدمن در سال ۱۹۸۳، این تعریف را برای هتل‌داری ارائه داده است: «روشی است از تولید که در آن نیازهای مهمان، به بهترین روش ارضاء می‌شود. این کار از طریق تهیه کالا و خدمات با کمیت و کیفیت مورد نیاز مهمانان صورت می‌گیرد. این خدمات باید با قیمتی که مورد قبول مهمان باشد، ارائه شود. بنابراین او احساس می‌کند که خدمات ارزش قیمتش را داشته است.» (تایدمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳، ۱)

در تعریف فوق، هیچ مشخصه خاصی برای هتل‌داری ارائه نمی‌شود تنها شاید اشاره به کلمه «مهمان» به نوعی تداعی‌کننده صنعت هتل‌داری باشد. در این تعریف تنها به فعالیت‌های اقتصادی اشاره شده است و از بعد کاملاً اقتصادی به این صنعت نگریسته شده است. به طور مشابه، پی‌فیفر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۳، تعریفی از هتل‌داری ارائه داده است که قویاً به بعد اقتصادی این صنعت توجه دارد. وی معتقد است هتل‌داری، شامل تهیه غذا، نوشیدنی و محل اقامت برای افرادی می‌باشد که دور از منزل خود به سر می‌برند. به بیان دیگر، پی‌فیفر، هتل‌داری را تهیه نیازهای اولیه برای مهمانان می‌داند. (پی‌فیفر، ۱۹۸۳، ۱۹۱)

---

<sup>۱</sup> Tideman

<sup>۲</sup> Pfeifer

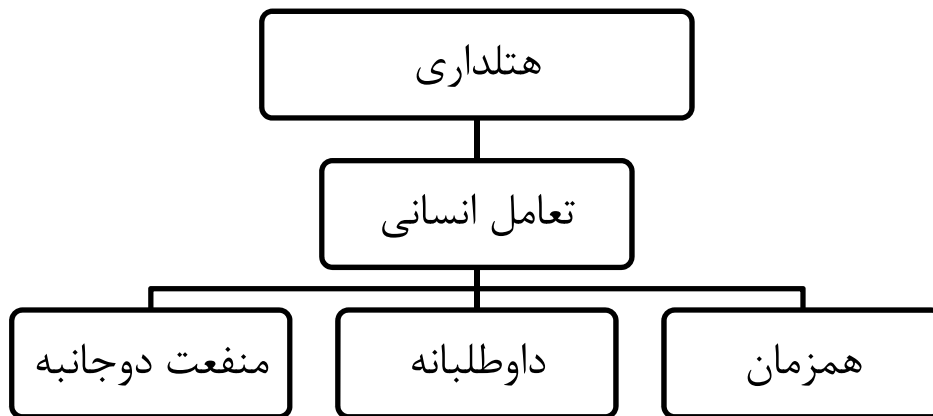
جونز در سال ۱۹۹۶، بیان می‌دارد «هتل‌داری شامل دو سرزمین جداگانه می‌باشد: ۱) آماده کردن جای خواب و تجهیزات خواب برای افرادی که از منزل خود دور هستند. ۲) تهیه غذا و نوشیدنی برای افرادی که بیرون از منزل خود غذا می‌خورند.

در کنار محققانی که از جنبه اقتصادی به تعریف هتل‌داری پرداخته‌اند، بسیاری از محققان در تعریف هتل‌داری از بُعد رفتاری به این موضوع نگرسته‌اند. آقای کینگ در سال ۱۹۹۵، بیان می‌دارد که مطالعه ادبیات هتل‌داری نشان می‌دهد که ارتباط نزدیکی میان این صنعت و مراودات انسانی وجود دارد. فرآیند تهیه غذا و نوشیدنی و جای خواب، همگی در نهایت منافع چندگانه‌ای را برای گروه‌های ذی‌نفع ایجاد می‌کند. بنابراین می‌توان هتل‌داری را شامل رفتار و انگیزه‌های مهمان‌نوازانه و چیزی بیشتر از آن دانست.

سؤالی که در اینجا طرح می‌شود این است که چه تمایزی بین هتل‌داری و مهمان‌پذیری وجود دارد. بسیاری از تعاریف ارائه شده از هتل‌داری، تمایزی بین صنعت هتل‌داری و مهمان‌پذیری قائل نمی‌شود. در پاسخ به این سؤال باید گفت هنگامی که جنبه کالایی در مهمان‌پذیری با جنبه مراودات و تعاملات انسانی ترکیب می‌شود، هتل‌داری را از مفهوم مهمان‌پذیری متمایز می‌نماید. بنابراین می‌توان تعریف زیر را برای هتل‌داری ارائه داد:

«یک تعامل انسانی همزمان که در آن یک طرف تعامل به صورت اختیاری به هتل وارد می‌شود و سعی بر این است که رفاه وی از طریق تهیه غذا، نوشیدنی از ملزومات خواب افزایش یابد و این تعامل در نهایت برای هر دو طرف مطلوبیت ایجاد می‌کند.»

این تعریف، بر معیارها و شاخص‌های هتل‌داری تمرکز دارد. بنابراین تعریف، هتل‌داری شامل ابعادی است که در شکل ۳-۲ ارائه شده است.



شکل ۲-۳- ابعاد هتلداری

## ۲-۳-۴ طبقه‌بندی هتل‌ها

هتل‌ها را بر مبنای برخی شاخص‌های مرتبط با این صنعت، به چند دسته تقسیم می‌کنند. AAA<sup>۱</sup> در آمریکا، بر مبنای کیفیت کلی خدمات در هتل‌ها، به آنها نشان یک تا پنج الماس را هدیه می‌دهد. سایر اتحادیه‌ها نیز تقریباً به همین صورت هتل‌ها را به یک تا پنج ستاره تقسیم می‌کنند.

برخی از دولت‌ها برای درجه‌بندی هتل‌ها تنها بر قیمت آنها تکیه می‌کنند. اما بسیاری از سیستم‌ها برای درجه‌بندی هتل‌ها از معیارهای زیر استفاده می‌نمایند:

- تعداد و نوع اتاق‌ها
- راحتی و زیبایی لوازم و تجهیزات
- تجهیزات درون اتاق‌ها
- تمیزی و بهداشت
- تعداد و تخصص کارکنان
- طیف و سطح سرویس‌دهی
- سیستم پذیرش و رزرو

<sup>۱</sup> American Automobile Association

- کیفیت و تنوع سرویس غذایی
- تنوع و کیفیت نوشیدنی‌ها
- در دسترس بودن سرگرمی و تفریحات داخل هتل
- سرویس حمل و نقل
- ادب و کمک حال بودن کارکنان (فاستر، ۱۹۹۲، ۳۴)

در برخی از کشورها، سازمان‌های رسمی برای درجه‌بندی هتل‌ها وجود دارد اما در بسیاری از کشورها چنین چیزی وجود ندارد. در حال حاضر تلاش‌هایی برای ثبت یک استاندارد و معیار بین‌المللی برای درجه‌بندی هتل‌ها در حال انجام است اما هنوز چنین چیزی به ثبت نرسیده است.

## ۲-۳-۵ چارت سازمانی هتل بر مبنای اندازه هتل

هتل‌ها بر مبنای درجه‌بندی خود دارای نمودار سازمانی متفاوتی هستند که در اینجا به طور خلاصه به آن پرداخته می‌شود.

### ۲-۳-۵-۱ هتل با خدمات محدود

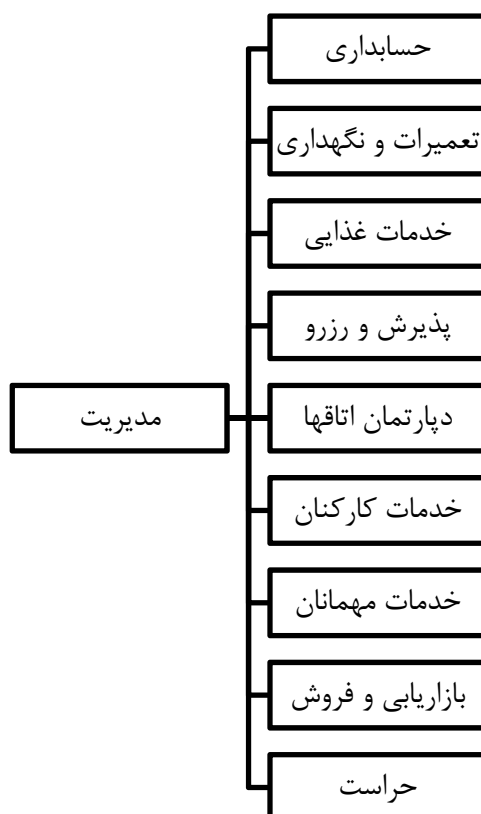
این هتل‌ها معمولاً در مکان‌های ارزان‌تر بنا نهاده می‌شوند. کوچک هستند و تعداد اتاق‌های کمی دارند. اندازه اتاق‌های آنها کوچک است. برای کاهش هزینه‌ها خدمات کاملاً محدود هستند. دکور و مبلمان ساده و متوسط هستند. در برخی از این هتل‌ها اتاق‌ها دارای خط تلفن نیستند و تجهیزاتی مانند استخر در هتل وجود ندارد. کارمندان نیز تا جایی که ممکن است کم هستند. در شکل ۲-۴ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های کوچک ارائه شده است.



شکل ۴-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های کوچک

## ۲-۳-۵ هتل‌های متوسط

کارکنان در بخش‌های جداگانه‌ای بر اساس وظیفه سازمان‌دهی می‌شوند. در کنار ۴ بخش اصلی، دپارتمان‌های دیگری برای مدیریت امنیت هتل، کیفیت غذا و آشامیدنی، سرویس‌دهی به مهمانان و بازاریابی ایجاد می‌شوند. در شکل ۵-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های متوسط ارائه شده است.

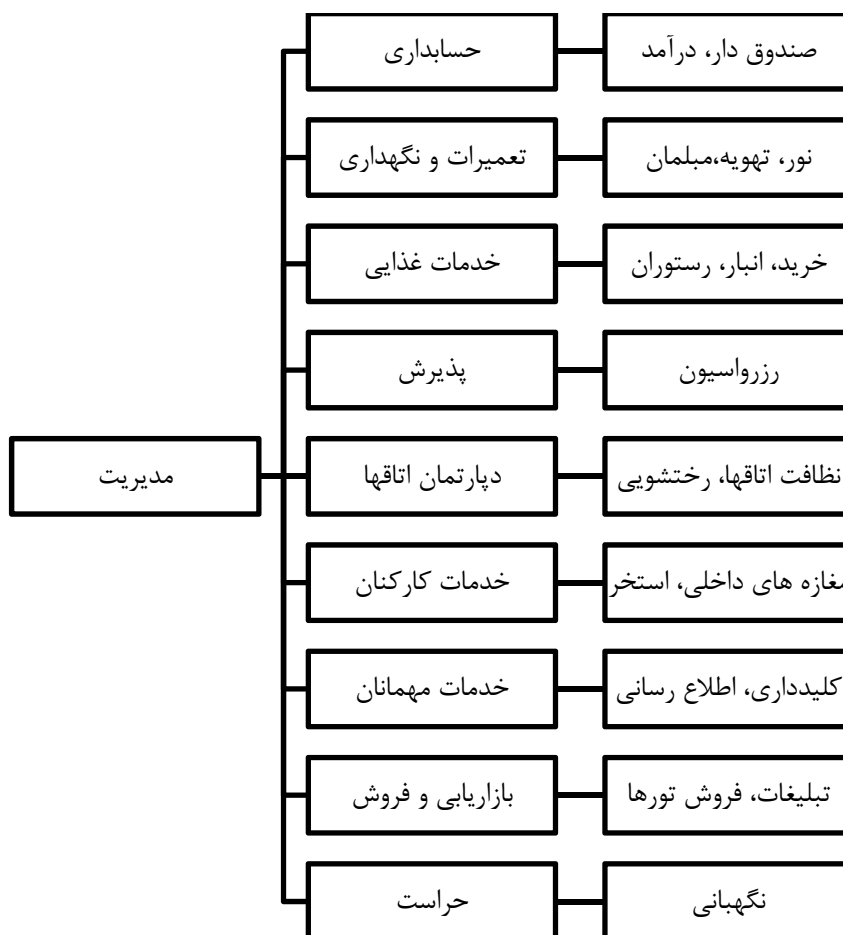


شکل ۵-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های متوسط

### ۳-۵-۳-۲ هتل‌های بزرگ و لوکس

این هتل‌ها، دارای خدمات کاملاً مدرن می‌باشند. اتاق‌ها دارای تجهیزات کامل مانند یک خانه می‌باشند. چندین رستوران با تنوع غذایی مختلف در هتل وجود دارد. امکانات ورزشی مانند زمین گلف، زمین تنیس، استخر و سونا و غیره در هتل وجود دارد. امکانات خرید در داخل هتل نیز موجود است.

در شکل ۶-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های بزرگ و لوکس ارائه شده است.



شکل ۶-۲ نمودار ساختار سازمانی هتل‌های بزرگ و لوکس

## ۲-۴ خدمات سنتی

### ۲-۴-۱ تعریف و خصوصیات خدمات

اهمیت خدمات در دنیای امروز را می‌توان از سهم عظیم آن در اقتصاد ملل مختلف از جمله کشورمان دریافت. تغییرات به وجود آمده در اقتصاد و روی آوردن صاحبان سرمایه به سمت ارائه خدمات، باعث شد تا سهم خدمات در اقتصاد روز دنیا افزایش چشمگیری را داشته باشد. در چنین محیط رقابتی است که سازمان‌ها باید تلاش کنند نسبت به تغییرات سریع در بازار (مانند تغییرات در انتظارات مشتریان، تقاضاهای آن‌ها و نظایر آن) سریع‌تر عکس‌العمل نشان داده، بازده و کارایی بالاتری ارائه نموده و عملکرد ناب‌تری از خود به نمایش گذارند تا در صحنه بی‌رحم رقابت باقی بمانند.

در دهه‌های ۶۰، ۷۰ و ۸۰ میلادی طیف گسترده‌ای از تعاریف برای خدمات ارائه شد. در آغاز آخرین دهه از قرن بیستم میلادی، تعریف زیر از خدمت ارائه شد:

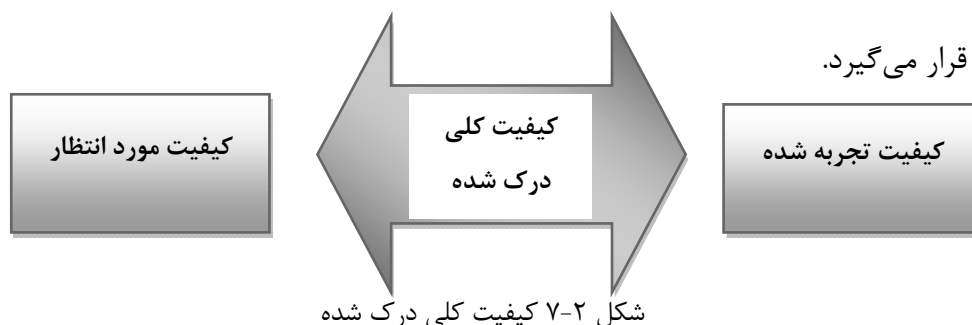
"خدمت عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های نامشهود، که معمولاً - نه لزوماً همیشه- در تعامل بین مشتری و کارکنان واحد خدمات و یا منابع و یا کالاهای فیزیکی ارائه‌کنندگان خدمت، که به عنوان راه حلی برای مسایل و مشکلات آن‌ها ارائه می‌شود." (گرونروس، ۲۰۰۰، ص ۴۶)

خدمات مشخصه‌های زیادی دارند که آن‌ها را از کالاهای فیزیکی متمایز می‌سازد. بنا به گفته گرونروس (۲۰۰۰، ص ۴۷) یک از تفاوت‌های عمده خدمات با کالا این است که خدمات معمولاً فرآیند می‌باشند؛ "آن‌ها غیرملموس و ناهمگن می‌باشند؛ آن‌ها را نمی‌توان در انبار نگهداری نمود و انتقال مالکیت هم ندارند؛ تولید، توزیع و مصرف فرآیندهایی هستند که به صورت همزمان در ارائه خدمت اتفاق می‌افتند؛ ارزش اساسی خدمت در تعامل بین فروشنده و خریدار به وجود می‌آید و از همه مهم‌تر در فرآیند ارائه خدمات مشتریان در فرآیند تولید خدمت حاضر و بر آن ناظرند." آخرین ویژگی مذکور (که حضور مشتریان به هنگام تولید خدمات است) به هنگام بحث و بررسی در مورد کیفیت

خدمات مهم‌ترین عامل می‌باشد. از آنجایی که به هنگام تولید خدمات مشتریان حاضر و ناظر می‌باشند، کیفیت خدمات کاملاً توسط مشتریان و آن‌هم در زمان حساس و حیاتی تولید خدمات درک می‌شود. بدین علت است که کیفیت خدمات را می‌توان به عنوان "کیفیتی که توسط مشتری درک شده است" پذیرفت و در نظر گرفت (گرونروس، ۲۰۰۰، ص ۶۳) و بنابراین اندازه‌گیری کیفیت خدمات، چالش بزرگی برای ارائه‌کنندگان خدمات بوده و هست.

## ۲-۴-۲ کیفیت خدمات سنتی

طی دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی محققان زیادی تحقیقات متعددی را در مورد کیفیت خدمات سنتی انجام دادند. "یکی از اولین پژوهشگرانی که در زمینه اندازه‌گیری کیفیت خدمات تحقیق کرد، توصیه نمود که کیفیت خدمات را می‌توان از طریق مقایسه بین آنچه مشتری احساس می‌کند سازمان باید ارائه دهد (انتظارات<sup>۱</sup> آن‌ها) و عملکرد واقعی سازمان، تحلیل نمود" (زیتامل و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۵). یکی از اولین محققانی که توصیه نمود مفهوم کیفیت خدمات ارتباطی مستقیم و قوی با اعتماد<sup>۲</sup> و درک مشتریان دارد گامسون<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) بود. سپس گرونروس تعریفی از کیفیت خدمات درک شده را معرفی کرد که در آن دیدگاه مشتری در مورد تفاوت بین خدمات مورد انتظار و آنچه تجربه شده مورد بررسی قرار می‌گیرد.



برگرفته از:

Gronroos, "Service Management and Marketing: A customer Relationship Management Approach", 2000, p. 67.

<sup>1</sup> expectations

<sup>2</sup> trust

<sup>3</sup> Gummesson

بنابر تمامی یافته‌های اولیه که در بالا ذکر شد، تعریف ارائه شده از کیفیت خدمات میزان انطباق و همخوانی ادراکات مشتری از خدمات با تصورات و انتظارات او بود. پراسورامان، زیتامل و بری<sup>۱</sup> (۱۹۸۸، ص ۱۵) کیفیت خدمات را بصورت زیر تعریف کرده اند:

"ارزیابی کلی از یک سازمان خدماتی است که ناشی از مقایسه عملکرد سازمان با انتظارات عمومی مشتریان از آنچه شرکت می‌بایست انجام دهد صورت می‌پذیرد." محققان زیادی در صدد برآمدند تا ابعاد و مقیاس اندازه‌گیری کیفیت خدمات را تعریف نمایند. دو روش اصلی برای تعریف ابعاد کیفیت خدمات وجود دارد (سانتوس، ۲۰۰۳). بنا بر روش اول کیفیت خدمات بر مبنای کیفیت عملکردی<sup>۲</sup> (چگونگی ارائه خدمت = فرآیند) و کیفیت فنی<sup>۳</sup> (چه خدمتی ارائه میشود = خروجی) تعریف می‌شود. در روش دوم تلاش می‌شود تا کیفیت خدمات با کمک مشخصات خاص یک خدمت تعریف شود. برای مثال پراسورامان و همکاران در سال ۱۹۸۸ کیفیت خدمات را بر مبنای ۵ تا ۱۰ بعد توصیف نمودند. (پاسخگویی<sup>۴</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۵</sup>، اطمینان<sup>۶</sup>، موارد ملموس<sup>۷</sup> و همدلی<sup>۸</sup>). این ۵ بعد مربوط به اندازه‌گیری کیفیت خدمات از طریق مدل SERVQUAL می‌شود. مدلی که توسط پراسورامان و همکاران تهیه شد. این ابزار مبتنی به روشی است که در آن کیفیت خدمات از طریق مقایسه ادراکات و انتظارات مشتریان سنجیده می‌شود. (در بعضی از متون به این روش روش عدم انطباق<sup>۹</sup> هم اطلاق می‌شود). این روش در طی سالهای اخیر در زمینه مدیریت و بازاریابی خدمات به صورت گسترده‌ای به کار رفته است.

---

<sup>1</sup> Berry

<sup>2</sup> functional quality

<sup>3</sup> technical quality

<sup>4</sup> responsiveness

<sup>5</sup> reliability

<sup>6</sup> assurance

<sup>7</sup> tangibles

<sup>8</sup> empathy

<sup>9</sup> disconfirmation method

ایده اندازه‌گیری کیفیت خدمات از طریق مقایسه انتظارات و ادراکات مشتریان در سال‌های اخیر از جهاتی مورد نقد هم قرار گرفته است. مخالفان این روش بر این عقیده‌اند که اندازه‌گیری ادراکات مشتریان به تنهایی و پرهیز از مقایسه آن با انتظارات آنها روش قابل اعتمادتری است. دو تن از منتقدان جدی این روش کرونین<sup>۱</sup> و تیلور<sup>۲</sup> هستند که ابزار SERVQUAL را در سال ۱۹۹۲ طراحی و معرفی نمودند. این روش مشابه روش SERVQUAL است با این تفاوت که فقط ادراکات مشتریان را اندازه‌گیری نموده و طبق آن میزان کیفیت خدمات را مشخص می‌نماید. چند تن دیگر از مخالفان روش عدم انطباق دابولکار، شپرد<sup>۳</sup> و تروپ<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) هستند که معتقد بودند با اندازه‌گیری ادراکات مشتریان به تنهایی، مقاصد و ارزیابی‌های آنها را بهتر می‌توان مورد بررسی قرار داد. علاوه بر این، آنها معتقدند که با این روش مطالعات دقیق‌تری در مورد کیفیت خدمات با استفاده از طرح‌های راحت‌تر، کاراتر و سریع‌تر می‌توان به انجام رساند. تمام یافته‌های بالا و شباهت‌ها و اختلافات موجود بین آنها منجر به تعریف کیفیت خدمات به عنوان رضایت کلی از عملکرد خدمات شد.

با نگاهی به هر دو روش تعیین کیفیت خدمات، مبتنی بر انتظارات و ادراکات و یا تفاوت میان آنها، یک نکته خود را نمایان می‌کند و آن چیزی جز این حقیقت نیست که: کیفیت خدمات مفهومی چند بعدی است. بدین معنی که برای افراد مختلف، تعاریف متفاوتی دارد (کرونین و بردی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

## ۲-۴-۳ ابزار سروکوال<sup>۶</sup>

SERVQUAL ابزاری است که توسط آن می‌توان از چگونگی برداشت مشتری از کیفیت خدمات آگاه شد (گرونروس، ۲۰۰۰). در اواسط دهه ۸۰ میلادی، بری و همکارانش پاراسورامان و زیتامل تحقیقی در مورد مشخصه‌های کیفیت خدمات و چگونگی ارزیابی آنها توسط مشتریان را آغاز نمودند

---

<sup>۱</sup> Cronin

<sup>۲</sup> Taylor

<sup>۳</sup> Shepherd

<sup>۴</sup> Thorpe

<sup>۵</sup> Brady

<sup>۶</sup> SERVQUAL Instrument

(گرونروس، ۲۰۰۰). در نتیجه تحقیقات خود، آنها ابزار SERVQUAL را تهیه نمودند که در ابتدا شامل ده بعد کیفیتی بود و سپس آن را به ۵ بعد (شامل: موارد ملموس، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، اطمینان و همدلی) کاهش دادند. جدول شماره ۲-۱، بعد اولیه ابزار SERVQUAL را نشان می‌دهد.

جدول ۲-۱ ابعاد کیفیتی خدمات درک شده (ابزار SERVQUAL)

| تعریف                                                                | ابعاد کیفیت خدمات             |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| دربرگیرنده ثبات در عملکرد و قابلیت اعتماد می باشد                    | قابلیت اطمینان <sup>۱</sup>   |
| آمادگی و اشتیاق کارکنان برای ارائه خدمات به مشتریان است              | پاسخگویی <sup>۲</sup>         |
| بهره مندی از مهارت ها و دانش کافی برای ارائه خدمت                    | شایستگی و صلاحیت <sup>۳</sup> |
| قابلیت دسترسی و برقراری تماس آسان                                    | دسترسی <sup>۴</sup>           |
| ادب، احترام، همکاری و دوستی پرسنل در تماس با مشتری                   | نزاکت <sup>۵</sup>            |
| آگاه سازی مشتریان به زبانی قابل درک برای آنها و گوش فرا دادن به آنها | ارتباطات <sup>۶</sup>         |
| قابلیت اعتماد، باور پذیری، صداقت و اشتیاق قلبی به منافع مشتریان      | اعتبار <sup>۷</sup>           |
| بدون خطر، ریسک و تهدید بودن خدمت                                     | امنیت <sup>۸</sup>            |
| تلاش در جهت درک نیازهای مشتری                                        | درک مشتریان <sup>۹</sup>      |
| شواهد فیزیکی و ملموس مربوط به خدمت است                               | موارد ملموس <sup>۱۰</sup>     |

منبع:

Grönroos, "Service Management and Marketing: A customer Relationship Management Approach", 2000, p.75

<sup>1</sup> Reliability

<sup>2</sup> Responsiveness

<sup>3</sup> Competence

<sup>4</sup> Access

<sup>5</sup> Courtesy

<sup>6</sup> Communication

<sup>7</sup> Credibility

<sup>8</sup> Security

<sup>9</sup> Understanding/Knowing the customer

<sup>10</sup> Tangibles

جدول ۲-۲ نشان دهنده ۵ عامل نهایی کیفیت خدمات، حاصل از کاهش و تخلیص ده بعد اولیه می باشد.

جدول ۲-۲ ابعاد کیفیتی خدمات درک شده (ابزار تجدید نظر شده سروکوال)

| تعریف                                                                                       | ابعاد کیفیت خدمات  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| جاذبه حاصل از امکانات، ابزار، مواد و کارکنانی است که سازمان ارائه دهنده خدمت به کار می گیرد | موارد ملموس        |
| ثبات در عملکرد و قابلیت اعتماد است                                                          | قابلیت اطمینان     |
| اشتیاق و یا آمادگی کارکنان سازمان برای ارائه خدمات                                          | پاسخگویی           |
| دانش و نزاکت کارکنان و توانایی آنها در انتقال اعتماد و اطمینان به مشتری                     | تعهد               |
| بها دادن و اهمیت به تمامی مشتریان                                                           | همدلی <sup>۱</sup> |

منبع:

Grönroos, "Service Management and Marketing: A customer Relationship Management Approach", 2000, p.74

این ابزار مبتنی بر مدل عدم انطباق است. به عبارت دیگر در این روش انتظارات و ادراکات مشتریان با هم مقایسه می شوند. معمولاً ۵ بعد این ابزار با ۲۲ مشخصه (سوال) توصیف می شوند و از پاسخ-دهندگان خواسته می شود تا انتظارات و ادراکات خود از خدمات ارائه شده را از طریق انتخاب عددی در یک طیف ۵ یا ۷ گزینه ای از عدم موافقت تا موافقت کامل بیان کنند (گرونروس، ۲۰۰۰، ص ۷۶). در تحقیق پیش رو از مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شد که مبتنی بر آن ۴ و ۵ را جزء محدوده قابل قبول و عدد ۳ را در مورد نظرات ممتنع مد نظر قرار دادیم. اما عدد ۲ را نشانه نارضایتی نسبی و عدد یک را نارضایتی کامل در نظر گرفتیم.

محققان زیادی از ابزار سروکوال استفاده نموده اند اما هنوز در قابلیت استفاده از آن در صنایع خدماتی مختلف (از قبیل بانکداری، هتلداری، فروش آنلاین و...) اختلاف نظر وجود دارد. در تحقیقات مختلف

<sup>1</sup> Empathy

حتی تا ۵ بعد از این ابزار برای برخی از خدمات بی پایه و اساس تشخیص داده شده اند و تصمیم به حذف آنها از مدل برای شرایط خاص گرفته شده است. بنابراین در بکارگیری مدل سروکوال باید دقیق بود و مشخصه های به کار گرفته شده در آن باید با شرایط خاص موجود تطبیق داده شوند (گرونروس، ۲۰۰۰)

#### ۲-۴-۳-۱ مروری بر شاخص های مهم سنجش کیفیت خدمات

در سنجش کیفیت خدمات شاخص های متفاوتی ارائه شده اند در جدول ۲-۳ مهم ترین آنها را مشاهده می کنید.

جدول ۳-۲ شاخص‌های مهم سنجش کیفیت خدمات

| نویسنده                    | سال  | شاخص‌ها                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پاراسورامان و باری         | ۱۹۸۵ | تسهیلات، وضعیت ظاهری و امکانات عرضه کننده، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، مهارت کارکنان، ادب و نزاکت، صداقت و قابل اعتماد بودن، امنیت، در دسترس بودن، ارتباطات، درک مشتری           |
| پاراسورامان، زیتمال و باری | ۱۹۸۸ | عوامل محسوس، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی                                                                                                                           |
| وایت و کالبریت             | ۲۰۰۰ | قابلیت اطمینان، پاسخگویی، شایستگی، تعهد، دسترسی، دسترس پذیری، ارتباطات، درک، انعطاف پذیری، محسوسات/ کارکرد/ تکنولوژی، اعتبار/ صداقت و درستی، برخورد دوستانه، مفید بودن، نگرانی |
| بردی و کرونین              | ۲۰۰۱ | نتیجه یا پیامد، تعامل، کیفیت محیطی                                                                                                                                             |
| گرونیوس                    | ۲۰۰۱ | کیفیت فنی نتایج، کیفیت کارکردی فرآیند، تصویر یا وجهه شرکت                                                                                                                      |
| تاکر و آدامز               | ۲۰۰۱ | ابعاد سروکوال + پیامد + مراقبت و نگرانی                                                                                                                                        |
| شورش چندر و همکاران        | ۲۰۰۲ | عوامل انسانی، محسوسات، خدمات کلیدی (کم و بیش شبیه کیفیت پیامد)، عوامل غیر انسانی، مسولیت اجتماعی                                                                               |
| جون و کیم                  | ۲۰۰۴ | پاسخ بی درنگ و قابل اطمینان، دسترسی، سهولت در استفاده، دقت و مراقبت، امنیت و اعتبار                                                                                            |
| یانگ و پترسون              | ۲۰۰۴ | قابلیت اطمینان، دسترسی، سهولت در استفاده، امنیت، پرتفولیوی محصول                                                                                                               |
| لیو                        | ۲۰۰۴ | تعامل پرسنل-مشتری، محیط خدمت، پیامد                                                                                                                                            |
| فودار                      | ۲۰۰۵ | پنج مدل سروکوال + پیامد، حرفه ای گرای / مهارت / شایستگی                                                                                                                        |
| چوئی، لی و کیم             | ۲۰۰۵ | کیفیت فنی، کیفیت کارکردی، کیفیت محیط، کیفیت اداری                                                                                                                              |
| کانگ                       | ۲۰۰۶ | ابعاد سروکوال + کیفیت پیامد                                                                                                                                                    |
| زیلندین                    | ۲۰۰۶ | کیفیت فنی، کیفیت فرآیندها یا کیفیت کارکردی، کیفیت زیرساختارها، کیفیت تعامل و کیفیت جو                                                                                          |
| داگر و سوییینی             | ۲۰۰۷ | کیفیت روابط میان فردی، کیفیت فنی، کیفیت محیط، کیفیت اداری                                                                                                                      |

## ۲-۴-۴ اهمیت خدمات در صنعت هتلداری

کیفیت خدمات این روزها به قلب صناعی مانند هتلداری و گردشگری تبدیل شده است. درجه موفقیت یک ارائه‌دهنده سرویس کاملاً بستگی به این دارد که تا چه حد نیاز مشتری را برآورده کرده باشد. صنایع خدماتی برای بقایشان به رضایت مشتری نیاز دارند.

یک ویژگی کلیدی برای ارائه‌دهندگان سرویس این است که ارائه خدمت و مصرف آن هم زمان صورت می‌گیرد. این ویژگی منجر به این می‌شود که ادراک مشتری از خدمات حداقل تحت تأثیر دو موضع قرار گیرد: رضایت از آنچه که به وی ارائه می‌شود و رضایت از شیوه‌ای که افراد ارائه‌دهنده خدمت به وی خدمت ارائه می‌دهند. (چاپمن<sup>۱</sup> و لاول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۷۹)

افرادی که در کارخانه‌ها مشغول تولید کالا هستند معمولاً مصرف‌کننده نهایی را ملاقات نمی‌کنند. سازندگان اسباب‌بازی بچه‌هایی که مصرف‌کنندگان اسباب‌بازی هستند را نمی‌بینند و به سختی می‌توانند بفهمند که آیا بچه‌ها از اسباب‌بازی راضی هستند یا خیر. در مقابل، مردمی که در صنایع خدماتی مشغول به خدمت هستند، مستقیماً با مشتریان خود در تعامل هستند. به عنوان مثال کارکنان هتل‌ها به طور مستقیم با مشتریان خود در ارتباط هستند. آن‌ها هر روز با مشتریان در ارتباط هستند و روزانه در ارتباط با کیفیت خدمات و سرویس‌دهی هتل از آنها بازخور دریافت می‌کنند. بسیاری از مهمانان احساس خود نسبت به کیفیت خدمات هتل را به صورت تمجید یا شکایت به کارکنان هتل‌ها ابراز می‌دارند.

برای هر مهمان، بخشی از خدمات هتل دارای اهمیت فوق‌العاده می‌باشد. به عنوان مثال، با دیدن یک اتاق مرتب و تمیز، یک مهمان ممکن است به این نتیجه برسد که در یک هتل با کیفیت بالا اقامت دارد اما دیگری با دیدن خدمات ضعیف در رستوران، به این نتیجه می‌رسد که کل خدمات هتل

---

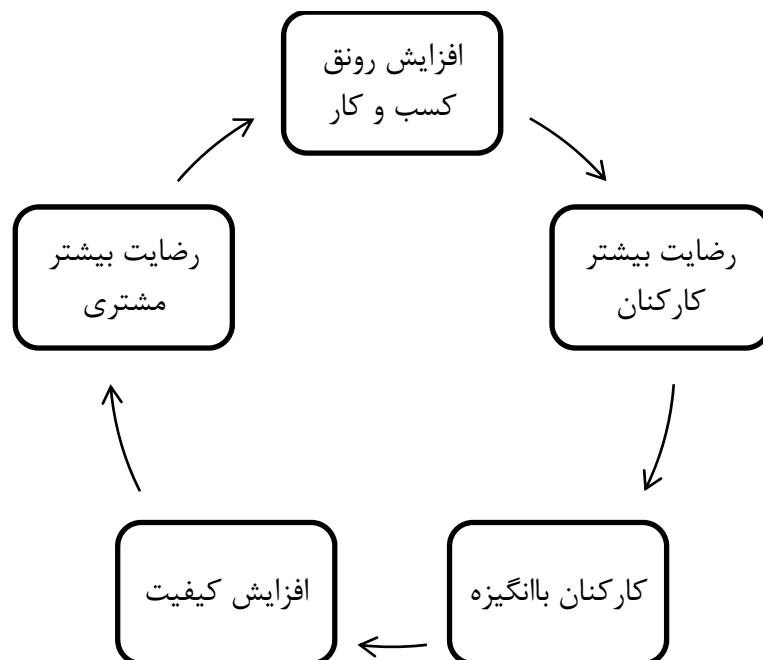
<sup>۱</sup> Champman

<sup>۲</sup> Lovell

ضعیف است. یک رفتار دوستانه در میز پذیرش و یا یک لبخند در میز ارتباطات، یک دنیا تفاوت در ادراک مهمان از خدمات هتل را ایجاد می‌کند.

یک مشتری انتظارات خاصی از خدماتی که به وی ارائه می‌شود دارد. اگر انتظارات وی از خدمات برآورده شود، وی از خدمات راضی خواهد بود. اهمیت کیفیت خدمات را می‌توان از آنجا درک کرد که تبدیل یک مشتری اولیه به یک مشتری وفادار ممکن است تنها از طریق ارائه خدمات ضعیف برای همیشه از بین برود. کیفیت خدمات یک امر بسیار مهم و حیاتی در صنایع خدماتی و صنعت هتل‌داری به شمار می‌رود. مدیران هتل‌ها معمولاً به دنبال افزایش کیفیت خدمات هتل خود از طریق آموزش کارکنان ماهر و شایسته هستند. (دیتمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۱۴-۱۲)

در ادامه به شرح خدمات و کیفیت خدمات و اندازه‌گیری آن در صنعت هتل‌داری می‌پردازیم.



شکل ۲-۸ چرخه کیفیت

<sup>1</sup> Dittmer

## ۲-۵ کیفیت خدمات هتلداری

### ۲-۵-۱ اندازه‌گیری کیفیت خدمات در صنعت هتلداری

خدمات به طور کلی با چهار ویژگی شناخته می‌شوند:

۱. ناملموس بودن

۲. ناهمگونی

۳. تفکیک ناپذیری

۴. غیر قابل ذخیره بودن

در صنعت هتلداری، ویژگی‌های دیگر مانند استانداردهای مبهم و بی‌دقت و همچنین تقاضای نوسانی، تعریف و اندازه‌گیری کیفیت خدمات در این صنعت را پیچیده‌تر می‌کند.

به عنوان مثال، هنگامی که شرکت‌های فعال در صنعت هتلداری، در ارتباط با کیفیت کالاهای خود سیاست‌گذاری می‌کنند، برای بسیاری از جنبه‌های کیفیت خدمات مانند «مفید بودن»، «مؤدب بودن» و «رفتار دوستانه» به سختی می‌توانند استاندارد تعریف کنند چرا که این ابعاد در شرایط مختلف و در رویارویی با مهمان‌های متفاوت، به طرق متفاوتی نمایان می‌شود.

علاوه بر این، در صنعت هتلداری، تقاضا برای خدمات در دوره‌های زمانی مختلف متفاوت است و این موضوع ارائه خدمات با کیفیت ثابت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در این راستا مطالعات بسیاری صورت گرفته است. برای مثال لینگ فنگ<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ به بررسی انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات هتل‌های تایوان پرداخته است. این بررسی بر اساس ابعاد پنج‌گانه

---

<sup>۱</sup> Ling- Feng

مدل شکاف‌های کیفیت خدمات می‌باشد، همچنین در این تحقیق فرآیند تجزیه و تحلیل شبکه‌ای به کار گرفته شده است تا وزن نسبی بین موارد مختلف پیدا شود. در نهایت از روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> برای طبقه‌بندی معیار مؤثر در کیفیت خدمات این هتل‌ها بر اساس نظر مشتریان کمک گرفته شده است.

## ۲-۵-۲ موانع ارائه خدمات با کیفیت در هتل‌ها

برخی از موانع مهم بر سر راه صنعت هتل‌داری در جهت ارائه خدمات با کیفیت به شرح ذیل می‌باشد:

### ▪ تقاضای متغیر

تمامی کسانی که در صنعت هتل‌داری و گردشگری فعالیت دارند بر این نکته اذعان دارند که تقاضا در این صنعت بسیار متغیر است و تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی‌ای در این صنعت وجود دارد. به این عنوان مثال، شرایط جوی و فصلی این صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یا اتفاقات سیاسی و اقتصادی. به عنوان مثال، واقعه ۱۱ سپتامبر، در برهه‌ای از زمان به شدت صنعت گردشگری در آمریکا را تحت تأثیر قرار داد.

### ▪ منابع محدود

منابع مالی محدود، در بسیاری از مواقع کیفیت خدمات ارائه شده در یک هتل را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بسیاری از مواقع، مدیران هتل‌ها نمی‌توانند منابع زیادی را صرف مدرن کردن تجهیزات و لوازم هتل نمایند.

### ▪ کمبود نیروی کار ماهر

---

<sup>1</sup> AHP

یک مدیر منابع انسانی در هتل، احساس می‌کند که یافتن و استخدام یک نیروی کاری ماهر به اندازه نگاه داشتن او سخت و طاقت‌فرسا است. مخصوصاً نیروهای جوان که به راحتی جذب مشاغل هتل‌داری نمی‌شوند. مدیران این صنعت می‌گویند درصد کم افراد بیکار در این صنعت به این معنی است که آنها مجبورند سخت تلاش کنند تا نیروهای خود را نگاه دارند و از دستشان ندهند.

#### ▪ شیوه‌های متفاوت زندگی

یکی دیگر از موانع، بومی بودن افراد است. بین‌المللی بودن صنعت هتل‌داری مشکلات مربوط به خود را دارد. افراد از کشورهای متفاوت دارای شیوه‌های زندگی متفاوتی هستند. بنابراین توقعات متفاوتی دارند. راضی نگاه داشتن افراد با عادات و توقعات متفاوت کار سختی است. (هوانگ<sup>۱</sup> و لاکوود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۳۴۵-۳۴۹)

## ۲-۶ خلاصه چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق طوری گردآوری شده است که به خواننده مسایل مختلفی را در زمینه کیفیت خدمات و سبک‌های رهبری معرفی نماید. بدین منظور در ابتدا مفاهیم اصلی سبک رهبری، خدمات، خدمات سنتی، و تحقیقات انجام شده در این زمینه ارائه شد. پس از آن مفاهیم و مطالعات انجام شده در زمینه کیفیت خدمات هتلداری ارائه شد تا زمینه نظری در خوانندگان پدیدار شده و درکی عمیق‌تر از موضوع تحقیق حاصل گردد.

پیشینه نظری خدمات سنتی و هتلداری ارائه شد تا به خواننده اهمیت اندازه‌گیری کیفیت خدمات، چگونگی پیشرفت و تغییرات بوجود آمده در آن در طول زمان که ناشی از استفاده روزافزون از خدمات

---

<sup>1</sup> Hwang

<sup>2</sup> Lockwood

هتلداری بوده است نشان داده شود. در نهایت ابزار Servqual برای اندازه گیری کیفیت خدمات هتلداری ارائه شده است. روشی که باقیمانده تحقیق بر اساس آن ارائه خواهد شد.

برای تهیه ابزاری برای اندازه گیری کیفیت خدمات هتلداری تصمیم گرفته شد از مدلی مبتنی بر ابزار سروکوال که توسط زیتامل، پاراسورامان و مالهوترا در سال ۲۰۰۲ تهیه شد استفاده شود. گرچه تلاش شد این مدل تا حد امکان برای محیط و شرایط هتل‌ها در کشورمان تعدیل و به عبارتی بومی سازی شود. به همین علت سوالات پرسشنامه مذکور با هدف سنجش کیفیت خدمات هتل اصلاح شد و همچنین چند سوال که مربوط به امکانات هتل‌های خارجی بود که شامل امکانات هتل‌های داخل کشور نمی‌شود حذف گردید.

برای تهیه ابزاری برای سنجش سبک رهبری مدیران از پرسشنامه چندعاملی رهبری<sup>۱</sup> یا MLQ استفاده شد که برای اولین بار در سال ۱۹۸۵ توسط بس<sup>۲</sup> به کار گرفته شده است. بس به فکر طراحی ابزاری بود که بتواند رهبری تحول آفرین را از سایر شیوه‌های رهبری تمیز دهد تا بدین وسیله بتواند تاثیر نتایج آن را در ابعاد مختلف سازمان‌ها به دست آورد. او بدین منظور در ابتدا ابعاد و شاخص‌های فراوانی را برای ارزیابی رهبری تحول آفرین پیشنهاد کرد و میزان اعتبار و همبستگی هر یک از شاخص‌ها را در تحقیقات متعددی آزمود. نتایج تحقیقات بس و دیگر محققان پرسشنامه MLQ را که در طیف کامل رهبری از تحول آفرینی تا تبادلی و عدم مداخله‌گر را اندازه‌گیری می‌کرد، به دست داد. اگر چه هدف بس از طراحی MLQ بررسی الگوی رهبری تحول آفرین بود، اما به خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه، شاخص‌های رهبری تبادلی و عدم مداخله‌گر را نیز در پرسشنامه دخالت داد و با درهم آمیختن سوال‌های مربوط به هر کدام از این شیوه‌های رهبری، تکمیل‌کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار داد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک‌تر است، علامت-گذاری نمایند.

<sup>۱</sup> Multifactor Leadership Questionnaire

<sup>۲</sup> Bass

فصل سوم

روش تحقیق

## ۳-۱ روش تحقیق

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهشی، ماهیت و اهداف "کاربردی" است. و از نظر نوع "کمی" و روش جمع‌آوری داده‌ها "توصیفی و پیمایشی" است.

### ۳-۱-۱ روش‌های کیفی و کمی تحقیق

استراتژی تحقیق باید مبتنی بر سوالات تحقیق در یک موقعیت خاص انتخاب شود (یین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). هر یک از استراتژی‌های اتخاذ شده به جهت روش خاص جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات تجربی مزایا و معایب خاص خود را داراست. بنا بر گفته یین<sup>۲</sup> نوع سوال مطروحه، درجه تمرکز بر روی وقایع تاریخی یا جاری و کنترل بر عوامل رفتاری حقیقی باید مبانی اصلی انتخاب روش تحقیق باشند. روش تحقیق کیفی نیازمند تماسی قوی با شرایط واقعی است که معمولاً بازتاب‌کننده و انعکاس‌دهنده زندگی روزمره افراد، جوامع، گروه‌ها و سازمان‌ها است (مایلز<sup>۳</sup> و هابرماس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴). بنا بر گفته نیوتن<sup>۵</sup>، سرشار، بالدري<sup>۵</sup> و آماراتونگا<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۲، تحقیقات کمی تعداد کمی نقاط مطلوب دارد: این نوع تحقیقات به ما اجازه کشف زندگی حقیقی و واقعی را از طریق مطالعه وقایع اتفاق افتاده در شرایط طبیعی می‌دهد. تحقیق کیفی انجام عملی تحقیق در دنیای واقعی است و بسیار ظریف و عمیق مسایل را مورد شناسایی قرار می‌دهد. با استفاده از این روش می‌توان پیچیدگی مسأله‌های اجتماعی را شناسایی کرده، به نتایج غیر منتظره سیاست‌ها پی برد. همچنین با به‌کارگیری این روش در تحقیقات می‌توان هرچه بیشتر شرایط را واقعی نمود و از شرایط تصنعی و غیر واقعی (اتفاقی که بیشتر در تحقیقات کمی رخ می‌دهد)، فاصله گرفت (کاترین مارشال، گرچن، راس من، ۱۳۷۷). اطلاعات بدست آمده از تحقیق کیفی کامل و غنی است و توان بر ملا ساختن ویژگی‌های پیچیده را

<sup>1</sup> Yin

<sup>2</sup> Miles

<sup>3</sup> Huberman

<sup>4</sup> Newton

<sup>5</sup> Baldry

<sup>6</sup> Amaratunga

داراست و این نوع مطالعات ذاتا منعطف می‌باشند. علاوه بر این، روش کیفی برای کاوش‌ها، اکتشاف یک ناحیه جدید در مطالعات رشته مورد نظر مناسب است و " داده‌های کیفی زمانی که نیاز به تکمیل، تایید اعتبار، توصیف، تنویر و یا توصیف دوباره داده‌های کیفی جمع‌آوری شده در شرایط یکسان احساس می‌شود مفید می‌باشند" (آماراتونگا و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۲۲).

روش تحقیق کمی مبتنی بر طرح فرضیه و تئوری قابل آزمونی است، که آن را بتوان در شرایط خاص تعمیم داد. تحقیقات کمی برای اندازه‌گیری "هر چند وقت" و "چه اندازه" بکار می‌روند. این روش به ما اجازه می‌دهد نتایج را تعمیم داده و در انتخاب روش تحلیل داده اعم از تحلیل‌های مقایسه‌ای، تحلیل‌های آماری و تکراری پذیری جمع‌آوری داده‌ها به منظور بررسی پایایی آنها دستمان باز باشد (آماراتونگا و همکاران، ۲۰۰۲).

با در نظر گرفتن تعریف روش تحقیق کمی که در بالا ارائه شد ( این که این روش برای اندازه‌گیری "چه اندازه" استفاده شده و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده برای آن ممکن است) تصمیم گرفته شد از این روش برای تحقق اهداف این تحقیق استفاده شود. اول از همه با استفاده از روش تحقیق کمی، تصمیم گرفته شد تا اینکه مشتریان "چه اندازه" از کیفیت خدمات هتلداری راضی هستند و انتظار آنها از خدمات را اندازه بگیریم. همچنین برای سنجش سبک رهبری نیز از روش اندازه‌گیری "چه اندازه" استفاده شده علاوه بر این، این روش به ما این امکان را می‌دهد تا از روش تحلیل آماری برای بررسی اطلاعات و داده‌های تحقیق استفاده نماییم. برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق، از پرسشنامه و روش نظرسنجی استفاده شد. چون جامعه نسبتا بزرگی مورد مطالعه قرار گرفت، نتایج عمومی برای کل جامعه ارائه شد. شهرهای بندرعباس و قشم دارای ۱۷ هتل متوسط و لوکس که ظرفیت آنها در حدود ۲۲۹۴ نفر است می‌باشد. کارکنان دائم و غیرفصلی هتل‌ها هم در مجموع ۳۵۰ نفر می‌باشند. که از این تعداد ۸ هتل همکاری نمودند که مجموع ظرفیت آنها در حدود ۱۰۷۰ نفر و تعداد کارکنان ثابت آنها در حدود ۲۰۰ نفر بود.

## ۲-۳ روش نمونه گیری

مناسب‌ترین شیوه برای بررسی جامعه آن است که کل جامعه تحت مطالعه قرار گرفته و به عبارتی سرشماری انجام شود. در این حالت جمعیت آماری برابر با جمعیت کل جامعه خواهد بود. اما معمولاً محدودیت‌های زمانی و مالی سبب استفاده از نمونه‌گیری می‌شود. متداول‌ترین روش‌های نمونه‌گیری عبارتند از: نمونه‌گیری احتمالی و غیر احتمالی.

در نمونه‌گیری احتمالی از قوانین احتمالات برای نمونه‌گیری استفاده می‌شود. بدین صورت که به هر یک از اعضای جامعه شانس معین برای حضور در نمونه داده می‌شود. برای انجام نمونه‌گیری ابتدا از فرمول تعیین حجم نمونه استفاده می‌گردد و پس از تعیین حجم نمونه و چارچوب نمونه‌گیری اقدام به نمونه‌گیری می‌شود. در روش نمونه‌گیری غیر احتمالی اصولاً بحث تعمیم نتایج به جامعه مورد مطالعه مطرح نیست. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در انتخاب نمونه در انجام این تحقیق، روش نمونه‌گیری در دسترس است. نمونه‌گیری داوطلبانه (در دسترس) از یک جامعه وسیع در یک تحقیق پیمایشی که بر آزمودنی متکی است امکان پذیر است.

برای اینکه از تقسیم مناسب پرسشنامه‌ها میان مهمانان و کارکنان هتل‌های مختلف این دانشگاه اطمینان کسب نماییم، با پیروی از رهنمود استاد راهنما تصمیم گرفته شد از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده نماییم. بدین ترتیب که به نسبت ظرفیت موجود هر هتل پرسشنامه بصورت تصادفی بین مهمانان و کارکنان آن‌ها تقسیم شد. به صورتی که هر کدام از مهمانان و کارکنان در هر هتل شانس مساوی برای انتخاب شدن داشتند. علاوه بر این توزیع تصادفی پرسشنامه بین این افراد باعث خواهد شد که از وقوع جهت‌گیری‌های ناخواسته در نمونه‌گیری جلوگیری شود.

### ۳-۳ تعیین حجم نمونه

در این پایان نامه، با راهنمایی استاد راهنما تصمیم بر این شد که از چندین روش تعیین حجم نمونه استفاده شده و حجم نمونه طوری انتخاب شود که از کفایت آن مطمئن باشیم. البته از آنجایی که روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده بود، تعداد نمونه‌ها به نسبت جمعیت کارکنان و مهمانان بین هتل‌های مختلف تقسیم شد.

از طرفی، بنابر فرمول کوکران تعداد نمونه برای حجم جامعه معلوم از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq}$$

فرمول ۳-۱ فرمول تعیین حجم نمونه

که در آن  $n$  تعداد نمونه،  $N$  حجم جامعه،  $d$  خطای قابل تحمل در اندازه‌گیری متغیر مورد نظر،  $z$  ضریب اطمینان،  $P$  برآورد اولیه برای نسبت صفت مورد نظر و  $q$  برابر با  $(1-p)$  می‌باشد. این مقدار با ضریب اطمینان ۹۵٪،  $p=0/5$ ،  $z=1/96$  و خطای ۰/۰۵ برای مهمانان ۲۸۲ و برای کارکنان ۱۳۱ بدست می‌آید.

به پیشنهاد استاد راهنما برای پوشش دادن پرسشنامه‌هایی که به طور کامل پاسخ داده نشده‌اند، ۳۰۰ پرسشنامه بین مهمانان هتل‌ها و ۱۶۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد که با حذف پرسشنامه‌های ناقص، ۲۶۱ پرسشنامه از مهمانان و ۱۲۹ پرسشنامه از کارکنان هتل‌ها در تحلیل آماری لحاظ گردید.

### ۴-۳ جمع آوری داده‌ها

در این تحقیق تصمیم بر این شد تا داده‌های اولیه و ثانویه جمع آوری شوند. داده‌های اولیه از طریق پرسشنامه‌ای که بین مهمانان و کارکنان هتل توزیع و جمع آوری شد بدست آمد. داده‌های ثانویه نیز شامل اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع دانشگاهی، کتابها، نشریات، اخبار، دیگر تحقیقات و منابع اینترنتی معتبر می‌باشد.

در تحقیقات مذکور و تحقیقات ارائه شده در دیگر کشورها تلاش شده برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات هتلداری از روش عدم انطباق<sup>۱</sup> (که بر این پایه بنا شده، که کیفیت ادراک شده حاصل از مقایسه بین انتظارات و تجربیات مشتری در مواجهه با خدمات سازمان در یک سری مشخصه است) استفاده شود. اگرچه تا کنون در بعضی تحقیقات نشان داده شده که مقیاس‌های مربوط به اندازه‌گیری ادراکات مشتریان به تنهایی اعتبار پیش‌بینی بهتری را نسبت به روش‌های ادراکات-انتظارات ارائه می‌دهد (کرونین و تیلور، ۱۹۹۲)، مقیاس‌های ادراکات-انتظارات اطلاعات غنی‌تر و آموزنده‌تری در مورد کیفیت یک خدمت ارائه می‌دهند (اشنایدر<sup>۲</sup> و وایت، ۲۰۰۴). علیرغم نکات مثبت زیاد، مطالعات مربوط به اندازه‌گیری ادراکات و انتظارات بصورت جداگانه بسیار پیچیده، وقت‌گیر و پرهزینه می‌باشند. بنابراین و با در نظر گرفتن نکات مثبت (کسب اطلاعات جداگانه از ادراکات و انتظارات مشتریان برای تحلیل‌های بعدی و قابل فهم و ساده‌تر بودن سوالات پرسشنامه و پاسخ آن‌ها برای مشتریان) و نکات منفی (وقت‌گیر و پرهزینه بودن آن) و توجه به محدودیت‌های مالی و زمانی موجود و حجم نسبتاً بالای نمونه، بررسی جداگانه انتظارات و ادراکات، تصمیم بر این شد که به جای استفاده از این روش بصورت مستقیم، تفاوت بین انتظارات و ادراکات مشتریان در قالب یک پرسشنامه بررسی شود. استفاده از این روش باعث می‌شود تا طراحی پرسشنامه، نظارت و تحلیل آن آسان‌تر باشد. علاوه بر این، پاسخ به یک پرسشنامه حاوی یک مقیاس، برای مشتریان راحت‌تر و سریع‌تر از پاسخ به دو پرسشنامه با دو مقیاس متفاوت می‌باشد.

در تهیه پرسشنامه از مدل Servqual برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات استفاده شده است. همانطور که در بالا اشاره شد، پرسشنامه برای اندازه‌گیری اختلاف میان ادراکات و انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات هتلداری که دریافت می‌کنند بر مبنای ابعاد کیفیتی موجود در مدل Servqual طراحی شده است. انتظار می‌رود این پرسشنامه به ما در ارزیابی رضایت کلی مشتریان از خدمات هتلداری که استفاده می‌کنند کمک کند. در پرسشنامه تصمیم گرفته شد تا از مقیاس ۵

---

<sup>۱</sup> disconfirmation approach

<sup>۲</sup> Schneider

درجه ای لیکرت که از ۱ به معنای کاملاً ناراضی تا ۵ به معنای کاملاً راضی درجه‌بندی می‌شود، استفاده شود. قبل از توزیع پرسشنامه در دو مرحله پیش‌آزمایی شد. در مرحله اول نسخه ابتدایی پرسشنامه بین چند تن از مهمانان یک هتل توزیع شد در طول این مرحله و با راهنمایی‌های استاد راهنما تغییراتی در ترتیب سوالات صورت پذیرفت. در همین مرحله بود که تصمیم گرفته شده در مورد اندازه گیری ادراکات و انتظارات مشتریان بصورت همزمان از طریق یک پرسشنامه توسط استاد راهنما تایید شد. در مرحله دوم پرسشنامه تغییر یافته به استاد راهنما ارائه شد تا ایشان پرسشنامه را مطالعه فرموده، تغییرات مدنظر خود را اعمال نموده و مهر تایید نهایی را بر پرسشنامه نهاده‌اند. برای آشنایی کامل با تعاریف مربوط به هر یک از ابعاد کیفیتی و شماره و ترتیب سوالات مربوط به آنها در پرسشنامه به پیوست شماره ۱ رجوع کنید.

پرسشنامه شامل ۲۱ سوال و اطلاعات شخصی در مورد پاسخ دهندگان، شامل جنسیت، سن و طول مدت اقامت آنها در هتل مورد نظر می‌باشد. از ۲۱ سوال مذکور به ترتیب سوالات ۵-۱ مربوط به سنجش موارد ملموس، سوالات ۹-۶ مربوط به عامل قابلیت اطمینان، سوالات ۱۳-۱۰ مربوط به عامل پاسخگویی، سوالات ۱۷-۱۴ مربوط به عامل تعهد و سوالات ۲۱-۱۸ مربوط به عامل همدلی می‌باشد. همچنین در مورد پرسشنامه سنجش سبک رهبری مدیران که توسط کارکنان هتل‌ها پاسخ داده می‌شود با بررسی چند پرسشنامه استاندارد و مشورت با استاد راهنما تصمیم گرفته شد که از پرسشنامه MLQ که برای سنجش سبک رهبری توسط بس ایجاد گردیده استفاده شود. پرسشنامه مذکور شامل ۳۶ سوال می‌باشد که شامل ۹ بعد سبک رهبری بس می‌باشد که هر بعد شامل ۴ سوال می‌باشد. در این پرسشنامه نیز از مقیاس ۵ درجه ای لیکرت که شامل گزینه‌های هیچگاه، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب اوقات و همیشه برای سنجش تکرار رفتار مورد نظر از جانب مدیر هتل استفاده می‌شود.

جدول ۳-۱ ابعاد سبک رهبری پرسشنامه چندعاملی رهبری

| سبک رهبری  | ابعاد سبک رهبری در پرسشنامه   | سوالات مربوطه در پرسشنامه |
|------------|-------------------------------|---------------------------|
| توان آفرین | نفوذ آرمانی (رفتارها)         | ۶-۱۴-۲۳-۳۴                |
|            | نفوذ آرمانی (ویژگی‌ها)        | ۱۰-۱۸-۲۱-۲۵               |
|            | انگیزش الهام بخش              | ۹-۱۳-۲۶-۳۶                |
|            | ترغیب ذهنی                    | ۲-۸-۳۰-۳۲                 |
|            | ملاحظات فردی                  | ۱۵-۱۹-۲۹-۳۱               |
| تأدب       | پاداش‌های مشروط               | ۱-۱۱-۱۶-۳۵                |
|            | مدیریت بر مبنای استثنای فعال  | ۴-۲۲-۲۴-۲۷                |
|            | مدیریت بر مبنای استثنای منفعل | ۳-۱۲-۱۷-۲۰                |
| مداخله عدم | عدم مداخله                    | ۵-۷-۲۸-۳۳                 |

### ۳-۵ روایی و پایایی

به هنگام تهیه و تشکیل ابزار و یا انجام یک تحقیق بصورت کلی باید دو مورد را در نظر داشت. روایی و پایایی تحقیق.

#### ۳-۵-۱ روایی<sup>۱</sup>

مقصود این است که آیا ابزار اندازه‌گیری مورد نظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ به عبارت دیگر مفهوم روایی به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. پرسشنامه‌ای (یا بطور کلی ابزار

<sup>۱</sup> validity

اندازه‌گیری) که مثلاً برای ارزیابی «سنجش کیفیت خدمات» طراحی شده ولی پرسش‌هایش به گونه‌ای طراحی شده‌اند که «رضایت مشتریان از برخورد پرسنل» را ارزیابی می‌کند روایی ندارد (هرچند ممکن است بررسی‌های آماری، پایایی مطلوب آن را نشان دهد) همین‌طور پرسشنامه‌ای که همه وجوه موضوع مورد تحقیق را در بر نگیرد قطعاً دارای روایی مطلوبی نیست.

نظر کارشناسان و خبرگان می‌تواند کمک خوبی برای بهبود روایی ابزار اندازه‌گیری باشد. موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامتناسب می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش سازد. متأسفانه در اغلب تحقیقات دانشگاهی در کشور ما به روایی ابزار تحقیق توجه کافی نمی‌شود.

انواع روایی به شرح زیر می‌باشند:

**روایی محتوی:** آزمون، وقتی روایی محتوایی دارد که هدف‌های آن با محتوای آزمودنی ارتباط داشته باشد. برای مثال، سنجش دقت افراد از طریق آزمون‌هایی امکان‌پذیر است که با مفهوم دقت ارتباط داشته باشد.

**روایی ساخت:** روایی ساخت، در مورد آزمون‌هایی لازم است که به منظور سنجش استعدادهای کلی و پدیده‌های دارای ابعاد مختلف طراحی می‌شوند. برای مثال، هوش پدیده ذهنی است که دارای ابعاد مختلفی از قبیل: سرعت انتقال، عکس‌العمل متناسب، تشخیص روابط بین پدیده‌ها و میزان سازگاری می‌باشد. (بیانی، احمد؛ ۱۳۷۸، ص ۲۲۲)

**روایی درونی:** این روایی با توانا ساختن پژوهشگر در جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها، با حذف کلیه عوامل مداخله‌گر و تعبیر و تفسیر درست آنها سروکار دارد.

**روایی بیرونی:** این روایی به قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق ارتباط دارد. به این معنی که آیا نتایج آزمایش را می‌توان به جامعه‌ای که نمونه از آن انتخاب شده است، تعمیم داد یا نه. به عبارت دیگر، آیا یافته‌های پژوهش، معرف و بیانگر شرایط و موقعیت‌های زمانی و مکانی خاص دیگر هستند؟ گرچه، روایی بیرونی با جامعه‌ای که پژوهشگر قصد دارد نتایج را به آن تعمیم دهد، مربوط است. (دلاور، علی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۳)

**روایی صوری:** روایی صوری این مطلب را مد نظر دارد که سؤال‌های آزمون تا چه حد در ظاهر شبیه به موضوعی هستند که برای اندازه‌گیری آن تهیه شده‌اند. در واقع روایی صوری نمی‌تواند نوعی روایی باشد، بلکه تنها یک ویژگی آزمون است که در پاره‌ای مواقع وجود آن مفید است. در بعضی از آزمون‌ها به‌ویژه آزمون‌های استخدامی، اگر آزمون فاقد روایی صوری باشد، آزمون‌شونده ممکن است علاقه‌ای به جواب دادن سؤال‌های آزمون از خود نشان ندهد، زیرا ممکن است چنین تصور شود که آزمون به تصمیم‌های مربوط به استخدام او ربطی ندارد (بیابانگرد، اسماعیل، ۱۳۸۴، ص ۳۳۷)

**روایی ملاکی:** روایی ملاکی به صورت همبستگی نمره‌های آزمون با یک ملاک ارجی که با متغیر مورد سنجش مربوط است، تعریف می‌شود. روایی وابسته به ملاک را به روایی همزمان و روایی پیش‌بین تقسیم می‌کنند. اگر اندازه متغیر ملاک همزمان با اجرای آزمون به دست آید، همبستگی آزمون با متغیر ملاک را روایی همزمان می‌نامند. مانند، همبستگی بین نمره‌های هوش و پیشرفت تحصیلی گروهی از دانش‌آموزان در یک زمان معین. در روایی پیش‌بین، اندازه متغیر ملاک مدتی پس از اجرای آزمون به دست می‌آید. به عنوان مثال همبستگی بین نمره‌های یک تست هوش با نمره‌های پیشرفت تحصیلی آزمودنی‌ها در یک یا چند سال آینده، روایی ملاکی پیش‌بین آزمون هوش نامیده می‌شود.

**روایی سازه:** روایی سازه بر این مطلب تأکید می‌کند که آزمون تا چه اندازه سازه نظری یا صفت مورد نظر را اندازه می‌گیرد. این سنجش مستلزم سه اقدام اساسی است: در ابتدا سازنده آزمون باید صفت مورد نظر را به دقت تحلیل کند. در مرحله بعد، چگونگی ارتباط صفت با متغیرهای دیگر را مورد توجه قرار دهد و بعد از طریق آزمایش معلوم کند که آیا این روابط فرضی واقعا وجود دارند یا نه (شریفی، حسن‌پاشا؛ ۱۳۸۰، ص ۲۴۸).

**روایی استقرایی:** میزان رابطه شهودی ظاهری اقلام یک آزمون با رفتارهایی که فرض می‌شود، مورد سنجش قرار می‌گیرند.

**روایی همخوان:** روایی تثبیت شده از طریق مقایسه نتایج آزمونی تازه با نتایج آزمونی که قبلاً معتبر شناخته شده است.

**روایی وفاقی:** روایی یک آزمون یا اصلی که با نسبت افراد موافق یا معتبر بودن آن تعیین می شود.

**روایی همگرا:** میزان همبستگی نمرات یک آزمون با چندین عامل مختلف را گویند. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می سنجد، ضروری است.

**روایی تعریفی:** روایی یک آزمون، متکی بر این است که اقسام تشکیل دهنده آن طبق تعریف آنچه را که باید سنجیده شوند می سنجند.

**روایی افتراقی:** روایی یک آزمون، مبتنی بر میزان پیش بینی عملکرد افتراقی در دو یا چند تکلیف را گویند.

**روایی تفکیکی:** میزان نقص همبستگی یک آزمون با آزمایشات یا مهارت هایی که قرار نیست سنجیده شوند را گویند.

**روایی تجربی:** میزانی که می توان به تجربه نشان داد که یک آزمون آنچه را مورد نظر است می سنجد.

**روایی عاملی:** میزان همبستگی نمرات در نتایج دو آزمونی که قرار است چیز واحدی را بسنجد.

**روایی نمونه گیری:** میزانی که به نظر می رسد یک آزمون صفات نمونه گیری شده خاص را در زمینه هر آنچه قرار است سنجیده شود، می سنجد.

**روایی وابسته به قوانین طبیعی:** میزانی که به نظر می رسد یک آزمون با توجه به یک نظریه کلی، آنچه را که باید بسنجد، می سنجند.

**روایی ترکیبی:** روایی یک وسیله آزمایش پیچیده یا مجموعه کاملی از آزمون ها، مبتنی بر رابطه بین نمره مرکب که بازنمایی عوامل مختلفی است که در آزمون عملکرد واقعی نمایانده می شوند.

**روایی ویژگی:** میزانی که یک آزمون هر یک از صفات زمینه‌ای هر آنچه را که قرار است سنجیده شود، می‌سنجد.

**روایی افزایشی:** میزانی که یک آزمون از طریق پالایش تدریجی (مثلاً با حذف مواردی که هماهنگ با سایر مواد معتبر نیست) به معیاری قابل اطمینان برای سنجش آنچه مورد نظر است، تبدیل می‌گردد. در این پایان نامه "روایی صوری" مورد استفاده قرار گرفته است، که در آن روایی تحقیق از طریق پیش آزمونی کامل، تصحیح ادبیات و بازرسی ابزار (پرسشنامه) مورد استفاده تایید و اثبات شده است.

### ۳-۵-۲ پایایی<sup>۲</sup>

پایایی با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. به عبارت دیگر، همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است چقدر است. به بیان دیگر اگر ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار به یک گروه واحدی از افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. برای اندازه‌گیری پایایی شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می‌کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا ۱+ است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. "پایایی کامل" واقعاً به ندرت دیده می‌شود و در صورت مشاهده قبل از هر چیز باید به نتایج حاصل شک کرد. برای محاسبه ضریب پایایی ابزار اندازه‌گیری، شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. از جمله:

الف) اجرای دوباره آزمون یا روش بازآزمایی (Test – Retest)

ب) روش موازی یا روش آزمون‌های هم‌تا (Equivalence)

ج) روش تصنیف یا دونیمه کردن آزمون (Split – half)

---

<sup>1</sup> face validity

<sup>2</sup> Reliability

د) روش کودر - ریچاردسون (Kuder – Richardson)

ه) روش آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha)

که در مورد روش سنجش پایایی این تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

### ۳-۵-۳ آزمون پایایی آلفای کرونباخ<sup>۱</sup>

آزمون پایایی آلفای کرونباخ معروفترین و محبوبترین آزمون برای اندازه گیری هماهنگی درونی (پایایی) آیتم‌های یک معیار، مقیاس یا پرسشنامه می‌باشد. به عبارت دیگر این آزمون میزان همبستگی پاسخ‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه را اندازه می‌گیرد (گارسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). نتیجه این آزمون یک امتیاز آلفا ( $\alpha$ ) را به دست می‌دهد که عددی بین صفر و یک است. هر قدر امتیاز آلفا بالاتر باشد طرح اندازه‌گیری قابل اطمینان‌تر می‌باشد. علاوه بر این، بنابر گفته نانالی<sup>۳</sup>، برنشتاین<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) امتیاز آلفای بالاتر از ۰/۷ نشان دهنده پایایی درونی نسبتاً بالا و قابل قبولی است. اگر چه محققان دیگری هم هستند که حداقل مقدار قابل قبول این ضریب را ۰/۸ و بعضی حتی ۰/۶ دانسته اند (گارسون، ۲۰۰۲). اما خود کرونباخ مقدار ۰/۷ را کاملاً قابل قبول دانسته است (کرونباخ، ال، جی، ۱۹۵۱). نهایتاً باید ذکر کرد که امتیاز آلفا با افزایش آیتم‌های یک معیار افزایش می‌یابد.

### ۳-۶ انتخاب آزمون آماری

یک آزمون آماری وسیله‌ای است برای تصمیم‌گیری‌های کمی در مورد یک یا چند فرآیند. در آزمون‌های آماری هدف تعیین این مطلب است که آیا داده‌های نمونه شواهد کافی برای رد یک حدس یا فرضیه در مورد فرآیند ارائه می‌دهد؟ در تحقیقات میدانی مربوط به علم مدیریت غالباً محقق داده‌های

<sup>۱</sup> Cronbach's Alpha Test of Reliability

<sup>۲</sup> Garson

<sup>۳</sup> Nunnally

<sup>۴</sup> Bernstein

زیادی جمع‌آوری نموده و برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق بایستی آزمون مناسبی را انتخاب کند. انتخاب آزمون آماری به عوامل مختلفی مثل طبیعت داده‌ها و ویژگی‌های نمونه و نوع استنباط مورد نیاز بستگی دارد. تعداد متغیرها و نوع داده‌ها از لحاظ کمی کیفی، پیوسته یا گسسته بودن بیانگر طبیعت داده‌هاست.

ویژگی‌های نمونه شامل تعداد گروه‌های مورد بررسی و نوع نمونه از نظر نرمال بودن یا نبودن جامعه‌ای که نمونه از آن گرفته شده می‌باشد و نوع استنباط مورد نیاز می‌تواند تنها توصیف جامعه مورد بررسی یا مقایسه اختلاف دو یا چند گروه و یا سنجش رابطه بین دو یا چند متغیر باشد. بنابراین قبل از انتخاب یک آزمون آماری بایستی به سؤالات زیر پاسخ داد (لی ویلاگی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

۱. چه تعداد متغیر مورد بررسی قرار می‌گیرد؟

۲. چند گروه مقایسه می‌شوند؟

۳. آیا توزیع ویژگی مورد بررسی در جامعه نرمال است؟

۴. آیا گروه‌های مورد بررسی مستقل‌اند؟

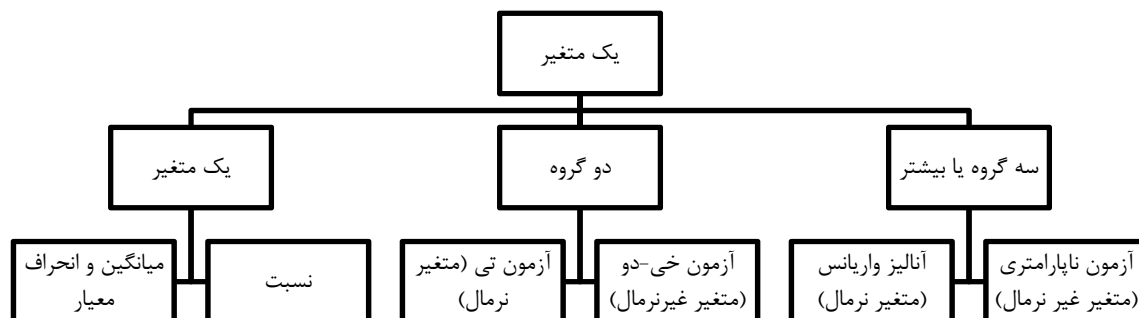
۵. سؤال یا فرضیه تحقیق چیست؟

۶. آیا داده‌ها پیوسته، رتبه‌ای و یا مقوله‌ای<sup>۲</sup> هستند؟

---

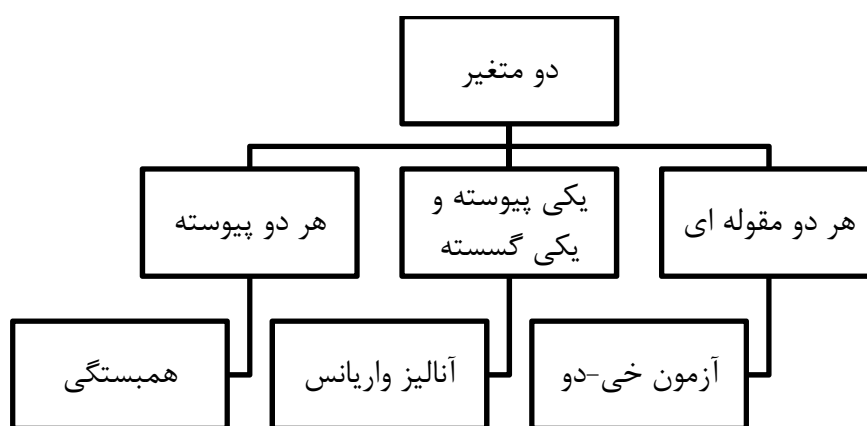
<sup>۱</sup>. Lee Willoughby

<sup>۲</sup>. Categorical



نمودار ۱-۳ انتخاب آزمون آماری برای یک متغیر

نمودار ۱-۳ چگونگی انتخاب آزمون آماری برای یک متغیر را نشان می‌دهد. محقق ممکن است یک متغیر را در یک یا چند گروه بررسی نماید. قبل از هر چیز بایستی از وضعیت نرمال بودن توزیع آن متغیر اطمینان حاصل کند. در حالت نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی از شاخص‌های میانگین و انحراف معیار آزمون تی<sup>۱</sup> و یا آنالیز واریانس<sup>۲</sup> استفاده می‌نماید. اگر متغیر مورد نظر نرمال نباشد از آزمون‌های موسوم به ناپارامتری کمک می‌گیرد که در ادامه به بررسی آن‌ها خواهیم پرداخت.



نمودار ۲-۳ انتخاب آزمون آماری برای بررسی ارتباط و متغیر

<sup>۱</sup>. T- Test  
<sup>۲</sup>. Anova

نمودار ۲-۳ روش تشخیص آزمون مورد نیاز برای بررسی رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد. دو متغیر مورد بررسی می‌توانند هر دو از نوع پیوسته باشند که در این صورت از ضریب همبستگی<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. اگر یکی از دو متغیر گسسته و دیگری پیوسته باشد از آنالیز واریانس و هنگامی که دو متغیر از نوع مقوله‌ای (کیفی) باشند از آزمون خی-دو<sup>۲</sup> بهره می‌گیریم.

### ۳-۶-۱ آزمون‌های پارامتری و ناپارامتری<sup>۳</sup>

بسیاری از آزمون‌های آماری بر اساس این فرض استوارند که داده‌ها از جامعه‌ای نرمال نمونه‌گیری شده‌اند. چنین آزمون‌هایی را آزمون‌های پارامتری گویند. یکی از آزمون‌های پارامتری شایع آزمون تی می‌باشد. آزمون‌هایی که بر اساس فرض نرمال بودن جامعه استوار نیستند به آزمون‌های ناپارامتری موسومند. آزمون‌های مبتنی بر رتبه‌ها مانند آزمون من-ویتنی<sup>۴</sup> و آزمون کروسکال والیس<sup>۵</sup> (هاروی موتولسکی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵) از آزمون‌های ناپارامتری به شمار می‌روند.

تشخیص این که در یک تحقیق به آزمون ناپارامتری نیازمندیم یا نه در پاره‌ای از مواقع آسان در مواردی مشکل و در مواردی اهمیت چندانی ندارد.

#### ۱. مواردی که تشخیص آسان است

اگر متغیر مورد بررسی از توزیع نرمال یا تقریباً نرمال پیروی کند بایستی از آزمون‌های پارامتری استفاده نمود اما اگر متغیر مورد بررسی رتبه‌ای باشد واضح است که توزیع نرمال ندارد مثل رتبه‌بندی دانشجویان از نظر کیفیت درسی (ضعیف-متوسط-قوی) و یا رتبه‌بندی هتل‌ها (یک ستاره-دو ستاره و ...) که در این مواقع بایستی از آزمون‌های ناپارامتری بهره گرفت.

---

<sup>۱</sup>. Correlation Coefficient

<sup>۲</sup>. Chi- Square

<sup>۳</sup> Non- Parametric Tests

<sup>۴</sup>. Mann- Whitney

<sup>۵</sup>. Kruskal- Walis

<sup>۶</sup>. Harvey Motulsky

## II. مواردی که تشخیص مشکل است

وقتی داده‌ها کمی هستند و تعداد نمونه کم است تشخیص نرمال بودن داده‌ها توسط آزمون کولموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> مشکل است زیرا با حجم نمونه کم توان تشخیص آزمون کولموگروف-اسمیرنف کاهش می‌یابد. بنابراین برخی محققین از آزمون‌های پارامتری استفاده می‌کنند چون مطمئن نیستند که نرمال بودن داده‌ها خدشه‌دار شده است و برخی دیگر از آزمون‌های ناپارامتری به کار می‌برند چون از نرمال بودن داده‌ها مطمئن نیستند (لی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

## III. مواردی که استفاده از هر دو نوع آزمون تفاوت چندانی ندارد

وقتی نمونه بزرگ باشد قضیه حد مرکزی (جندقی و همکاران، ۱۳۷۹) تضمین می‌کند که آزمون‌های پارامتری می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند حتی اگر جامعه نرمال نباشد. اما این که چقدر یک نمونه بایستی بزرگ باشد محل اختلاف آماردانان است. اگر توزیع متغیر مورد بررسی خیلی غیرطبیعی نباشد در یک نمونه ۳۰ تایی و بالاتر می‌توان از آزمون‌های پارامتری استفاده کرد. در نمونه‌های بزرگ حتی اگر از جامعه‌ای نرمال انتخاب شده باشد می‌توان از آزمون‌های ناپارامتری استفاده نمود تنها تفاوت این دو نوع آزمون این است که آزمون‌های ناپارامتری توان تشخیصی کمتر دارند. بنابراین در نمونه‌های بزرگ به کار گرفتن هر یک از دو نوع آزمون مشکلی ایجاد نمی‌کند.

---

<sup>۱</sup>. Kolmogrov- Smirnov

<sup>۲</sup>. Lee

### ۳-۶-۲ گروه‌های مستقل و گروه‌های وابسته (همبسته)

وقتی دو گروه از نظر یک یا چند متغیر مقایسه می‌شوند محقق باید بداند که آیا این گروه‌ها مستقل هستند یا وابسته.

دو گروه وابسته به دو صورت به وجود می‌آید:

- اگر ویژگی یک مجموعه از افراد قبل و بعد از وقوع یک عامل سنجیده شود و هدف مقایسه آن ویژگی قبل و بعد از وقوع آن عامل باشد اصطلاحاً دو گروه وابسته داریم. مقایسه رضایت کارمندان یک سازمان قبل و بعد از انجام یک برنامه مثالی از دو گروه وابسته است یعنی دو اندازه‌گیری بر روی یک مجموعه از افراد تشکیل دو گروه وابسته می‌شوند (میلتون و سوکاس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲).

- گاهی در مطالعات تجربی افراد را از نظر برخی ویژگی‌ها در یک گروه یا گروه دیگر همسان<sup>۲</sup> می‌کنند به طوری که یک تناظر یک به یک بین افراد دو گروه برقرار می‌شود. در این صورت نیز اگر متغیری برای دو گروه اندازه‌گیری شود تشکیل دو گروه وابسته می‌دهند. بنابراین همواره تعداد افراد در دو گروه وابسته برابر است.

وقتی هیچ یک از دو حالت فوق رخ ندهد دو گروه را مستقل گوییم. تشخیص استقلال یا وابستگی گروه‌های مورد مطالعه نقش اساسی در انتخاب آزمون آماری دارد.

---

<sup>۱</sup>. Milton & Tsokos

<sup>۲</sup>. Matching

### ۳-۶-۳ کمی یا کیفی بودن داده‌ها

داده‌های آماری نتایج حاصل از اندازه‌گیری، شمارش، آزمایش، مشاهده و گاهی مطالعه افراد یک جامعه به دست می‌آیند. داده‌ها یا متغیرهای یک تحقیق به روش‌های مختلف اندازه‌گیری و ثبت می‌شوند (جندقی و همکاران، ۱۳۷۸). نوع مقیاس اندازه‌گیری در انتخاب آزمون مناسب تعیین‌کننده است. برخی از متغیرها با مقیاس کیفی اندازه‌گیری می‌شوند. داده کیفی داده‌ای است غیر عددی که برای نامگذاری افراد یا اشیاء به کار می‌رود. مقیاس‌های کیفی یا اسمی هستند مانند "رشته تحصیلی" و یا رتبه‌ای مثل "رتبه فرد در کلاس". برخی دیگر از متغیرها به صورت کمی ثبت می‌شوند. داده‌های کمی به دو صورت پیوسته و گسسته مشاهده می‌شوند. "نمره رضایتمندی" و "سن افراد" "پیوسته" و "تعداد فرزندان" از نوع گسسته می‌باشند. بدیهی است که به تناسب نوع داده روش تجزیه و تحلیل تفاوت خواهد داشت.

### ۳-۶-۴ الگوریتم انتخاب آزمون آماری

با در دست داشتن داده‌های آماری محقق ابتدا باید سؤال خود را مشخص کند و اگر بیش از یک سؤال مطرح است یک به یک به آنها پاسخ دهد. معمولاً سؤال محقق به یکی از صورتهای زیر مطرح می‌شود.

۱. آیا اختلافی بین میانگین (نسبت) یک ویژگی در دو یا چند گروه وجود دارد؟

۲. آیا دو متغیر رابطه دارند؟

۳. چگونه می‌توان یک متغیر را با استفاده از متغیرهای دیگر پیش‌بینی کرد؟

۴. چه چیزی می‌توان با استفاده از نمونه در مورد جامعه گفت؟

### ۳-۶-۴ تحلیل اختلاف بین دو یا چند گروه

اگر متغیر مورد بررسی کمی و توزیع آن در جامعه نرمال است برای مقایسه دو گروه مستقل از آزمون تی و برای دو گروه وابسته از آزمون تی- زوجی استفاده می‌شود. در صورت نرمال نبودن جامعه آزمون من- ویتنی برای دو گروه مستقل و آزمون ویلکاکسون<sup>۱</sup> برای دو نمونه وابسته به کار برده می‌شود. برای مقایسه چند گروه بسته به این که جامعه نرمال باشد یا نباشد به ترتیب از آنالیز واریانس، آزمون کروسکال- والیس، آزمون فریدمن و کوکران استفاده می‌شود.

### ۳-۶-۴ رابطه دو متغیر

گاهی هدف بررسی رابطه دو متغیر است. اگر دو متغیر مورد بررسی از نوع کیفی اسمی باشند از آزمون خی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. برای آزمون رابطه (همبستگی) بین دو متغیر کیفی رتبه‌ای ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۲</sup> را می‌توان به کار برد. برای بررسی وجود همبستگی بین دو متغیر کمی از ضریب همبستگی پیرسون<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. البته ضرایب همبستگی دیگر مثل ضریب همبستگی کندال<sup>۴</sup> و ضریب همبستگی کرامر<sup>۵</sup> نیز وجود دارند که بر حسب این که دو متغیر مورد نظر یکی کیفی اسمی و دیگری کیفی رتبه‌ای باشد مورد استفاده قرار می‌گیرند.

### ۳-۶-۴ رابطه جامعه و نمونه

در بسیاری از مواقع محقق داده‌ها را از طریق سرشماری از تمام افراد جامعه مورد بررسی به دست آورده است. در این صورت ممکن است فقط نیاز به توصیف داده‌ها داشته باشد. به عبارت دیگر تنها از روش‌های آمار توصیفی شامل شاخص‌ها و نمودارها استفاده می‌نماید.

---

<sup>۱</sup>. Willcoxon Test

<sup>۲</sup>. Spearman Rank Correlation Coefficient

<sup>۳</sup>. Pearson

<sup>۴</sup>. Kendall

<sup>۵</sup>. Cramer

### ۳-۷ آزمون‌های آماری به کار رفته در تحقیق

وقتی نمونه بزرگ باشد قضیه حد مرکزی (جندقی و همکاران، ۱۳۷۹) تضمین می‌کند که آزمون‌های پارامتری می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند حتی اگر جامعه نرمال نباشد.

بنابراین با توجه به حجم نمونه بزرگ این پژوهش، از آزمون‌های پارامتری استفاده شده.

برای آگاهی از چگونگی ادراک مهمانان هتل‌ها از کیفیت خدمات دریافتی از جانب هتل که اولین پرسش این پژوهش نیز هست از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای<sup>۱</sup> استفاده گردید.

همچنین برای آگاهی از سبک رهبری مدیران هتل‌ها که دومین پرسش این پژوهش است هم از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای استفاده گردید.

برای مقایسه ادراک کیفیت خدمات در بین رده‌های سنی مختلف از آزمون آنالیز واریانس استفاده شده.

برای بررسی همزمان تاثیر دو متغیر مستقل (سن و جنسیت) بر روی یک متغیر وابسته (کیفیت خدمات) از تحلیل واریانس عاملی استفاده گردیده. اگر در مواردی هم رابطه معناداری به دست بیاید برای تحلیل بیشتر از آزمون شفه<sup>۲</sup> و آزمون توکی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود.

برای بررسی همبستگی بین ابعاد سبک رهبری و ابعاد کیفیت خدمات از همبستگی پیرسون<sup>۴</sup> استفاده گردید.

---

<sup>۱</sup> One sample t-test

<sup>۲</sup> Scheffe's Test

<sup>۳</sup> Tukey's Test

<sup>۴</sup> Pearson Correlation

## ۳-۸ روش تحلیل داده‌ها

### ۳-۸-۱ مطالعه توصیفی داده‌ها

مطالعه توصیفی داده‌ها مشتمل بر تعریف آمار توصیفی است. آمار توصیفی یعنی خلاصه کردن و توضیح خصوصیات مهم مجموعه داده‌ها. این مبحث مشتمل است بر فشردن داده‌ها در قالب جداول یک بعدی، دو بعدی، سه بعدی و نمایش آن‌ها به وسیله نمودار و محاسبه شاخص عددی گرایش به مرکز مانند میانگین و شاخص پراکندگی انحراف معیار. این روش‌ها انعطاف‌پذیرند و آن‌ها را هم می‌توان در مواردی به کار برد که مجموعه داده‌ها به وسیله نمونه‌گیری بخش کوچکی از جامعه به دست می‌آید و هم در مواردی که مجموعه داده‌ها تقریباً تمام جامعه را شامل می‌گردد؛ مثلاً در سرشماری‌ها و رسم نمودارها که در این پژوهش به علت کیفی بودن داده‌ها از نمودار میله‌ای (ستونی) استفاده شده است.

### ۳-۸-۲ آزمون فرض

هدف از آزمون فرض‌های آماری تعیین این موضوع است که با توجه به اطلاعات به دست آمده از داده‌های نمونه، حدسی که درباره خصوصیتی از جامعه می‌زنیم تأیید می‌شود یا خیر. این حدس بنا به هدف تحقیق، نوعاً شامل ادعایی درباره مقدار یک پارامتر جامعه است. بنابراین یک فرض آماری ممکن است پذیرفته و یا رد شود. باید همواره به خاطر داشت که قبول یک فرض آماری ممکن است بر اثر شواهد ناکافی در نمونه باشد که موجب رد نشدن آن می‌گردد.

در این تحقیق پارامتر جامعه میانگین است. برای این کار ابتدا میانگین سؤالات فرعی هر بخش را گرفته و با توجه به سطح پاسخگویی افراد، برای هر بخشی که میانگین کمتر از ۳ باشد نامؤثر و برای بخش‌هایی که بیشتر از ۳ باشد مؤثر هستند.

### ۳-۸-۲-۱ مراحل اصلی آزمون فرض

مدل احتمال مناسب و پارامتری را که درمورد آزمون قرار می گیرد، مشخص کنیم.

فرض  $H_0$  و فرض مقابل  $H_1$  را فرمول بندی کنیم.

آماره آزمون را بر می گزینیم و ساختار رد را تعیین می کنیم.

توزیع نمونه‌ای آماره آزمون را تحت  $H_0$  مشخص می کنیم و ناحیه رد را برای یک مقدار معین  $\alpha$  تعیین می نماییم.

آزمون را انجام می دهیم و نتیجه را استخراج می کنیم.

در تحقیق مورد نظر ما فرض می کنیم که  $\mu$  میانگین سوالات در هر یک از بخش ها را نشان می دهد و پارامتر مورد نظر ما در آزمون است. برای این کار ابتدا میانگین سوالات مربوط به هر بخش را جداگانه به دست آورده و بعد از طریق آزمون  $t$  به بررسی فرض  $H_0$  پرداخته ایم. فرض  $H_0$  در سطح  $\alpha$  برابر  $0.05$  رد می شود و ناحیه رد به صورت  $t > t_{\alpha, n-1}$  است که این ناحیه توسط جدول آزمون  $t$  تشخیص داده می شود.

در خروجی SPSS برای رد  $H_0$  از مقدار P-VALUE استفاده می کنیم.

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

### ۳-۸-۳ P-VALUE

p-value عبارتست از مقدار احتمال این که آماره آزمون مشاهده شده منتهی به رد فرض صفر گردد، در حالی که فرض صفر درست است.

p - مقدار یک آزمون آماری احتمالی است که میزان سازگاری داده های نمونه را با فرض صفر اندازه می گیرد. این مقدار خلاصه ای فشرده از یافته های نمونه ای در یک آزمون آماری را معرفی می کند و

غالباً در گزارش‌های منتشر شده آزمون آماری و در خروجی برنامه‌های کامپیوتری قاعده تصمیم مبتنی بر p-value عبارتست از:

۱. اگر  $p\text{-value} < \alpha$  فرض صفر را نتیجه بگیرید.

۲. اگر  $p\text{-value} > \alpha$  فرض مقابل را نتیجه بگیرید، یعنی فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  مورد قبول است.

### ۳-۸-۴ آزمون t

توزیع نسبت t در متون آماری به عنوان توزیع t استودنت معروف است. این توزیع برای اولین بار به وسیله یک شیمیدان انگلیسی با نام دبلیو.اس. گوست مورد مطالعه قرار گرفت. وی نتیجه کارش را در این مورد در سال ۱۹۰۸ میلادی با نام مستعار استودنت چاپ کرد.

### ۳-۸-۴-۱ چگونگی ساخته شدن توزیع t

فرض می‌کنیم که  $X_1, \dots, X_n$  متغیرهای تصادفی مستقل از جامعه نرمال با میانگین  $\mu$  و واریانس  $\delta^2$  هستند.

اگر میانگین n نمونه فوق مقدار:

$$\bar{X}_n = (X_1 + \dots + X_n)/n \quad \text{فرمول (۳-۲)}$$

و واریانس آن:

$$S_n^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X}_n)^2 \quad \text{فرمول (۳-۳)}$$

باشند می‌توان به راحتی اثبات کرد که متغیر Z:

$$Z = \frac{\bar{X}_n - \mu}{\sigma/\sqrt{n}} \quad \text{فرمول (۳-۴)}$$

یک متغیر تصادفی نرمال با میانگین صفر و واریانس ۱ است.

حال به جای متغیر  $Z$  فوق، متغیر  $T$  را به صورت زیر تعریف می‌کنیم.

$$T = \frac{\bar{X}_n - \mu}{S_n / \sqrt{n}}, \quad \text{فرمول (۵-۳)}$$

$\bar{X}$  میانگین نمونه       $\mu$  میانگین مورد نظر جامعه       $S$  انحراف معیار نمونه       $n$  حجم نمونه  
 فرق این متغیر با  $Z$  در این است که به جای  $\sigma$  (مقدار واقعی واریانس) از مقدار تخمینی آن  $S_n$  استفاده شده است.

### ۳-۸-۵ تحلیل واریانس

در این آزمون همچنین رابطه میانگین بین چند گروه مقایسه می‌شود.

آزمون  $F$  نیز برای این است که آیا رابطه‌ای بین متغیر وابسته  $Y$  و متغیرهای مستقل  $X$  وجود دارد یا خیر؟

که فرضیه این آزمون به صورت زیر می‌باشد:

$$\begin{cases} H_0: \beta_1 = 0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \end{cases}$$

$$F = \frac{MSR}{MSE} \quad \text{فرمول (۶-۳)}$$

$$MSR = SSR / 1$$

مجموع توان‌های دوم رگرسیون تقسیم بر درجه آزادی = میانگین توان‌های دوم رگرسیون

$$MSE = SSE / (n-2)$$

مجموع توان های دوم خطا تقسیم بر درجه آزادی = میانگین توان های دوم خطا

$$SSTO = SSR + SSE$$

$$n-1 = 1 + (n-2) \quad \text{درجه آزادی}$$

### ۳-۸-۵-۱ آزمون تحلیل واریانس عاملی

به تحلیل واریانس به کار برده شده جهت طرح های عاملی با دو متغیر، اغلب تحلیل واریانس دو متغیری یا دو عاملی گفته می شود.

هدف از تحلیل واریانس دو متغیری آن است که از طریق مقایسه حداقل چهار میانگین به دست آمده در یک طرح چند عاملی مشخص کند که تفاوت های موجود بین میانگین ها، حاصل شانس و تصادف است یا حاصل تاثیر متغیر اول، تاثیر متغیر دوم و یا حاصل ترکیب سطح های معینی از متغیر اول با سطح معینی از متغیر دوم.

به طور خلاصه، تحلیل واریانس دو متغیری، سه فرضیه را به صورت آماری مورد آزمایش قرار می دهد. یک فرضیه مربوط است به اثر اصلی متغیر اول، فرضیه دیگر مربوط است به اثر اصلی متغیر دوم و سومین فرضیه مربوط است به تاثیر ویژه سطح های معینی از یک متغیر روی سطح های معینی از متغیر دیگر. به فرضیه سوم اثر متقابل یا تعامل دو متغیر گفته می شود. اثر متقابل دو متغیر یک تاثیر ویژه ایجاد می کند که مقدار آن را از طریق تاثیر اصلی متغیر اول یا دوم به تنهایی نمی توان مورد پیش بینی قرار داد.

شرط لازم برای انجام تحلیل واریانس عاملی آن است که داده ها به صورت زیر جمع آوری شده باشند:

۱. وجود دو متغیر مستقل با دو یا بیش از دو سطح

۲. وجود تفاوت کمی یا کیفی بین سطوح هر یک از متغیرهای مستقل

### ۳-۸-۵-۲ آزمون‌های تعقیبی

مقایسه‌های بعد از تجربه به پژوهشگر امکان می‌دهد تا میانگین‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه نماید و علت معنی دار بودن مقدار  $F$  را در تحلیل واریانس پیدا کند. مقایسه‌های بعد از تجربه در واقع روش‌های کشف محل قرار گرفتن تفاوت یا تفاوت‌های موجود بین میانگین‌ها می‌باشد، تنها شرط لازم برای استفاده از روش مقایسه‌های تعقیبی (بعد از تجربه) به عنوان یک آزمون آماری، معنی دار بودن مقدار  $F$  مشاهده شده در تحلیل واریانس است و چنان چه آزمون معنی دار باشد، مقایسه‌های تعقیبی این امکان را فراهم می‌آورند تا آزمون‌های متعددی در سطح معنی‌داری تعیین شده، انجام گیرد.

چون آزمون شفه و توکی کاربردی‌تر هستند، از این دو آزمون استفاده می‌کنیم.

### ۳-۸-۶ ضریب همبستگی

آماره‌ای است که جهت اندازه‌گیری یک رابطه خطی بین دو متغیر به کار می‌رود.

مشهورترین ضریب همبستگی، همبستگی پیرسون یا همان  $R$  می‌باشد.

این ضریب به گونه‌ای تعریف شده است که مقادیری بین  $-1$  تا  $+1$  را می‌گیرد. هر چه مقدار  $R$  بدون توجه به علامت آن بزرگ‌تر باشد رابطه قوی‌تر می‌شود؛ اگر دو متغیر رابطه‌ای نداشته باشند ضریب پیرسون صفر خواهد شد.

ضریب همبستگی پیرسون همراه با مقدار دقیق  $P$ -VALUE مربوط به آن که وجود ارتباط و تأثیر بین دو متغیر را بررسی می‌کند، در خروجی SPSS داده می‌شود.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل

داده‌ها

## ۴-۱ آزمون آلفای کرونباخ برای تحلیل پایایی پرسشنامه

اگرچه هر دو پرسشنامه به کار رفته در این تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد و پرکاربرد در زمینه سنجش کیفیت و سبک رهبری هستند و پایایی آن‌ها از پیش اثبات شده اما به منظور اثبات پایایی داخلی پرسشنامه‌های مورد استفاده، تصمیم گرفته شد تا آزمون آلفای کرونباخ را مورد استفاده قرار دهیم. در زمان انجام این آزمون، سوالات مربوط به ابعاد مختلف کیفیتی و سبک رهبری را گروه‌بندی کرده و آزمون آلفای کرونباخ را برای سوالات هر گروه به کار گرفتیم. برای مشاهده پرسشنامه سبک رهبری به پیوست شماره ۲ مراجعه نمایید.

جدول ۴-۱ امتیازات آلفای کرونباخ پرسشنامه سنجش کیفیت

| آلفای کرونباخ | ابعاد کیفیتی   |
|---------------|----------------|
| ۰/۶۷۶         | موارد ملموس    |
| ۰/۷۸۸         | قابلیت اطمینان |
| ۰/۸۰۱         | پاسخگویی       |
| ۰/۸۶۱         | تعهد           |
| ۰/۶۹۰         | همدلی          |

جدول ۴-۲ امتیازات آلفای کرونباخ پرسشنامه تعیین سبک رهبری

| آلفای کرونباخ | ابعاد سبک رهبری               |
|---------------|-------------------------------|
| ۰/۶۳۱         | نفوذ آرمانی (رفتارها)         |
| ۰/۸۶۰         | نفوذ آرمانی (ویژگی‌ها)        |
| ۰/۷۵۱         | انگیزش الهام بخش              |
| ۰/۶۸۰         | ترغیب ذهنی                    |
| ۰/۸۱۲         | ملاحظات فردی                  |
| ۰/۷۰۱         | پاداش‌های مشروط               |
| ۰/۸۰۳         | مدیریت بر مبنای استثنای فعال  |
| ۰/۷۲۲         | مدیریت بر مبنای استثنای منفعل |
| ۰/۶۲۴         | عدم مداخله                    |

از جدول فوق می‌توان فهمید که امتیازهای  $\alpha$  برای تمامی ابعاد بالاتر از ۰/۶۲۴ می‌باشند که این نشان می‌دهد که ابعاد نسبتاً پایا و قابل اطمینان بوده و سوالات مربوط به هر یک از ابعاد به خوبی به بعد و دیگر سوالات آن مربوط می‌باشند.

بنابر گفته گارسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) وقتی تعداد آیتم‌ها (سوالات) مربوط به هر بعد افزایش می‌یابد امتیاز  $\alpha$  نیز افزایش می‌یابد که بیان کننده این مطلب است که امتیاز ۰/۶ برای ابعادی که تعداد سوالات کم (کمتر از ۵ سوال دارند) کاملاً قابل قبول می‌باشد. همانطوری که دیدید در پرسشنامه این تحقیق بیشتر ابعاد دارای ۴ سوال می‌باشند و این باعث می‌شود که امتیازات آلفای کرونباخ بدست آمده را برای این ابعاد قابل قبول بدانیم. اگر مجبور به کوتاه سازی و تخلیص پرسشنامه به دلیل مشکلات مالی و زمانی نبودیم، و به هر یک از ابعاد تعداد سوال زیادی اختصاص می‌دادیم قطعاً امتیازهای آلفا نیز افزایش چشمگیری از خود نشان می‌دادند. از آن گذشته با استفاده از امکانات نرم افزار آماری

<sup>1</sup> Garson

SPSS برای محاسبه آلفای کرونباخ به این نتیجه رسیدیم که حذف سوالات مختلف مربوط به ابعاد پرسشنامه نه تنها تاثیر چندان مثبتی بر پایایی پرسشنامه در بعد مربوطه نمی گذاشت، بلکه کاهش پایایی را به دنبال داشت.

## ۲-۴ آمار توصیفی

### ۱-۲-۴ آماره‌های توصیفی مربوط به جنسیت، سن و مدت اقامت مهمانان هتل‌ها

در این تحقیق مجموعاً ۲۶۱ پرسشنامه از مهمانان هتل و ۱۲۹ پرسشنامه از کارکنان هتل لحاظ گردید.

جدول شماره ۳-۴ آمار توصیفی مربوط به اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه‌ها را نشان می دهد.

جدول ۳-۴- فراوانی و درصد فراوانی جنسیت مشتریان هتل‌ها

| جنسیت  | فراوانی | درصد فراوانی |
|--------|---------|--------------|
| زن     | ۹۷      | ۳۷/۱٪        |
| مرد    | ۱۶۴     | ۶۲/۹٪        |
| جمع کل | ۲۶۱     | ۱۰۰٪         |

در این تحقیق ۶۲/۹٪ درصد پاسخ دهندگان مرد و باقیمانده آن که ۳۷/۱٪ می باشند زن بودند.

جدول ۴-۴- فراوانی و درصد فراوانی سن مشتریان هتل‌ها

| سن مهمانان هتل | فراوانی | درصد فراوانی |
|----------------|---------|--------------|
| ۱۸-۲۴          | ۱۴      | ۵٪           |
| ۲۵-۳۴          | ۸۱      | ۳۰/۷٪        |
| ۳۵-۵۰          | ۱۲۶     | ۴۸٪          |
| بیشتر از ۵۰    | ۴۰      | ۱۵/۳٪        |
| جمع کل         | ۲۶۱     | ۱۰۰٪         |

از جدول فوق دیده می‌شود که ۵٪ پاسخ دهندگان به پرسشنامه بین سنین ۱۸ و ۲۴ سال، ۳۱٪ بین سنین ۲۵ تا ۳۴ سال، ۴۸/۴٪ بین ۳۵ تا ۵۰ و ۱۵/۵٪ بالای ۵۰ سال سن داشتند و همانطور که مشاهده می‌شود سن اکثر مشتریان بین ۲۵ تا ۵۰ سال می‌باشد که حاکی از توانایی مالی و تمایل به مسافرت بیشتر در این بازه سنی است.

جدول ۴-۵- فراوانی و درصد فراوانی مدت اقامت مشتریان هتل‌ها

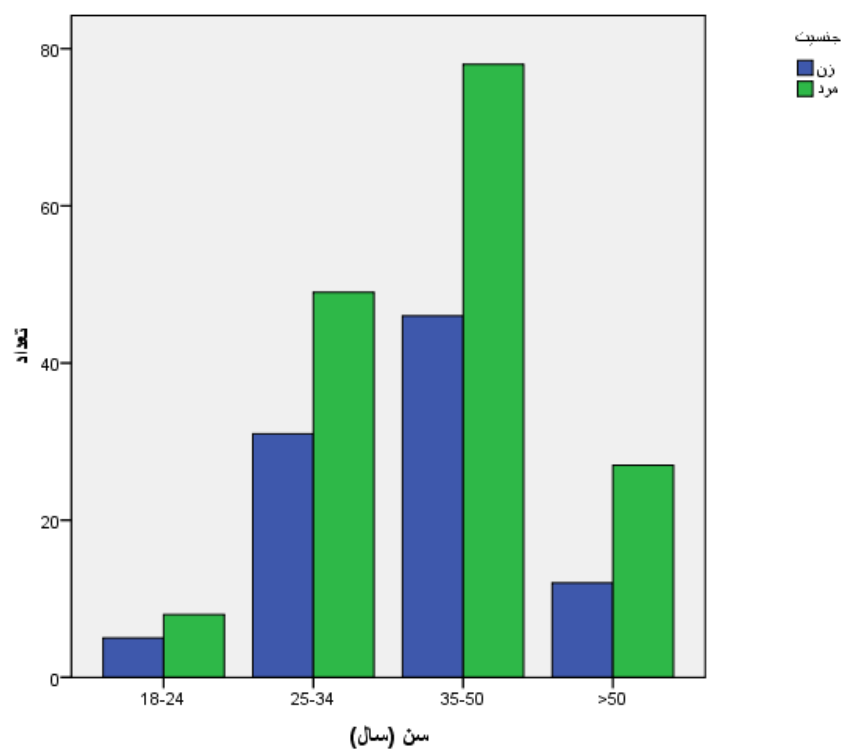
| مدت زمان اقامت در هتل | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------------|---------|--------------|
| ۱-۲ روز               | ۱۰۳     | ۳۹/۵٪        |
| ۳-۵ روز               | ۱۴۶     | ۵۵/۹٪        |
| بیشتر از ۵ روز        | ۱۲      | ۴/۶٪         |
| جمع کل                | ۲۶۱     | ۱۰۰٪         |

طبق جدول فوق از بین تمامی پاسخ دهندگان ۳۹/۵٪ بین ۱ تا ۲ روز، ۵۵/۹٪ آنها بین ۳ تا ۵ روز و ۴/۶٪ درصد آنها بیشتر از ۵ روز در هتل اقامت داشتند.

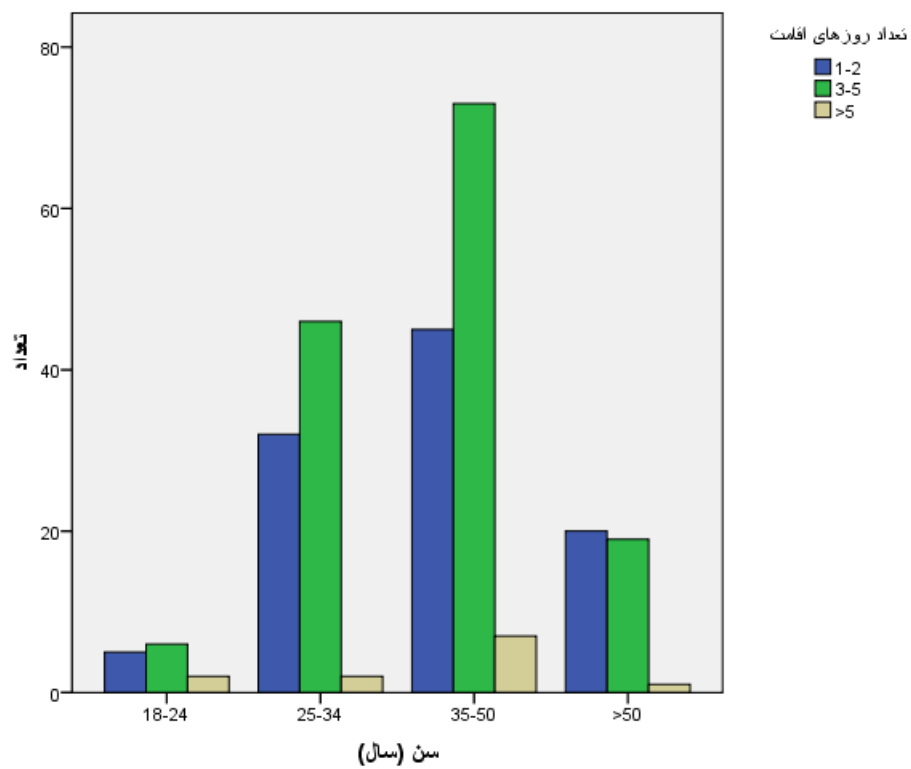
جدول ۴-۶- جدول دو بعدی جنسیت و سن مشتریان هتل‌ها

| جمع کل | جنسیت |       |       |             |                |
|--------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
|        | مرد   | زن    |       |             |                |
| ۱۳     | ۸     | ۵     | تعداد | ۱۸-۲۴       | سن افراد (سال) |
| %۵/۱   | %۳/۱  | %۲    | درصد  |             |                |
| ۸۰     | ۴۹    | ۳۱    | تعداد | ۲۵-۳۴       |                |
| %۳۱/۳  | %۱۹/۱ | %۱۲/۱ | درصد  |             |                |
| ۱۲۴    | ۷۸    | ۴۶    | تعداد | ۳۵-۵۰       |                |
| %۴۸/۴  | %۳۰/۵ | %۱۸   | درصد  |             |                |
| ۳۹     | ۲۷    | ۱۲    | تعداد | بیشتر از ۵۰ |                |
| %۱۵/۲  | %۱۰/۵ | %۴/۷  | درصد  |             |                |
| ۲۵۶    | ۱۶۲   | ۹۴    | تعداد | جمع کل      |                |
| %۱۰۰   | %۶۳/۳ | %۳۶/۷ | درصد  |             |                |

در جدول ۴-۶ مشاهده می‌کنیم که بیشترین درصد زنان یعنی ۱۸٪ و همچنین بیشتر مردان ۳۰٪/۵ در سنین ۳۵-۵۰ هستند.



نمودار ۱-۴ فراوانی جنسیت و سن (سال) مشتریان هتل‌ها



نمودار ۲-۴ فراوانی تعداد روزهای اقامت و سن (سال) مشتریان هتل‌ها

جدول ۴-۷- جدول دو بعدی تعداد روزهای اقامت و سن مشتریان هتل‌ها

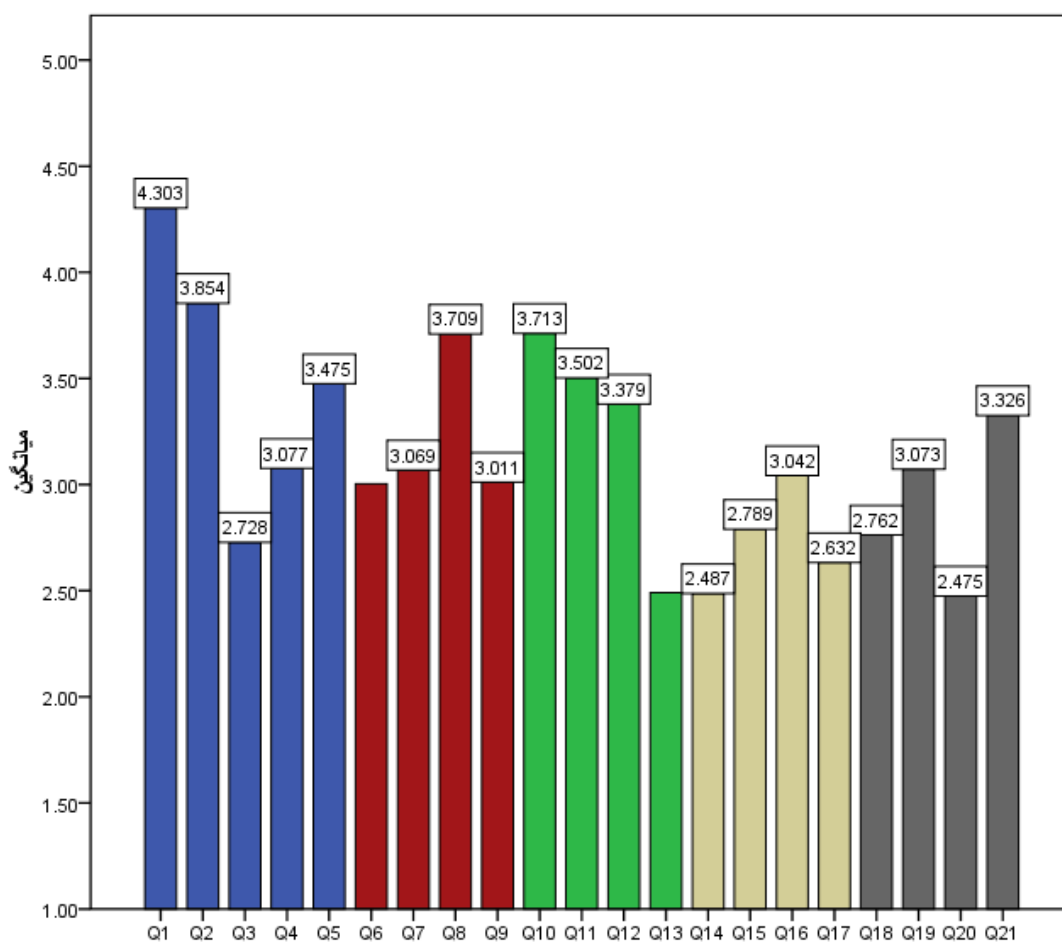
| جمع کل | تعداد روزهای اقامت در هتل |       |       |       |             |                |
|--------|---------------------------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
|        | بیشتر از ۵                | ۳-۵   | ۱-۲   |       |             |                |
| ۱۳     | ۲                         | ۶     | ۵     | تعداد | ۱۸-۲۴       | سن افراد (سال) |
| %۵     | %۰/۸                      | %۲/۳  | %۱/۹  | درصد  |             |                |
| ۸۰     | ۲                         | ۴۶    | ۳۲    | تعداد | ۲۵-۳۴       |                |
| %۳۱    | %۰/۸                      | %۱۷/۸ | %۱۲/۴ | درصد  |             |                |
| ۱۲۵    | ۷                         | ۷۳    | ۴۵    | تعداد | ۳۵-۵۰       |                |
| ۴۸٪/۴  | %۲/۷                      | %۲۸/۳ | %۱۷/۴ | درصد  |             |                |
| ۴۰     | ۱                         | ۱۹    | ۲۰    | تعداد | بیشتر از ۵۰ |                |
| %۱۵/۵  | %۰/۴                      | %۷/۴  | %۷/۸  | درصد  |             |                |
| ۲۵۸    | ۱۲                        | ۱۴۴   | ۱۰۲   | تعداد | جمع کل      |                |
| %۱۰۰   | %۴/۷                      | %۵۵/۸ | %۳۹/۵ | درصد  |             |                |

همانطور که در جدول ۴-۷ مشاهده می‌کنیم طول اقامت اکثریت مهمانان در سنین مختلف هتل کمتر از ۵ روز بوده و تنها درصد کمی ۴/۷٪ از مهمانان بیشتر از ۵ روز اقامت داشتند.

## ۴-۲-۲ آماره‌های توصیفی مربوط به سوالات پرسشنامه سنجش کیفیت

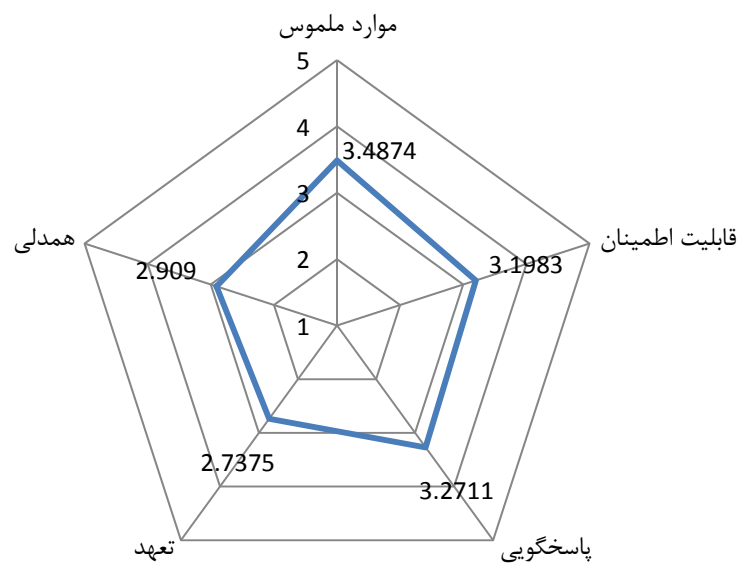
جدول ۴-۸ میانگین و انحراف معیار مربوط به سوالات پرسشنامه سنجش کیفیت

| انحراف معیار | میانگین | تعداد | سوالات                                                          |                   |
|--------------|---------|-------|-----------------------------------------------------------------|-------------------|
| .68244       | 4.3027  | 261   | ۱. ظاهر مدرن و جذاب تجهیزات هتل                                 | ملموس<br>مورد     |
| .55632       | 3.8544  | 261   | ۲. پیچیده نبودن و سهولت استفاده از تجهیزات هتل                  |                   |
| .87637       | 2.7280  | 261   | ۳. ظاهر آراسته کارکنان                                          |                   |
| .99318       | 3.0766  | 261   | ۴. نظافت و تمیز بودن هتل                                        |                   |
| .93044       | 3.4751  | 261   | ۵. مناسب بودن مکان هتل                                          |                   |
| .99421       | 3.0038  | 261   | ۶. انجام خدمات تعهد شده از طرف هتل                              | اطمینان<br>قابلیت |
| .81985       | 3.0690  | 261   | ۷. تلاش هتل برای حل مشکلات بوجود آمده در ارائه خدمات به مهمانان |                   |
| .76427       | 3.7088  | 261   | ۸. اجرای صحیح و بی عیب خدمات                                    |                   |
| .99415       | 3.0115  | 261   | ۹. ارائه خدمات در زمان وعده داده شده                            |                   |
| .66056       | 3.7126  | 261   | ۱۰. مطلع نمودن مهمانان از زمان دقیق اجرای خدمات                 | پاسخگویی          |
| .73183       | 3.5019  | 261   | ۱۱. ارائه سریع خدمات                                            |                   |
| .68906       | 3.3793  | 261   | ۱۲. تمایل کارکنان برای کمک به مهمانان                           |                   |
| .95922       | 2.4904  | 261   | ۱۳. توجه و پاسخگویی سریع کارکنان به سوالات مشتریان              |                   |
| 1.00614      | 2.4866  | 261   | ۱۴. توانایی کارکنان در جلب اعتماد مهمانان                       | تعهد              |
| .97549       | 2.7893  | 261   | ۱۵. برخورد و رفتار مودبانه کارکنان                              |                   |
| .86054       | 3.0421  | 261   | ۱۶. احساس امنیت مهمانان در مدت اقامتشان                         |                   |
| .98584       | 2.6322  | 261   | ۱۷. مطلع و ماهر بودن کارکنان در ارائه خدمات                     |                   |
| .78268       | 2.7625  | 261   | ۱۸. آگاهی و اطلاع از نیازهای مهمانان                            | همدلی             |
| .62517       | 3.0728  | 261   | ۱۹. توجه فردی به تک تک مهمانان                                  |                   |
| .80165       | 2.4751  | 261   | ۲۰. مناسب بودن ساعت کاری و سرویس دهی کارکنان هتل                |                   |
| .80698       | 3.3257  | 261   | ۲۱. ایجاد میل و رغبت در مهمانان                                 |                   |



نمودار ۳-۴ میانگین نمرات داده شده از جانب مهمانان هتل به سوالات پرسشنامه سنجش کیفیت

طبق جدول ۴-۸ و نمودار ۳-۴ سوال ۱ که درباره ظاهر مدرن و جذابیت تجهیزات هتل می باشد دارای بیشترین میانگین ۴/۳۰۳ می باشد.



نمودار ۴-۴ میانگین ابعاد سنجش کیفیت

به طور کلی همانگونه که در نمودار ۴-۴ پیداست در دسته‌بندی سوالات، بیشترین میانگین مربوط به سوالات بخش موارد ملموس است که حاکی از رضایت مهمانان هتل از تجهیزات و نظافت هتل‌ها می‌باشد.

کمترین میانگین نیز مربوط به عامل تعهد است. که نشان‌دهنده نارضایتی مهمانان هتل از تعهد کارکنان هتل به انجام وظایف می‌باشد.

## ۲-۲-۴ آماره‌های توصیفی مربوط به سوالات پرسشنامه سبک رهبری

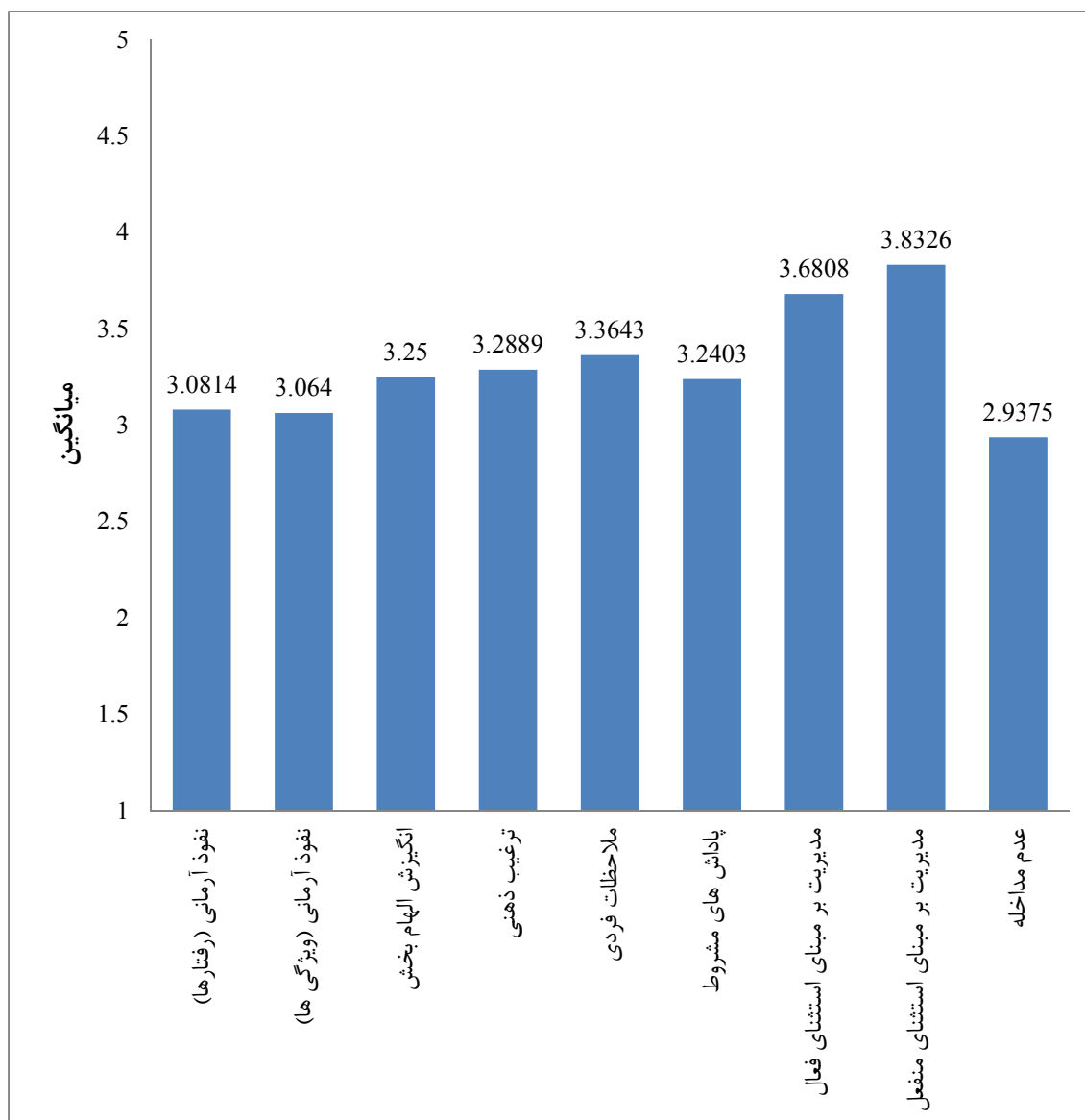
جدول ۴-۹ میانگین و انحراف معیار مربوط به سوالات پرسشنامه سبک رهبری

| سوالات                 |                                                                                                      | تعداد | میانگین | انحراف معیار |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|
| نفوذ آرمانی (رفتارها)  | ۶ درباره ارزش ها و باورهای خود صحبت می کند.                                                          | 129   | 3.09    | .740         |
|                        | ۱۴ اهمیت پیدا کردن درک و فهمی جدی از داشتن هدف را روشن می کند.                                       | 129   | 3.14    | .808         |
|                        | ۲۳ پیامدهای اخلاقی تصمیمات را در نظر می گیرد.                                                        | 129   | 3.04    | .754         |
|                        | ۲۴ منشا تمامی اشتباهات را بررسی و پیگیری می کند.                                                     | 129   | 3.06    | .715         |
| نفوذ آرمانی (ویژگی‌ها) | ۱۰ به دلیل ارتباط با او احساس غرور و افتخار می کنم.                                                  | 129   | 3.09    | .922         |
|                        | ۱۸ از منافع خود به خاطر خیر و صلاح گروه صرف نظر می کند.                                              | 129   | 3.04    | .879         |
|                        | ۲۱ طوری رفتار می کند که برایش احترام قائل شویم.                                                      | 129   | 3.13    | .823         |
|                        | ۲۵ حس اعتماد و قدرت را نشان می دهد.                                                                  | 129   | 2.99    | .755         |
| انتی‌رزش الهام بخش     | ۹ از آینده به نحوی خوش بینانه صحبت می کند.                                                           | 129   | 3.27    | .908         |
|                        | ۱۳ با شور و شوق درباره آن چه باید انجام بگیرد، صحبت می کند.                                          | 129   | 3.24    | .917         |
|                        | ۲۶ بر اهمیت آینده‌نگری تاکید می کند.                                                                 | 129   | 3.29    | .913         |
|                        | ۳۶ ابراز اطمینان می کند که اهداف برآورده خواهند شد.                                                  | 128   | 3.21    | .911         |
| ترغیب ذهنی             | ۲ پیشنهادها را به طور دقیق مورد بررسی قرار می دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود.                   | 126   | 3.23    | 1.097        |
|                        | ۸ در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مد نظر قرار می دهد.                                 | 129   | 3.27    | .855         |
|                        | ۳۰ از من می خواهد تا مسائل را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.                                   | 128   | 3.23    | .926         |
|                        | ۳۲ راه‌های تازه‌ای از نحوه انجام کارها پیشنهاد می کند.                                               | 126   | 3.37    | .917         |
| ملاحظات فردی           | ۱۵ برای راهنمایی و آموزش وقت صرف می کند.                                                             | 129   | 3.44    | .648         |
|                        | ۱۹ بیشتر از آن که با دیگران به عنوان عضوی از گروه رفتار کند به عنوان یک فرد رفتار می کند.            | 129   | 3.37    | .574         |
|                        | ۲۹ من را به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هستم در نظر می گیرد. | 129   | 3.36    | .624         |
|                        | ۳۱ کمک می کند تا توانایی‌هایم را توسعه و گسترش دهم.                                                  | 129   | 3.28    | .586         |

سبک رهبری تحول‌گرا

|                               |    |                                                                                    |     |      |      |
|-------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|
| پادشاهی مشروط                 | ۱  | متناسب با تلاشم به من کمک می‌کند.                                                  | 129 | 3.33 | .782 |
|                               | ۱۱ | با واژه‌های خاص بیان می‌کند که چه کسی برای رسید به اهداف برجسته، شایسته است.       | 129 | 3.14 | .788 |
|                               | ۱۶ | روشن می‌سازد که پس از دستیابی به اهداف، هر کس دریافت چه چیزی را انتظار داشته باشد. | 129 | 3.22 | .857 |
|                               | ۳۵ | وقتی افراد انتظارات را برآورده می‌سازند، احساس رضایت خاطرش را ابراز می‌کند.        | 129 | 3.28 | .800 |
| مدیریت بر مبنای استننا        | ۴  | بیشتر بی‌نظمی‌ها، اشتباهات، استثناها و انحراف از معیارها را مورد توجه قرار می‌دهد. | 124 | 3.56 | .886 |
|                               | ۲۲ | همه توجهش را در جهت رفع خطاها، شکایات و شکست‌ها متمرکز می‌سازد.                    | 122 | 3.68 | .884 |
|                               | ۲۴ | منشا تمامی اشتباهات را بررسی و پیگیری می‌کند.                                      | 124 | 3.79 | .913 |
|                               | ۲۷ | از شکست‌ها درس می‌گیرد تا به استانداردها و معیارها برسد.                           | 127 | 3.67 | .891 |
| مدیریت بر مبنای استثنای منفعل | ۳  | از مداخله کردن اجتناب می‌ورزد، مگر وقتی که مشکلات شکلی جدی به خود بگیرند.          | 126 | 3.84 | .852 |
|                               | ۱۲ | قبل از دخالت در امور منتظر می‌ماند تا مسائل به اشتباه کشیده شود.                   | 129 | 3.95 | .803 |
|                               | ۱۷ | به ضرب المثل "به سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند" اعتقاد دارد.                 | 124 | 3.72 | .802 |
|                               | ۲۰ | نشان داده است که تا مشکلات حاد و مزمن نشوند، دست به اقدام نمی‌زند.                 | 126 | 3.86 | .734 |
| عدم مداخله                    | ۵  | در مواقعی که مسائل مهم پیش می‌آید از دخالت در آن‌ها اجتناب می‌کند.                 | 129 | 3.02 | .848 |
|                               | ۷  | در هنگامی که دیگران به او نیاز دارند، علاقه‌ای به حضور ندارد.                      | 129 | 2.86 | .855 |
|                               | ۲۸ | از تصمیم‌گیری اجتناب می‌ورزد.                                                      | 129 | 2.87 | .887 |
|                               | ۳۳ | از پاسخگویی به پرسش‌های فوری طفره می‌رود.                                          | 128 | 3.00 | .842 |

اعداد ستون سمت چپ، شماره سوالات در پرسشنامه را نشان می‌دهد.



نمودار ۴-۵ میانگین نمرات داده شده از جانب کارکنان هتل به سوالات پرسشنامه سبک رهبری

همانگونه که از نمودار فوق پیداست بیشترین میانگین به ابعاد مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل داده شده که نشان دهنده سبک رهبری تبدالی در میان مدیران است. کمترین میانگین نیز مربوط به سبک رهبری عدم مداخله است که حاکی از عدم به کارگیری این سبک رهبری در میان مدیران می باشد.

## ۳-۴ بررسی آزمون t برای معنی دار بودن ابعاد پرسشنامه کیفیت خدمات

برای پاسخ به پرسش نخست تحقیق که بررسی کیفیت خدمات از دید مشتریان هتل می‌باشد از آزمون t استفاده می‌کنیم.

جدول ۴-۱۰ آزمون t برای بررسی ابعاد سنجش کیفیت

| میانگین مورد نظر: $\mu = 3$                   |          |         |        |                            |         |               |                |
|-----------------------------------------------|----------|---------|--------|----------------------------|---------|---------------|----------------|
| فاصله اطمینان ۹۵٪ برای<br>اختلاف میانگین با ۳ |          | p-value | t      | اختلاف میانگین<br>از عدد ۳ | میانگین | درجه<br>آزادی |                |
| حد بالا                                       | حد پایین |         |        |                            |         |               |                |
| ۰/۵۴۸۵                                        | ۰/۴۲۶۲   | ۰/۰۰۰   | ۱۵/۶۸۳ | ۰/۴۸۷۳۶                    | ۳/۴۸۷۴  | ۲۶۰           |                |
| ۰/۲۸۴۰                                        | ۰/۱۱۲۶   | ۰/۰۰۰   | ۴/۵۵۶  | ۰/۱۹۸۲۷                    | ۳/۱۹۸۳  | ۲۶۰           | قابلیت اطمینان |
| ۰/۳۴۵۲                                        | ۰/۱۹۶۹   | ۰/۰۰۰   | ۷/۱۹۷  | ۰/۲۷۱۰۷                    | ۳/۲۷۱۱  | ۲۶۰           | پاسخگویی       |
| -۰/۱۶۴۳                                       | -۰/۳۶۰۷  | ۰/۰۰۰   | -۵/۲۶۳ | -۰/۲۶۲۴۶                   | ۲/۷۳۷۵  | ۲۶۰           | تعهد           |
| -۰/۰۲۴۵                                       | -۰/۱۵۷۵  | ۰/۰۰۰   | -۲/۶۹۴ | -۰/۰۹۱۰۰                   | ۲/۹۰۹۰  | ۲۶۰           | همدلی          |

از نتایج حاصل از آزمون t که در جدول فوق نشان داده شده است، می‌توان پی برد که مهمانان هتل در کل از کیفیت خدمات رضایت نسبی دارند.

میانگین‌های ابعاد موارد ملموس، قابلیت اطمینان و پاسخگویی بالاتر از ۳ است که نمره متوسط رضایت از خدمات محسوب می‌شود. بنابراین مشتریان هتل از این ابعاد کیفیت خدمات ارائه شده توسط هتل رضایت دارند.

اما میانگین‌های ابعاد تعهد و همدلی پایین‌تر از ۳ است و این نتیجه را به دست می‌دهد که مشتریان از بابت همدلی و تعهد در ارائه خدمات ناراضی هستند.

## ۴-۴ بررسی آزمون t برای معنی دار بودن ابعاد پرسشنامه سبک رهبری

این آزمون می‌کوشد تا به سوال دوم این تحقیق که چگونگی سبک رهبری مدیران هتل‌ها است، پاسخ گوید.

جدول ۴-۱۱ آزمون t برای بررسی ابعاد سبک رهبری

| میانگین مورد نظر: $\mu = 3$                   |          |         |        |                            |         |               |                                  |
|-----------------------------------------------|----------|---------|--------|----------------------------|---------|---------------|----------------------------------|
| فاصله اطمینان ۹۵٪ برای<br>اختلاف میانگین با ۳ |          | p-value | t      | اختلاف میانگین<br>از عدد ۳ | میانگین | درجه<br>آزادی |                                  |
| حد بالا                                       | حد پایین |         |        |                            |         |               |                                  |
| ۰/۱۴۸۸                                        | ۰/۰۱۴۰   | ۰/۰۱۸   | ۲/۳۹۰  | ۰/۸۱۴۰                     | ۳/۰۸۱۴  | ۱۲۸           |                                  |
| ۰/۱۳۴۲                                        | -۰/۰۰۶۲  | ۰/۰۷۴   | ۱/۸۰۳  | ۰/۰۶۳۹۵                    | ۳/۰۶۴۰  | ۱۲۸           | نفوذ آرمانی<br>(ویژگی‌ها)        |
| ۰/۳۳۴۳                                        | ۰/۱۶۵۷   | ۰/۰۰۰   | ۵/۸۶۵  | ۰/۲۵۰۰                     | ۳/۲۵۰۰  | ۱۲۸           | انگیزش الهام<br>بخش              |
| ۰/۳۷۱۵                                        | ۰/۲۰۶۴   | ۰/۰۰۰   | ۶/۹۲۴  | ۰/۲۸۸۹۳                    | ۳/۲۸۸۹  | ۱۲۸           | ترغیب ذهنی                       |
| ۰/۴۱۹۱                                        | ۰/۳۰۹۶   | ۰/۰۰۰   | ۱۳/۱۷۶ | ۰/۳۶۴۳۴                    | ۳/۳۶۴۳  | ۱۲۸           | ملاحظات فردی                     |
| ۰/۳۰۸۰                                        | ۰/۱۷۲۷   | ۰/۰۰۰   | ۷/۰۲۹  | ۰/۲۴۰۳۱                    | ۳/۲۴۰۳  | ۱۲۸           | پاداش‌های<br>مشروط               |
| ۰/۷۵۳۷                                        | ۰/۶۰۷۹   | ۰/۰۰۰   | ۱۸/۴۸۴ | ۰/۶۸۰۸۰                    | ۳/۶۸۰۸  | ۱۲۸           | مدیریت بر مبنای<br>استثنای فعال  |
| ۰/۸۹۹۸                                        | ۰/۷۶۵۵   | ۰/۰۰۰   | ۲۴/۵۴۱ | ۰/۸۳۲۶۳                    | ۳/۸۳۲۶  | ۱۲۸           | مدیریت بر مبنای<br>استثنای منفعل |
| -۰/۰۱۵۸                                       | -۰/۱۴۰۸  | ۰/۱۱۷   | -۱/۵۷۹ | -۰/۰۶۲۵۰                   | ۲/۹۳۷۵  | ۱۲۸           | عدم مداخله                       |

از نتایج حاصل از آزمون  $t$  که در جدول ۴-۱۱ آمده است، می‌توان پی برد که مدیران هتل در کل به سبک رهبری تبادلی تمایل بیشتری دارند.

میانگین‌های به دست آمده نشان می‌دهد که ابعاد مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل و همچنین به طور نسبی پاداش‌های مشروط که از ابعاد سبک رهبری تبادلی می‌باشند بیشتر از ۳ و همچنین به طور نسبی بیشتر از میانگین ابعاد دیگر سبک رهبری استفاده شده در این تحقیق است.

بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیران هتل‌ها به سبک رهبری تبادلی تمایل بیشتری دارند.

میانگین ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا نیز بیشتر از ۳ می‌باشد ولی تفاوت شاخصه‌های نفوذ آرمانی معنادار نیست. لذا نتیجه‌گیری خاصی در مورد تمایل مدیران به سبک رهبری تحول‌گرا نمی‌توان کرد.

همچنین تفاوت شاخصه رهبری عدم مداخله نیز معنادار نبوده و نمی‌توان درباره به کارگیری این سبک رهبری در بین مدیران هتل‌ها اظهار نظر خاصی نمود.

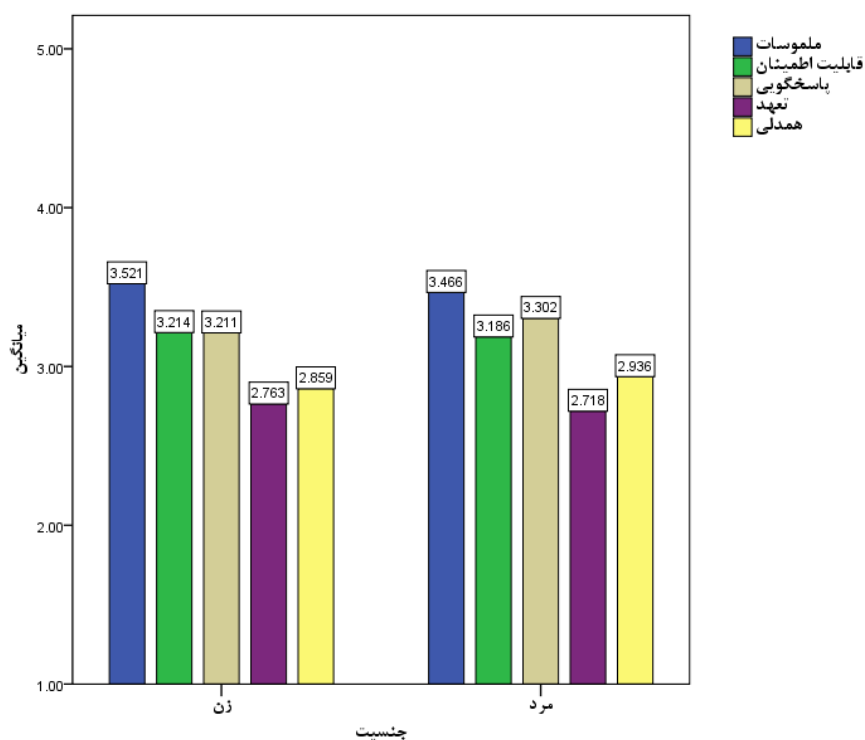
## ۴-۵ آزمون t برای بررسی تفاوت جنسیتی در ادراک کیفیت خدمات

با مقایسه نمرات پرسشنامه کیفیت ارائه خدمات دو گروه مرد و زن توسط آزمون‌های نمونه‌های مستقل t، برابری میانگین t و برابری واریانس لوین به این پرسش پاسخ دهیم که آیا تفاوتی در ادراک کیفیت خدمات بین این دو گروه جنسیتی وجود دارد یا خیر؟

جدول ۴-۱۲ نتایج اولیه آزمون t برای اختلاف جنسیتی در سنجش کیفیت

| انحراف معیار | میانگین | درجه آزادی | جنسیت |                |
|--------------|---------|------------|-------|----------------|
| ۰/۴۶۷۴۵      | ۳/۵۲۰۸  | ۹۶         | زن    | موارد ملموس    |
| ۰/۵۲۴۴۹      | ۳/۴۶۶۳  | ۱۶۳        | مرد   |                |
| ۰/۶۶۷۸۵      | ۳/۲۱۳۶  | ۹۶         | زن    | قابلیت اطمینان |
| ۰/۷۲۶۲۶      | ۳/۱۸۵۶  | ۱۶۳        | مرد   |                |
| ۰/۵۷۶۲۰      | ۳/۲۱۰۹  | ۹۶         | زن    | پاسخگویی       |
| ۰/۶۲۶۹۷      | ۳/۳۰۲۱  | ۱۶۳        | مرد   |                |
| ۰/۷۷۷۴۵      | ۲/۷۶۳۰  | ۹۶         | زن    | تعهد           |
| ۰/۸۲۶۴۳      | ۲/۷۱۷۸  | ۱۶۳        | مرد   |                |
| ۰/۶۰۵۶۹      | ۲/۸۵۹۴  | ۹۶         | زن    | همدلی          |
| ۰/۵۰۶۹۲      | ۲/۹۳۵۶  | ۱۶۳        | مرد   |                |

همان طور که از نتایج اولیه آزمون t در جدول ۴-۱۲ پیدا است، اختلاف زیادی بین میانگین و انحراف معیارهای ادراک ابعاد کیفیتی خدمات ارائه شده از جانب هتل‌ها بین دو جنس مرد و زن دیده نمی‌شود و تقریباً می‌توان گفت که نظر مردها و زن‌ها در مورد کیفیت خدمات، یکسان است.



نمودار ۴-۶ میانگین نمره‌های ابعاد کیفیت خدمات به تفکیک جنسیت

در نمودار فوق نیز همسانی نسبی بین میانگین‌های ابعاد کیفیت خدمات بین دو جنس قابل مشاهده است.

جدول ۴-۱۳ نتایج آزمون برابری واریانس لوین و میانگین t برای ادراک کیفیت خدمات بین مرد و زن

| آزمون برابری میانگین t                      |          |         |               |        | آزمون برابری واریانس لوین |       |                |
|---------------------------------------------|----------|---------|---------------|--------|---------------------------|-------|----------------|
| فاصله اطمینان ۹۵٪ برای<br>اختلاف با میانگین |          | p-value | درجه<br>آزادی | t      | p-value                   | F     |                |
| حد بالا                                     | حد پایین |         |               |        |                           |       |                |
| ۰/۱۸۲۳۰                                     | -۰/۷۳۱۵  | ۰/۴۰۱   | ۲۵۷           | ۰/۸۴۱  | ۰/۲۵۸                     | ۱/۲۸۶ |                |
| ۰/۲۰۶۶۳                                     | -۱/۵۰۷۱  | ۰/۷۵۸   | ۲۵۷           | ۰/۳۰۸  | ۰/۴۲۹                     | ۰/۶۲۷ | قابلیت اطمینان |
| ۰/۰۶۳۰۰                                     | -۰/۲۴۵۴۲ | ۰/۲۴۵   | ۲۵۷           | -۱/۱۶۵ | ۰/۵۳۸                     | ۰/۳۸۱ | پاسخگویی       |
| ۰/۲۵۰۱۰                                     | -۰/۱۵۹۶۵ | ۰/۶۶۴   | ۲۵۷           | ۰/۴۳۵  | ۰/۲۳۱                     | ۱/۴۴۲ | تعهد           |
| ۰/۰۶۲۴۰                                     | -۰/۲۱۴۸۲ | ۰/۲۸۰   | ۲۵۷           | -۱/۰۸۳ | ۰/۱۱۷                     | ۲/۴۷۵ | همدلی          |

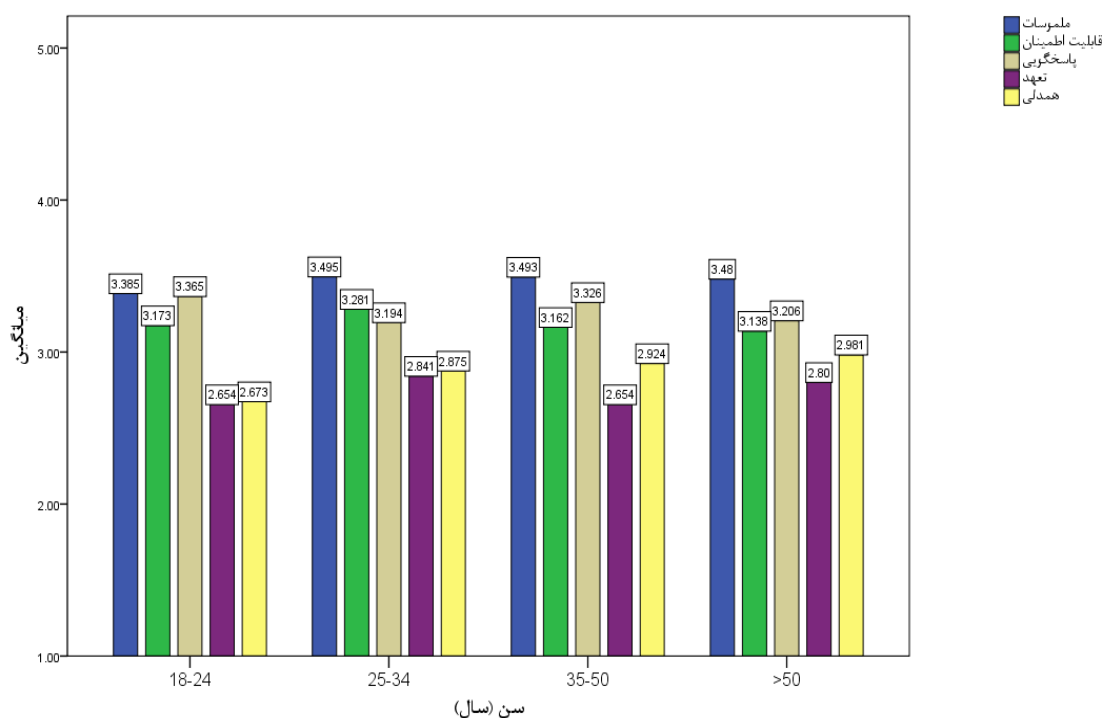
آزمون برابری میانگین  $t$  برای بررسی میانگین پاسخ‌های دو جنس مرد و زن به پرسش‌های سنجش کیفیت خدمات به کار رفته است. از آنجا که تمامی مقادیر  $p$ -value حاصل از این آزمون در جدول ۱۳-۴ بیشتر از ۰/۰۵ است، این نتیجه به دست می‌آید که میانگین پاسخ‌های آقایان و خانم‌ها در مورد کیفیت خدمات ارائه شده از جانب هتل‌ها یکسان است.

در جدول ۱۳-۴ نتایج آزمون برابری واریانس لوین نیز به چشم می‌آید. این آزمون برای بررسی واریانس پاسخ‌های دو جنس مرد و زن به پرسش‌های سنجش کیفیت خدمات به کار رفته است. با بررسی  $p$ -value این آزمون که همگی مقادیری بالاتر از ۰/۰۵ دارند بی‌این نتیجه می‌رسیم که واریانس پاسخ‌های آقایان و خانم‌ها در مورد کیفیت خدمات ارائه شده از جانب هتل‌ها نیز برابر است. از نتایج حاصل از دو آزمون برابری میانگین  $t$  و برابری واریانس لوین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که خانم‌ها و آقایان نظر یکسانی در مورد کیفیت خدمات هتل‌ها دارند.

## ۴-۶ بررسی تفاوت سنی در ادراک کیفیت خدمات

جدول ۴-۱۴ میانگین و انحراف معیار نمرات ابعاد سنجش کیفیت به تفکیک سن

| ابعاد کیفیت    | سن (سال)     | تعداد | میانگین | انحراف معیار |
|----------------|--------------|-------|---------|--------------|
| ملموسات        | ۱۸-۲۴        | ۱۳    | ۳/۳۸۴۶  | ۰/۴۵۷۹۸      |
|                | ۲۵-۳۴        | ۸۰    | ۳/۴۹۵۰  | ۰/۴۸۲۵۸      |
|                | ۳۵-۵۰        | ۱۲۵   | ۳/۴۹۲۸  | ۰/۵۰۱۹۶      |
|                | بالاتر از ۵۰ | ۴۰    | ۳/۴۸۰۰  | ۰/۵۷۴۳۲      |
| قابلیت اطمینان | ۱۸-۲۴        | ۱۳    | ۳/۱۷۳۱  | ۰/۶۷۲۲۵      |
|                | ۲۵-۳۴        | ۸۰    | ۳/۲۸۱۳  | ۰/۶۶۹۶۱      |
|                | ۳۵-۵۰        | ۱۲۵   | ۳/۱۶۲۰  | ۰/۷۰۹۴۲      |
|                | بالاتر از ۵۰ | ۴۰    | ۳/۱۳۷۵  | ۰/۷۷۶۱۵      |
| پاسخگویی       | ۱۸-۲۴        | ۱۳    | ۳/۳۶۵۴  | ۰/۶۱۷۵۸      |
|                | ۲۵-۳۴        | ۸۰    | ۳/۱۹۳۸  | ۰/۵۸۰۵۰      |
|                | ۳۵-۵۰        | ۱۲۵   | ۳/۳۲۶۰  | ۰/۶۳۹۹۲      |
|                | بالاتر از ۵۰ | ۴۰    | ۳/۲۰۶۲  | ۰/۵۵۷۲۶      |
| تعهد           | ۱۸-۲۴        | ۱۳    | ۲/۶۵۳۸  | ۰/۷۸۷۵۲      |
|                | ۲۵-۳۴        | ۸۰    | ۲/۸۴۰۶  | ۰/۷۷۹۷۳      |
|                | ۳۵-۵۰        | ۱۲۵   | ۲/۶۵۴۰  | ۰/۸۴۲۲۹      |
|                | بالاتر از ۵۰ | ۴۰    | ۲/۸۰۰۰  | ۰/۷۵۱۴۹      |
| همدلی          | ۱۸-۲۴        | ۱۳    | ۲/۶۷۳۱  | ۰/۶۷۹۹۶      |
|                | ۲۵-۳۴        | ۸۰    | ۲/۸۷۵۰  | ۰/۵۲۷۷۱      |
|                | ۳۵-۵۰        | ۱۲۵   | ۲/۹۲۴۰  | ۰/۵۴۸۳۰      |
|                | بالاتر از ۵۰ | ۴۰    | ۲/۹۸۱۳  | ۰/۵۲۶۲۰      |



نمودار ۴-۷ میانگین نمرات ابعاد سنجش کیفیت به تفکیک سن

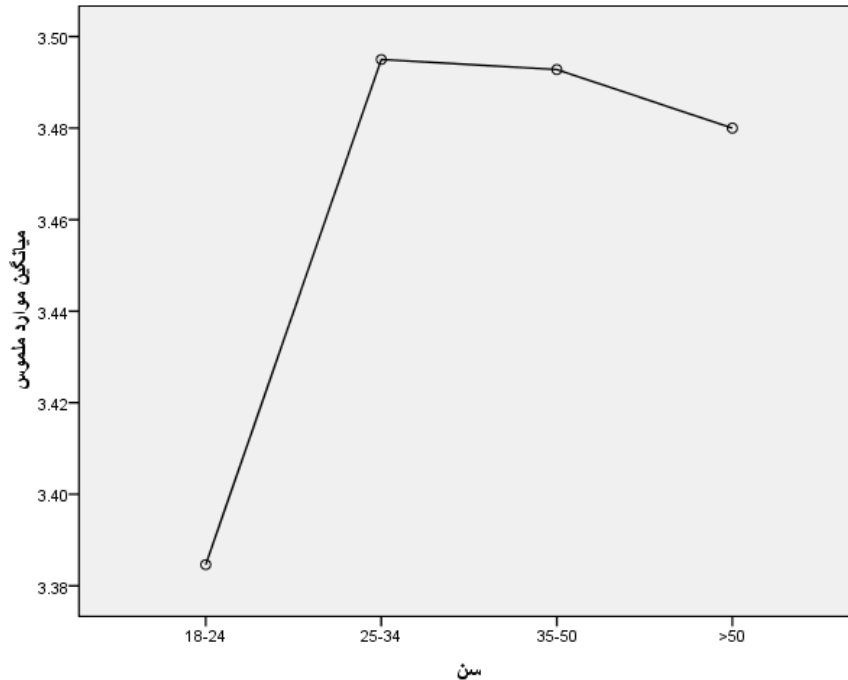
همانطور که از داده‌های جدول ۴-۱۴ و نمودار ۴-۷ پیدا است، میانگین ابعاد سبک رهبری در رده‌های سنی نسبتاً یکسان است. برای اثبات این قضیه از آزمون واریانس یا آنوا استفاده می‌کنیم.

#### ۴-۶-۱ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد ملموسات

جدول ۴-۱۵ نتایج آزمون آنوا در مقایسه رده‌های سنی در بعد ملموسات

| p-value | F     | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات |            |             |
|---------|-------|----------------|------------|--------------|------------|-------------|
| ۰/۹۰۲   | ۰/۱۹۲ | ۰/۰۴۹          | ۳          | ۰/۱۴۷        | بین گروهی  | بعد ملموسات |
|         |       | ۰/۲۵۶          | ۲۵۴        | ۶۵/۰۲۲       | درون گروهی |             |
|         |       |                | ۲۵۷        | ۶۵/۱۷۰       | مجموع      |             |

طبق نتایج آزمون آنووا در جدول ۴-۱۵ چون p-value بزرگتر از ۰/۰۵ است فرض صفر را که برابری میانگین نمره بعد ملموسات در بین رده‌های سنی است، با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان رد کرد.



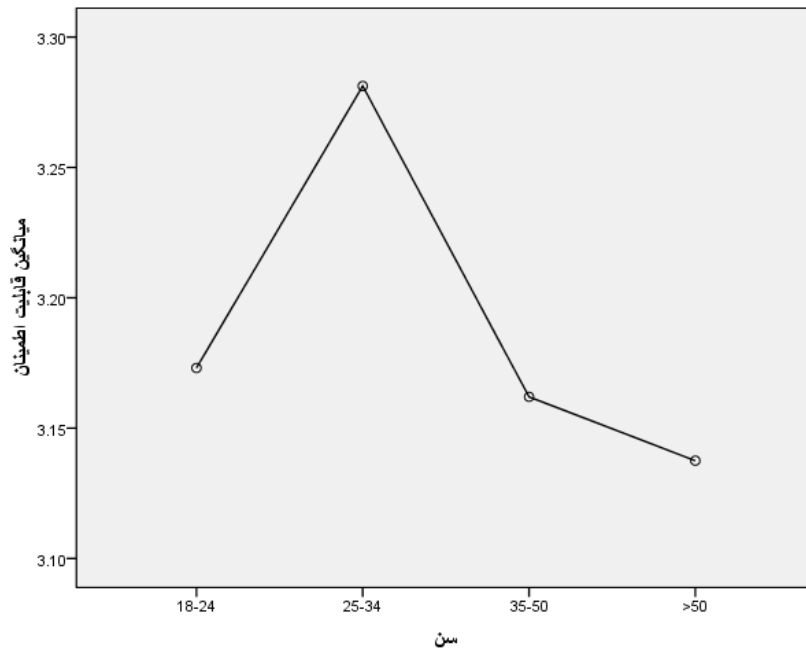
نمودار ۴-۸ میانگین بعد موارد ملموس در بین رده‌های سنی مختلف

#### ۴-۶-۲ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد قابلیت اطمینان

جدول ۴-۱۶ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد قابلیت اطمینان

| p-value | F     | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات |            |                    |
|---------|-------|----------------|------------|--------------|------------|--------------------|
| ۰/۶۲۸   | ۰/۵۸۱ | ۰/۲۹۰          | ۳          | ۰/۸۷۰        | بین گروهی  | بعد قابلیت اطمینان |
|         |       | ۰/۴۹۹          | ۲۵۴        | ۱۲۶/۷۴۶      | درون گروهی |                    |
|         |       |                | ۲۵۷        | ۱۲۷/۶۱۵      | مجموع      |                    |

طبق نتایج آزمون آنووا در جدول ۴-۱۶ چون p-value بزرگتر از ۰/۰۵ است فرض صفر را که برابری میانگین نمره بعد قابلیت اطمینان در بین رده‌های سنی است، با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان رد کرد.



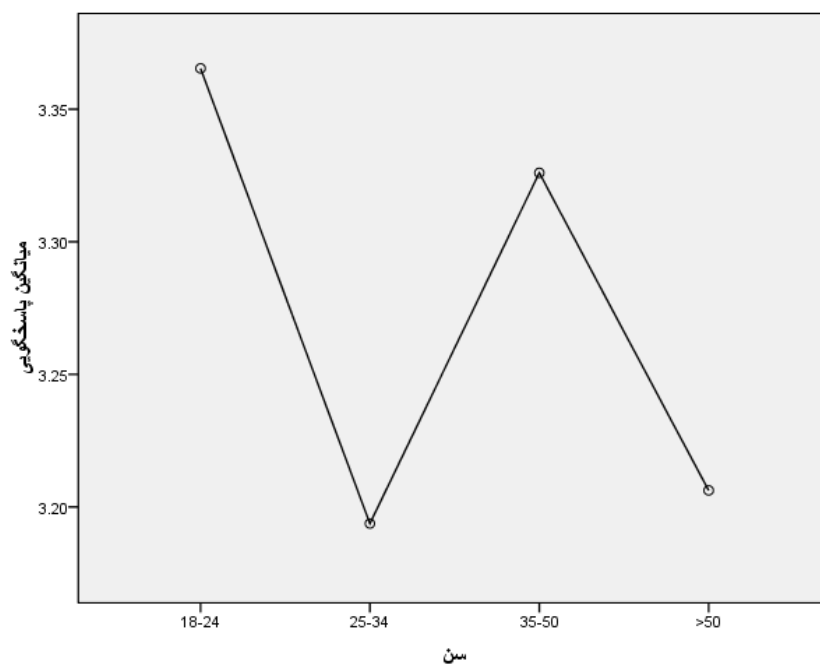
نمودار ۴-۹ میانگین بعد قابلیت اطمینان در بین رده‌های سنی مختلف

#### ۴-۶-۳ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد پاسخگویی

جدول ۴-۱۷ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد پاسخگویی

| p-value | F     | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات |            |          |
|---------|-------|----------------|------------|--------------|------------|----------|
| ۰/۳۸۳   | ۱/۰۲۳ | ۰/۳۷۹          | ۳          | ۱/۱۳۷        | بین گروهی  | در مجموع |
|         |       | ۰/۳۷۰          | ۲۵۴        | ۹۴/۰۸۸       | درون گروهی |          |
|         |       |                | ۲۵۷        | ۹۵/۲۲۵       | مجموع      |          |

طبق نتایج آزمون آنووا در جدول ۴-۱۷ چون p-value بزرگتر از ۰/۰۵ است فرض صفر را که برابری میانگین نمره بعد پاسخگویی در بین رده‌های سنی است، با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان رد کرد.



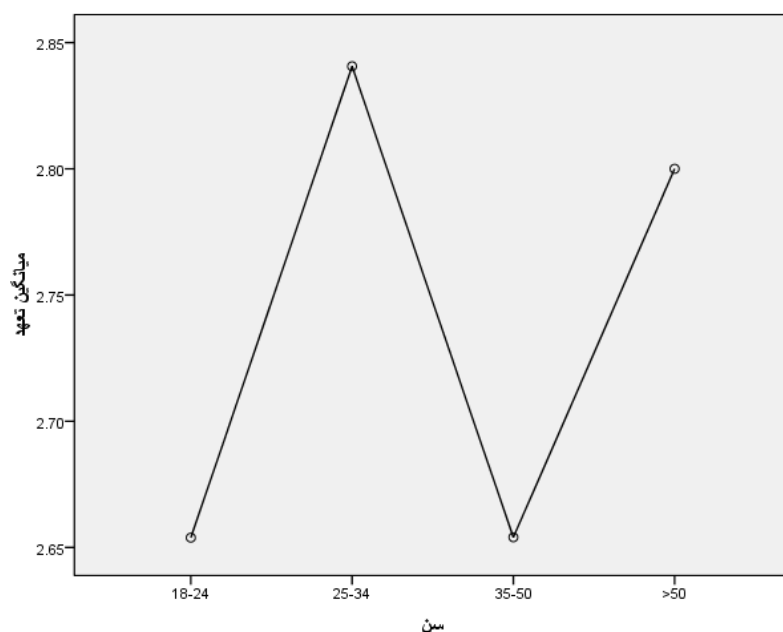
نمودار ۴-۱۰ میانگین بعد پاسخگویی در بین رده‌های سنی مختلف

#### ۴-۶-۴ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد تعهد

جدول ۴-۱۸ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد تعهد

| مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F     | p-value | تفاوت معنی‌دار |
|--------------|------------|----------------|-------|---------|----------------|
| ۱/۹۶۷        | ۳          | ۰/۶۵۶          | ۱/۰۰۷ | ۰/۳۹۰   |                |
| ۱۶۵/۴۷۱      | ۲۵۴        | ۰/۶۵۱          |       |         |                |
| ۱۶۷/۴۳۸      | ۲۵۷        |                |       |         |                |
| مجموع        |            |                |       |         |                |

طبق نتایج آزمون آنووا در جدول ۴-۱۸ چون p-value بزرگتر از ۰/۰۵ است فرض صفر را که برابری میانگین نمره بعد تعهد در بین رده‌های سنی است، با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان رد کرد.



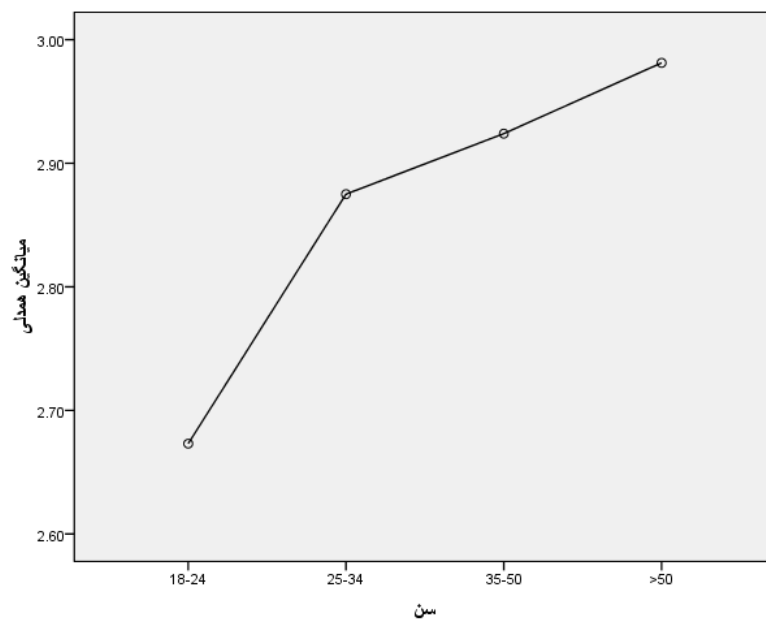
نمودار ۴-۱۱ میانگین بعد تعهد در بین رده‌های سنی مختلف

#### ۴-۶-۵ مقایسه رده‌های سنی با آزمون آنالیز واریانس در بعد همدلی

جدول ۴-۱۹ نتایج آزمون آنووا در مقایسه رده‌های سنی در بعد همدلی

| p-value | F     | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات |            |            |
|---------|-------|----------------|------------|--------------|------------|------------|
| ۰/۳۲۰   | ۱/۱۷۴ | ۰/۳۵۰          | ۳          | ۱/۰۴۹        | بین گروهی  | درون گروهی |
|         |       | ۰/۲۹۸          | ۲۵۴        | ۷۵/۶۲۵       | درون گروهی |            |
|         |       |                | ۲۵۷        | ۷۶/۶۷۳       | مجموع      |            |

طبق نتایج آزمون آنووا در جدول ۴-۱۹ چون p-value بزرگتر از ۰/۰۵ است فرض صفر را که برابری میانگین نمره بعد همدلی در بین رده‌های سنی است، با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان رد کرد.



نمودار ۴-۱۲ میانگین بعد همدلی در بین رده‌های سنی مختلف

نتایج حاصل از آزمون آنووا بر پنج بعد سنجش کیفیت خدمات نشان می‌دهد که پاسخ مهمانان هتل در رده‌های سنی مختلف با هم اختلاف زیادی نداشته و به طور نسبی همسان بوده است.

#### ۴-۷ بررسی همزمان دو متغیر مستقل سن و جنسیت بر رضایت از کیفیت خدمات

برای بررسی همزمان تاثیر دو متغیر سن و جنسیت بر ابعاد کیفیت خدمات از تحلیل واریانس عاملی استفاده می‌کنیم.

#### ۴-۷-۱ بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد ملموسات

جدول ۴-۲۰ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها

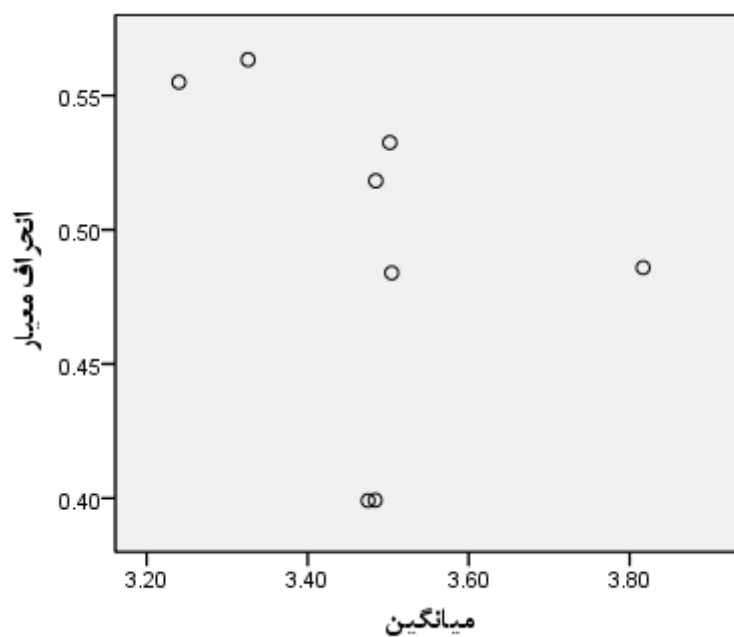
| متغیر وابسته : ملموسات |              |              |         |
|------------------------|--------------|--------------|---------|
| F                      | درجه آزادی ۱ | درجه آزادی ۲ | p-value |
| ۰/۹۰۳                  | ۷            | ۲۴۸          | ۰/۵۰۴   |

از آنجا که p-value آزمون لوین بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، فرض صفر را که برابری بین واریانس هاست نمی توان رد کرد و بدین ترتیب اختلاف بین واریانس ها تصادفی می باشد.

جدول ۴-۲۱ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد ملموسات

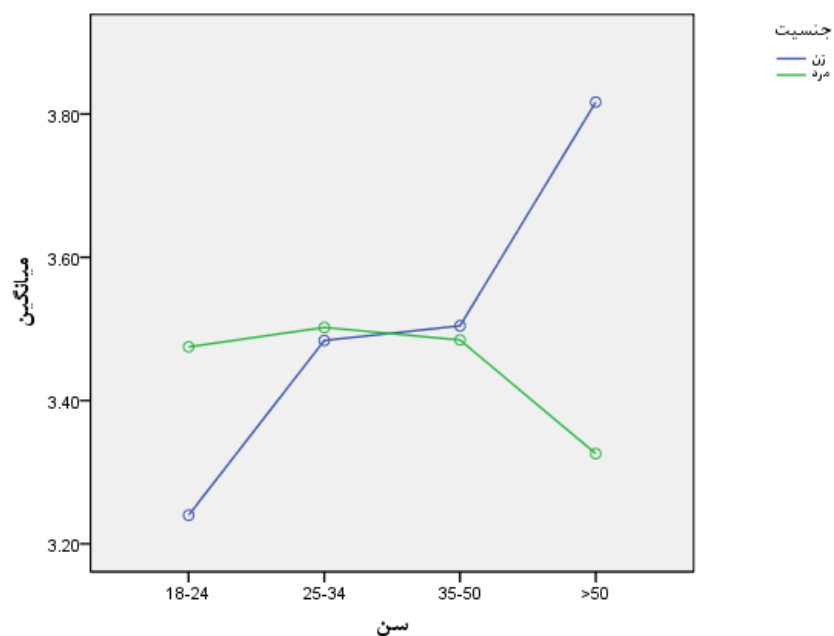
| منبع متغیر | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F     | p-value |
|------------|---------------|------------|----------------|-------|---------|
| جنسیت      | ۰/۱۲۴         | ۱          | ۰/۱۲۴          | ۰/۴۹۱ | ۰/۴۸۴   |
| سن         | ۰/۴۲۵         | ۳          | ۰/۱۴۲          | ۰/۵۵۹ | ۰/۶۴۲   |
| جنسیت*سن   | ۱/۹۷۲         | ۳          | ۰/۶۵۷          | ۲/۵۹۶ | ۰/۰۵۳   |

از آنجا که تمام p-value آزمون تحلیل واریانس عاملی بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، پس می توان نتیجه گیری کرد که بین میانگین بعد ملموسات گروه های جنسیتی و سنی و همچنین با تفکیک جنسیتی - سنی با سطح اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری وجود ندارد و ادراک این گروه ها از بعد کیفیتی ملموسات تقریباً یکسان است.



نمودار ۱۳-۴ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت\*سن در بعد کیفیتی ملموسات

همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌کنید، میانگین‌ها و انحراف معیارها با هم رابطه‌ای ندارند.



نمودار ۱۴-۴ میانگین بعد ملموسات به ترتیب سن و تفکیک جنسیت

در نمودار فوق رابطه تخمینی بین میانگین‌ها و سن را به تفکیک جنسیت مشاهده می‌کنید.

#### ۴-۷-۲ بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد قابلیت اطمینان

جدول ۴-۲۲ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها

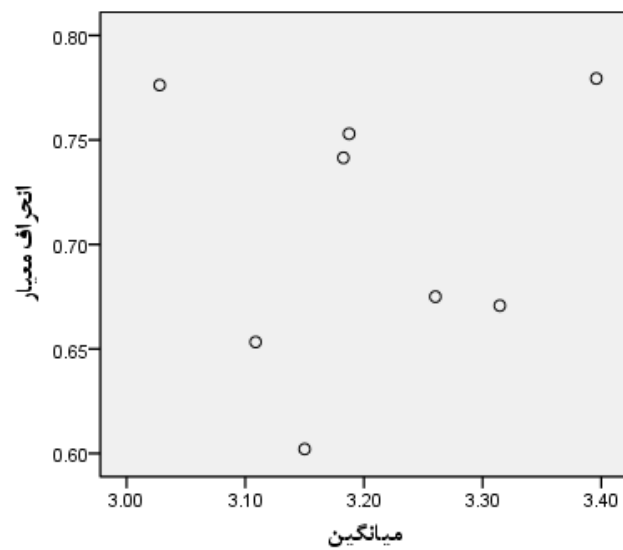
| متغیر وابسته : قابلیت اطمینان |              |              |         |
|-------------------------------|--------------|--------------|---------|
| F                             | درجه آزادی ۱ | درجه آزادی ۲ | p-value |
| ۰/۳۴۹                         | ۷            | ۲۴۸          | ۰/۹۳۰   |

از آنجا که p-value آزمون لوین بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، فرض صفر را که برابری بین واریانس‌هاست نمی توان رد کرد و بدین ترتیب اختلاف بین واریانس‌ها تصادفی می باشد.

جدول ۴-۲۳ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد قابلیت اطمینان

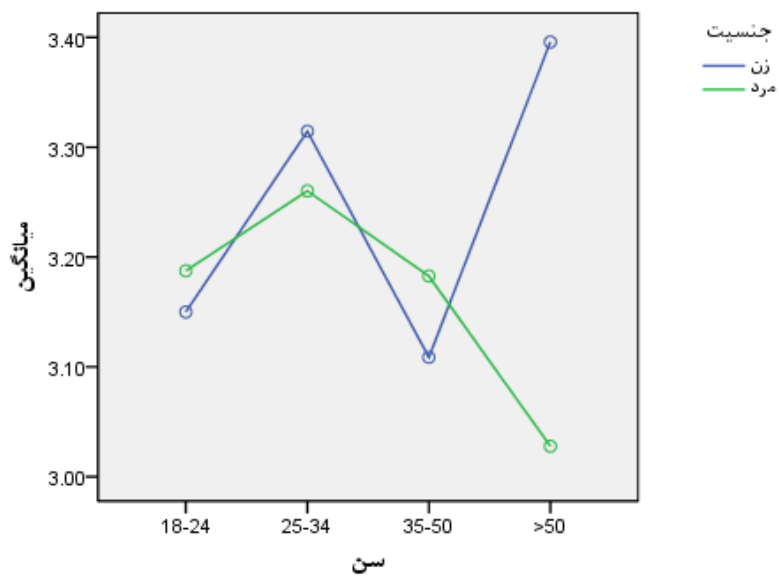
| منبع متغیر | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F     | p-value |
|------------|---------------|------------|----------------|-------|---------|
| جنسیت      | ۰/۱۸۱         | ۱          | ۰/۱۸۱          | ۰/۳۶۱ | ۰/۵۴۹   |
| سن         | ۰/۹۳۷         | ۳          | ۰/۳۱۲          | ۰/۶۲۱ | ۰/۶۰۲   |
| جنسیت*سن   | ۱/۲۸۸         | ۳          | ۰/۴۲۹          | ۰/۸۵۴ | ۰/۴۶۶   |

از آنجا که تمام p-value آزمون تحلیل واریانس عاملی بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، پس می توان نتیجه گیری کرد که بین میانگین بعد قابلیت اطمینان گروه های جنسیتی و سنی و همچنین با تفکیک جنسیتی-سنی با سطح اطمینان ۰/۹۵ تفاوت معناداری وجود ندارد و ادراک این گروه ها از بعد کیفیتی قابلیت اطمینان تقریباً یکسان است.



نمودار ۴-۱۵ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت\*سن در بعد کیفیتی قابلیت اطمینان

همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌کنید، میانگین‌ها و انحراف معیارها با هم رابطه‌ای ندارند.



نمودار ۴-۱۶ میانگین بعد قابلیت اطمینان به ترتیب سن و تفکیک جنسیت

در نمودار فوق رابطه تخمینی بین میانگین‌ها و سن را به تفکیک جنسیت مشاهده می‌کنید.

#### ۴-۷-۳ بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد پاسخگویی

جدول ۴-۲۴ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها

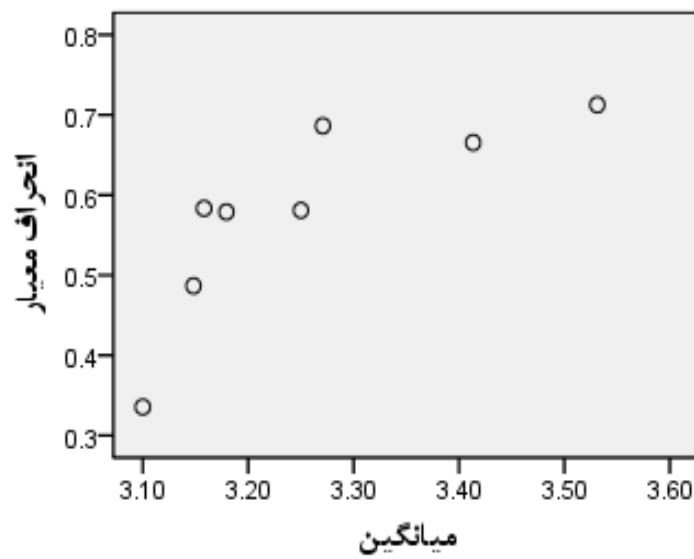
| متغیر وابسته : پاسخگویی |              |              |         |
|-------------------------|--------------|--------------|---------|
| F                       | درجه آزادی ۱ | درجه آزادی ۲ | p-value |
| ۰/۷۵۱                   | ۷            | ۲۴۸          | ۰/۶۲۹   |

از آنجا که p-value آزمون لوین بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، فرض صفر را که برابری بین واریانس‌هاست نمی توان رد کرد و بدین ترتیب اختلاف بین واریانس‌ها تصادفی می باشد.

جدول ۴-۲۵ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد پاسخگویی

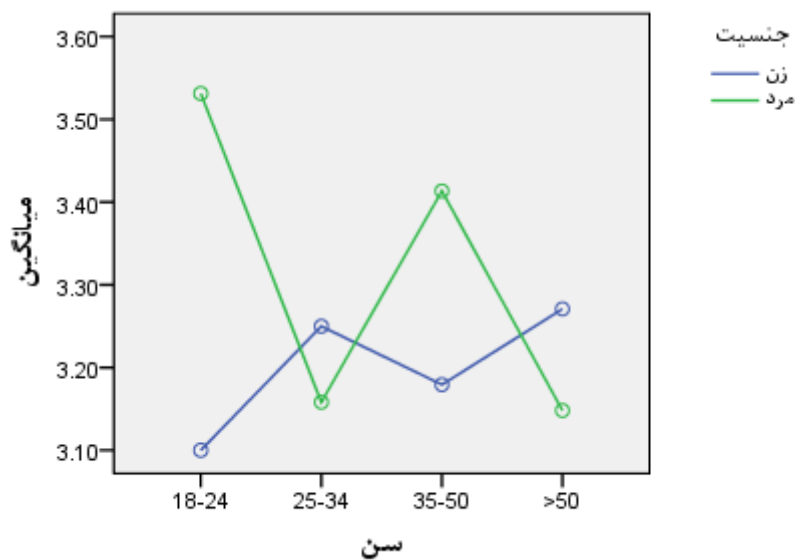
| منبع متغیر | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F     | p-value |
|------------|---------------|------------|----------------|-------|---------|
| جنسیت      | ۰/۳۸۲         | ۱          | ۰/۳۸۲          | ۱/۰۴۰ | ۰/۳۰۹   |
| سن         | ۰/۵۰۹         | ۳          | ۰/۱۷۰          | ۰/۴۶۳ | ۰/۷۰۹   |
| جنسیت*سن   | ۱/۹۶۳         | ۳          | ۰/۶۵۴          | ۱/۷۸۳ | ۰/۱۵۱   |

از آنجا که تمام p-value آزمون تحلیل واریانس عاملی بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، پس می توان نتیجه گیری کرد که بین میانگین بعد پاسخگویی گروه های جنسیتی و سنی و همچنین با تفکیک جنسیتی-سنی با سطح اطمینان ۰/۹۵ تفاوت معناداری وجود ندارد و ادراک این گروه ها از بعد کیفیتی پاسخگویی تقریباً یکسان است.



نمودار ۴-۱۷ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت\*سن در بعد کیفیتی پاسخگویی

همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌کنید، میانگین‌ها و انحراف معیارها با هم رابطه‌ای ندارند.



نمودار ۴-۱۸ میانگین بعد پاسخگویی به ترتیب سن و تفکیک جنسیت

در نمودار فوق رابطه تخمینی بین میانگین‌ها و سن را به تفکیک جنسیت مشاهده می‌کنید.

#### ۴-۷-۴ بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد تعهد

جدول ۴-۲۶ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها

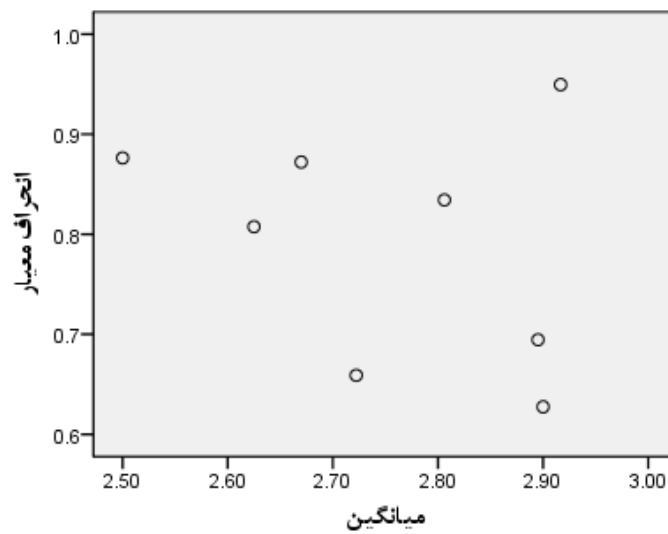
| متغیر وابسته : تعهد |              |              |         |
|---------------------|--------------|--------------|---------|
| F                   | درجه آزادی ۱ | درجه آزادی ۲ | p-value |
| ۱/۴۴۳               | ۷            | ۲۴۸          | ۰/۱۸۹   |

از آنجا که p-value آزمون لوین بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، فرض صفر را که برابری بین واریانس‌هاست نمی توان رد کرد و بدین ترتیب اختلاف بین واریانس‌ها تصادفی می باشد.

جدول ۴-۲۷ آزمون تاثیرات میان متغیری بر بعد تعهد

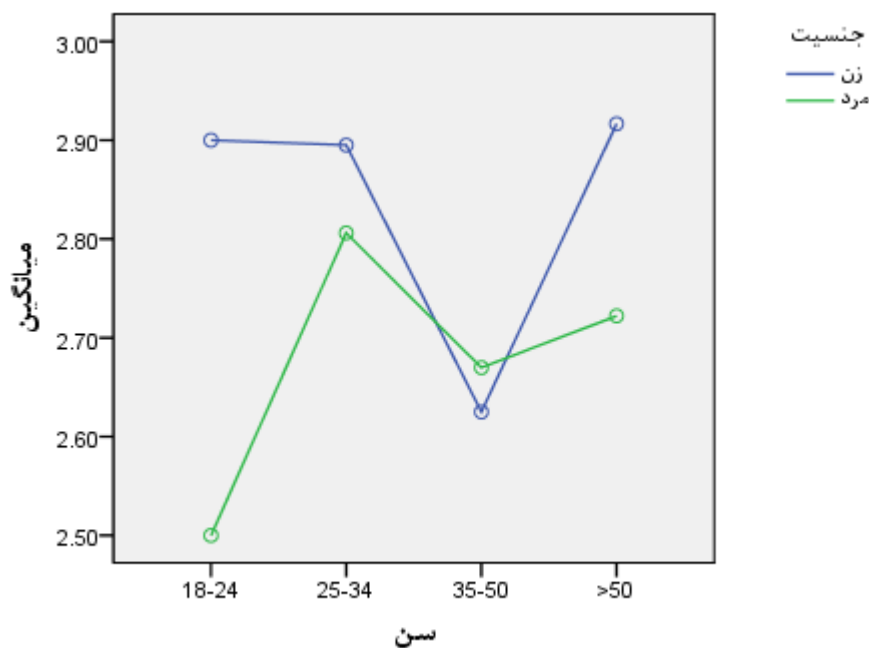
| منبع متغیر | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F     | p-value |
|------------|---------------|------------|----------------|-------|---------|
| جنسیت      | ۰/۷۶۶         | ۱          | ۰/۷۶۶          | ۱/۱۵۸ | ۰/۲۸۳   |
| سن         | ۲/۱۵۱         | ۳          | ۰/۷۱۷          | ۱/۰۸۴ | ۰/۳۵۶   |
| جنسیت*سن   | ۰/۸۳۸         | ۳          | ۰/۲۷۹          | ۰/۴۲۳ | ۰/۷۳۷   |

از آنجا که تمام p-value آزمون تحلیل واریانس عاملی بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، پس می توان نتیجه گیری کرد که بین میانگین بعد تعهد گروه های جنسیتی و سنی و همچنین با تفکیک جنسیتی-سنی با سطح اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری وجود ندارد و ادراک این گروه ها از بعد کیفیتی تعهد تقریباً یکسان است.



نمودار ۴-۱۹ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت\*سن در بعد کیفیتی تعهد

همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌کنید، میانگین‌ها و انحراف معیارها با هم رابطه‌ای ندارند.



نمودار ۴-۲۰ میانگین بعد تعهد به ترتیب سن و تفکیک جنسیت

در نمودار فوق رابطه تخمینی بین میانگین‌ها و سن را به تفکیک جنسیت مشاهده می‌کنید.

#### ۴-۷-۵ بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد همدلی

جدول ۴-۲۸ آزمون لوین برای برابری پراکنش خطاها

| متغیر وابسته : همدلی |              |              |         |
|----------------------|--------------|--------------|---------|
| F                    | درجه آزادی ۱ | درجه آزادی ۲ | p-value |
| ۲/۹۴۶                | ۷            | ۲۴۸          | ۰/۰۰۶   |

از آنجا که p-value آزمون لوین کمتر از ۰/۰۵ می باشد، فرض صفر را که برابری بین واریانس ها است رد می شود و بدین ترتیب اختلاف بین واریانس ها تصادفی نمی باشد. به همین علت از آزمون شفه و توکی برای تحلیل بیشتر تفاوت ها استفاده می کنیم.

#### ۴-۷-۱ نتایج آزمون توکی بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد همدلی

آزمون توکی از آزمون تفاوت معنی‌دار حقیقی برای مقایسه تمام حالت‌های ممکن یک به یک میانگین‌ها در سطح معنی‌داری، استفاده می‌شود.

جدول ۴-۲۹ آزمون توکی برای تفکیک سنی در بعد کیفیتی همدلی

| سن (I)       | سن (J)       | تفاوت میانگین (I-J) | p-value |
|--------------|--------------|---------------------|---------|
| ۱۸-۲۴        | ۲۵-۳۴        | -۰/۲۰۱۹             | ۰/۶۰۳   |
|              | ۳۵-۵۰        | -۰/۲۵۰۳             | ۰/۳۹۵   |
|              | بزرگتر از ۵۰ | -۰/۳۰۱۳             | ۰/۳۱۳   |
| ۲۵-۳۴        | ۱۸-۲۴        | ۰/۲۰۱۹              | ۰/۶۰۳   |
|              | ۳۵-۵۰        | -۰/۰۴۸۴             | ۰/۹۲۶   |
|              | بزرگتر از ۵۰ | -۰/۰۹۹۴             | ۰/۹۵۷   |
| ۳۵-۵۰        | ۱۸-۲۴        | ۰/۲۵۰۳              | ۰/۳۹۵   |
|              | ۲۵-۳۴        | ۰/۰۴۸۴              | ۰/۹۲۶   |
|              | بزرگتر از ۵۰ | -۰/۰۵۱۰             | ۰/۹۵۷   |
| بزرگتر از ۵۰ | ۱۸-۲۴        | ۰/۳۰۱۳              | ۰/۳۱۳   |
|              | ۲۵-۳۴        | ۰/۰۹۹۴              | ۰/۷۸۷   |
|              | ۳۵-۵۰        | ۰/۰۵۱۰              | ۰/۹۵۷   |

از آنجا که تمام p-value بیشتر از ۰/۰۵ هستند، نتایج آزمون توکی هیچ اختلاف معناداری بین گروه-

های سنی در بعد همدلی نشان نمی‌دهد.

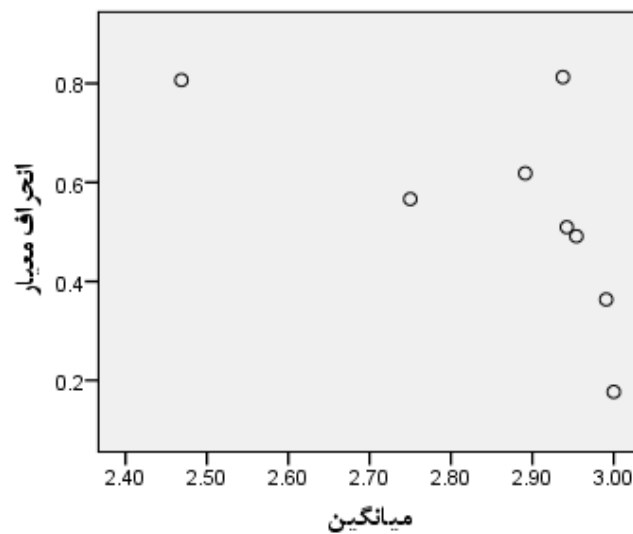
#### ۴-۷-۲ نتایج آزمون شفه بررسی تاثیر همزمان جنسیت و سن بر رضایت از بعد همدلی

آزمون شفه جهت مقایسه یک به یک میانگین‌ها یا مقایسه ترکیب چندتایی میانگین‌ها استفاده می‌شود.

جدول ۴-۳۰ آزمون شفی برای تفکیک سنی در بعد کیفیتی همدلی

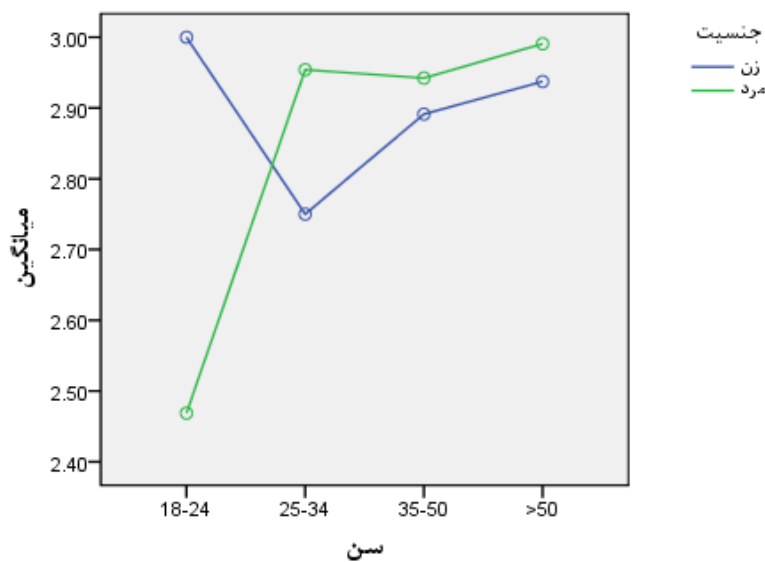
| سن (I)       | سن (J)       | تفاوت میانگین (I-J) | p-value |
|--------------|--------------|---------------------|---------|
| ۱۸-۲۴        | ۲۵-۳۴        | -۰/۲۰۱۹             | ۰/۶۷۵   |
|              | ۳۵-۵۰        | -۰/۲۵۰۳             | ۰/۴۸۱   |
|              | بزرگتر از ۵۰ | -۰/۳۰۱۳             | ۰/۳۹۷   |
| ۲۵-۳۴        | ۱۸-۲۴        | ۰/۲۰۱۹              | ۰/۶۷۵   |
|              | ۳۵-۵۰        | -۰/۰۴۸۴             | ۰/۹۴۴   |
|              | بزرگتر از ۵۰ | -۰/۰۹۹۴             | ۰/۸۳۳   |
| ۳۵-۵۰        | ۱۸-۲۴        | ۰/۲۵۰۳              | ۰/۴۸۱   |
|              | ۲۵-۳۴        | ۰/۰۴۸۴              | ۰/۹۴۴   |
|              | بزرگتر از ۵۰ | -۰/۰۵۱۰             | ۰/۹۶۷   |
| بزرگتر از ۵۰ | ۱۸-۲۴        | ۰/۳۰۱۳              | ۰/۳۹۷   |
|              | ۲۵-۳۴        | ۰/۰۹۹۴              | ۰/۸۳۳   |
|              | ۳۵-۵۰        | ۰/۰۵۱۰              | ۰/۹۶۷   |

از آنجا که تمام p-value آزمون تحلیل واریانس عاملی بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین میانگین بعد همدلی گروه‌های جنسیتی و سنی و همچنین با تفکیک جنسیتی - سنی با سطح اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری وجود ندارد و ادراک این گروه‌ها از بعد کیفیتی همدلی تقریباً یکسان است.



نمودار ۲۱-۴ پراکنش میانگین و انحراف معیار جنسیت\*سن در بعد کیفیتی همدلی

همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌کنید، انحراف معیارها در بازه از میانگین متمرکز شده‌اند که یافته‌های جدول ۲۸-۴ را تایید می‌کند.



نمودار ۲۲-۴ میانگین بعد همدلی به ترتیب سن و تفکیک جنسیت

در نمودار فوق رابطه تخمینی بین میانگین‌ها و سن را به تفکیک جنسیت مشاهده می‌کنید.

## ۴-۸ آزمون فرضیات: بررسی رابطه همبستگی بین ابعاد سبک رهبری با کیفیت خدمات

برای آزمایش فرضیه‌های این پژوهش لازم است تا رابطه بین ابعاد سبک رهبری با ابعاد کیفیت خدمات سنجیده شود. به همین دلیل برای تعیین ضریب همبستگی بین ابعاد سبک رهبری و کیفیت خدمات از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده.

### ۴-۸-۱ آزمون فرضیه اول: بررسی رابطه همبستگی بین سبک رهبری تحول‌گرا با کیفیت خدمات

برای اثبات یا رد فرضیه نخست این پژوهش، رابطه بین ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا با ابعاد کیفیت توسط آزمون همبستگی پیرسون سنجیده شده است.

جدول ۴-۳۱ ضرایب همبستگی بین ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا و ابعاد کیفیت خدمات

| همدلی  | تعهد     | پاسخگویی | قابلیت اطمینان | موارد ملموس |              |                    |
|--------|----------|----------|----------------|-------------|--------------|--------------------|
| -۰/۰۵۱ | -۰/۱۰۸   | -۰/۱۰۹   | -۰/۰۵۱         | ۰/۰۶۷       | ضریب همبستگی | سبک رهبری تحول‌گرا |
| ۰/۵۶۵  | ۰/۲۲۲    | ۰/۲۱۹    | ۰/۵۶۴          | ۰/۴۴۷       | p-value      |                    |
| ۰/۰۴۲  | ۰/۳۰۲ ** | ۰/۰۳۲    | ۰/۱۹۶ **       | ۰/۰۷۲       | ضریب همبستگی |                    |
| ۰/۶۳۴  | ۰/۰۰۰    | ۰/۷۲۳    | ۰/۰۰۲          | ۰/۴۱۶       | p-value      |                    |
| -۰/۰۵۶ | -۰/۰۷۷   | -۰/۱۱۴   | -۰/۰۴۹         | -۰/۱۱۸      | ضریب همبستگی |                    |
| ۰/۵۳۱  | ۰/۳۸۳    | ۰/۲۰۰    | ۰/۵۸۲          | ۰/۱۸۲       | p-value      |                    |
| -۰/۰۱۷ | -۰/۰۵۷   | ۰/۰۳۱    | -۰/۰۷۵         | -۰/۱۳۷      | ضریب همبستگی |                    |
| ۰/۸۵۱  | ۰/۵۲۰    | ۰/۷۲۹    | ۰/۳۹۶          | ۰/۱۲۲       | p-value      |                    |
| -۰/۱۶۱ | -۰/۱۲۷   | -۰/۰۰۶   | ۰/۰۲۸          | ۰/۰۵۰       | ضریب همبستگی |                    |
| ۰/۰۶۸  | ۰/۱۵۲    | ۰/۹۴۳    | ۰/۷۵۵          | ۰/۵۷۲       | p-value      |                    |

همانطور که در جدول ۴-۳۱ مشاهده می‌کنید، نفوذ آرمانی (ویژگی‌ها) که یکی از شاخصه‌های سبک رهبری تحول‌گرا است با سطح اطمینان ۹۹٪ با ابعاد کیفیتی قابلیت اطمینان و تعهد همبستگی مثبت دارد و ضریب همبستگی بین آن‌ها به ترتیب ۰/۱۹۶ و ۰/۳۰۲ است. پس می‌توان نتیجه گرفت که نفوذ آرمانی (ویژگی‌ها) که خود یکی از عوامل سبک رهبری تحول‌گرا است با کیفیت خدمات رابطه مثبتی دارد و وجود این ویژگی در مدیران هتل‌ها باعث ارتقای کیفیت خدمات می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که در کل سبک رهبری تحول‌گرا موجب ارتقای کیفیت خدمات می‌شود که با این وجود فرضیه نخست آزمون تایید می‌شود.

#### ۴-۸-۲ آزمون فرضیه دوم: بررسی رابطه همبستگی بین سبک رهبری تبادلی با کیفیت خدمات

برای اثبات یا رد فرضیه دوم این پژوهش، رابطه بین ابعاد سبک رهبری تبادلی با ابعاد کیفیت توسط آزمون همبستگی پیرسون سنجیده شده است.

جدول ۴-۳۲ ضرایب همبستگی بین ویژگی‌های سبک رهبری تبادلی و ابعاد کیفیت خدمات

| همدلی   | تعهد    | پاسخگویی | قابلیت اطمینان | موارد ملموس |              |                 |                  |
|---------|---------|----------|----------------|-------------|--------------|-----------------|------------------|
| ۰/۰۲۰   | ۰/۰۴۵   | ۰/۰۵۰    | ۰/۱۰۷          | ۰/۰۰۶       | ضریب همبستگی | پاداش مشروط     | سبک رهبری تبادلی |
| ۰/۸۲۲   | ۰/۶۱۳   | ۰/۵۷۱    | ۰/۲۲۶          | ۰/۹۴۳       | p-value      |                 |                  |
| ۰/۰۶۸   | ۰/۰۴۹   | ۰/۰۱۳    | ۰/۰۹۱          | ۰/۰۱۶       | ضریب همبستگی | مدیریت بر مبنای |                  |
| ۰/۴۴۷   | ۰/۵۸۵   | ۰/۸۸۲    | ۰/۳۰۶          | ۰/۸۵۷       | p-value      | استثنای فعال    |                  |
| ۰/۳۰۶** | ۰/۱۷۵ * | ۰/۰۲۴    | ۰/۰۵۰          | ۰/۰۸۴       | ضریب همبستگی | مدیریت بر مبنای |                  |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۰۴۷   | ۰/۷۸۶    | ۰/۵۷۵          | ۰/۳۴۵       | p-value      | استثنای منفعل   |                  |

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل که یکی از شاخصه-های سبک رهبری تبادلی است با سطح اطمینان ۹۵٪ با بعد کیفیتی تعهد و با سطح اطمینان ۹۹٪ با بعد کیفیتی همدلی همبستگی منفی دارند و ضریب همبستگی بین آن‌ها به ترتیب ۰/۱۷۵- و ۰/۳۰۶- است. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت بر مبنای استثنای منفعل که خود یکی از عوامل سبک رهبری تبادلی است با کیفیت خدمات رابطه منفی دارد و وجود این ویژگی در مدیران هتل‌ها باعث افت کیفیت خدمات می‌شود.

نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که در مجموع سبک رهبری تبادلی موجب کاهش کیفیت خدمات در هتل‌ها می‌شود که این نتیجه فرضیه دوم تحقیق را تایید می‌کند.

#### ۴-۸-۳ آزمون فرضیه سوم: بررسی رابطه همبستگی بین سبک رهبری عدم مداخله با کیفیت خدمات

برای اثبات یا رد سومین فرضیه این پژوهش، رابطه بین ابعاد سبک رهبری عدم مداخله با ابعاد کیفیت توسط آزمون همبستگی پیرسون سنجیده شده است.

جدول ۴-۳ ضرایب همبستگی بین ویژگی‌های سبک رهبری عدم مداخله و ابعاد کیفیت خدمات

| همدلی   | تعهد  | پاسخگویی | قابلیت اطمینان | موارد ملموس |              |            |
|---------|-------|----------|----------------|-------------|--------------|------------|
| ۰/۲۷۷** | ۰/۰۱۵ | -۰/۰۳۱   | ۰/۰۷۵          | -۰/۰۳۰      | ضریب همبستگی | عدم مداخله |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۸۶۲ | ۰/۷۲۳    | ۰/۳۹۶          | ۰/۷۳۹       | p-value      |            |

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید، عدم مداخله که شاخصه سبک رهبری عدم مداخله است با سطح اطمینان ۹۹٪ با بعد کیفیتی همدلی همبستگی مثبت دارد و ضریب همبستگی بین آن‌ها

۰/۲۷۷ است. پس می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری عدم مداخله با کیفیت خدمات رابطه مثبت

دارد و وجود این ویژگی در مدیران هتل‌ها باعث ارتقای کیفیت خدمات می‌شود.

پس می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری عدم مداخله در مجموع باعث ارتقای کیفیت خدمات در هتل-

ها می‌شود. با این نتیجه‌گیری سومین فرضیه این تحقیق نیز تایید می‌شود.

فصل پنجم

نتیجه‌گیری

و

پیشنهاد

## ۵-۱ مقدمه

از آنجا که یکی از بارزترین شاخصه‌های سنجش عملکرد سازمان‌های خدماتی، کیفیت خدمات ارائه شده از جانب این گونه سازمان‌ها می‌باشد و سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار بر عملکرد یک سازمان می‌باشد، قطعاً سبک رهبری بر کیفیت خدمات سازمان‌های خدماتی تاثیرگذار است. یکی از شاخص‌ترین انواع سازمان‌های خدماتی، هتل‌ها می‌باشند که کیفیت خدمات ارائه شده از جانب آن‌ها در جذب مشتری و کسب درآمد آن‌ها بسیار حیاتی است. به همین منظور این پژوهش به بررسی رابطه کیفیت خدمات و سبک رهبری در صنعت هتلداری می‌پردازد.

دو پرسشنامه در این تحقیق به کار رفته. پرسشنامه اول، پرسشنامه سنجش کیفیت خدمات از جانب مهمانان هتل‌ها بود که بر اساس شاخص سروکوال طراحی گشته. این پرسشنامه بین ۳۰۰ تن از مهمانان هتل‌ها توزیع گشته و نظر آن‌ها در مورد شاخص‌های کیفیت خدمات جمع‌آوری گشته. پرسشنامه دوم که پرسشنامه سبک رهبری می‌باشد بر اساس پرسشنامه استاندارد MLQ طراحی گردیده و بین ۱۶۰ تن از کارکنان هتل‌ها توزیع گشته تا سبک رهبری مدیر هتل مشخص گردد. در نهایت ۲۶۱ پرسشنامه از مهمانان و ۱۲۹ پرسشنامه از کارکنان هتل‌ها در تحلیل آماری لحاظ گردید. جهت آزمون پایایی و آزمون فرضیات از نرم افزار SPSS ۱۷ استفاده شد. نتایج آزمون پایایی حاکی از پایایی درونی در هر دو پرسشنامه بود.

## ۵-۲ نتایج تحقیق

### ۵-۲-۱ نتایج آماره‌های توصیفی

با توجه به به یافته‌های تحقیق، بیشترین افراد پاسخگو به پرسشنامه‌های سنجش کیفیت خدمات، مذکر بوده‌اند و از نظر سن نیز اکثراً در رده سنی ۳۵-۵۰ سال هستند. بیشترین تعداد افراد نیز بین ۳ تا ۵ روز در هتل اقامت گزیده بودند.

### ۵-۲-۲ نتایج بررسی سنجش کیفیت خدمات

در بررسی ابعاد مختلف کیفیت خدمات، بیشترین نمرات داده شده از جانب مهمانان هتل‌ها به ابعاد کیفیت خدمات به ترتیب به ملموسات ۳/۴۸، پاسخگویی ۳/۲۷، قابلیت اطمینان ۳/۱۹، همدلی ۲/۹ و تعهد ۲/۷۳ بوده است. که حاکی از رضایت مهمانان هتل‌ها از تجهیزات و امکانات هتل‌ها بوده است. ابعاد همدلی و تعهد نیز، امتیازی کمتر از ۳ که میانگین است کسب کرده‌اند که نشان دهنده عدم رضایت کافی مهمانان از دانش و نزاکت کارکنان و توانایی آن‌ها در انتقال اعتماد و اطمینان به مشتری و اهمیت دادن به مشتریان از جانب هتل‌ها می‌باشد.

بررسی‌های انجام شده توسط آزمون  $t$  نشان می‌دهد که بین خانم‌ها و آقایان از بابت میزان رضایت از کیفیت خدمات، تفاوت خاصی وجود ندارد و دو جنس تقریباً به یک میزان از کیفیت خدمات هتل‌ها رضایت دارند.

همچنین نتایج آزمون تحلیل واریانس، بین میزان رضایت از کیفیت خدمات هتل‌ها در رده‌های سنی مختلف هیچ تفاوت معناداری نشان نمی‌دهد. به عبارت دیگر میزان رضایت رده‌های سنی مختلف از کیفیت خدمات با هم تفاوتی ندارد.

آزمون تحلیل واریانس عاملی نیز هیچ گونه اختلاف معناداری بین میزان رضایت از کیفیت خدمات بین گروه‌های جنسیتی-سنی نشان نداد.

پس می‌توان نتیجه گرفت که سن و جنسیت در میزان رضایت از کیفیت خدمات هتل‌ها نقشی ندارد.

### ۵-۲-۳ نتایج بررسی سبک رهبری مدیران

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین میانگین از بین شاخصه‌های سبک رهبری به ابعاد مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل با امتیازهای ۳/۸۳ و ۳/۶۸ تعلق دارد.

نتایج حاصله نشان می‌دهد که مدیران هتل‌ها به سبک رهبری تبادلی گرایش دارند.

### ۵-۲-۴ نتایج بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و کیفیت خدمات

۵-۲-۴-۱ آزمون فرضیه اول: سبک رهبری تحول‌گرا موجب افزایش کیفیت خدمات می‌شود.

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون که برای یافتن رابطه معنادار بین شاخصه‌های سبک رهبری و ابعاد کیفیت خدمات به کار رفته، نشان می‌دهد که بین شاخصه نفوذ آرمانی (ویژگی‌ها) که از ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا است و ابعاد کیفیتی قابلیت اطمینان و تعهد، همبستگی مثبت وجود دارد. یعنی وجود شاخصه نفوذ آرمانی (ویژگی) در بین مدیران باعث ارتقای ابعاد کیفیتی قابلیت اطمینان و تعهد و به طور کلی موجب افزایش کیفیت خدمات هتل‌ها می‌شود. با توجه به نتایج فوق که نشان دهنده رابطه مثبت بین سبک رهبری تحول‌گرا و کیفیت خدمات است، فرضیه نخست تحقیق تایید می‌شود.

#### ۵-۲-۴-۲ آزمون فرضیه دوم: سبک رهبری تبادلی موجب کاهش کیفیت خدمات می‌شود.

همچنین نتایج حاصل از آزمون پیرسون نشان می‌دهد که بین مدیریت بر مبنای استثنای منفعل که یکی از شاخصه‌های سبک رهبری تبادلی است با سطح اطمینان ۹۵٪ با بعد کیفیتی تعهد و با سطح اطمینان ۹۹٪ با بعد کیفیتی همدلی همبستگی منفی دارند و ضریب همبستگی بین آن‌ها به ترتیب ۰/۱۷۵- و ۰/۳۰۶- است. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت بر مبنای استثنای منفعل که خود یکی از عوامل سبک رهبری تبادلی است با کیفیت خدمات رابطه منفی دارد و وجود این ویژگی در مدیران هتل‌ها باعث افت کیفیت خدمات می‌شود. در نتیجه فرض دوم تحقیق نیز تایید می‌شود.

#### ۵-۲-۴-۳ آزمون فرضیه سوم: سبک رهبری عدم مداخله موجب افزایش کیفیت خدمات می‌شود.

نتایج دیگر آزمون همبستگی نشان می‌دهد که بین عدم مداخله که شاخصه سبک رهبری عدم مداخله است با بعد کیفیتی همدلی همبستگی مثبت وجود دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری عدم مداخله با کیفیت خدمات رابطه مثبت دارد و وجود این ویژگی در مدیران هتل‌ها باعث ارتقای کیفیت خدمات می‌شود. با نتایج حاصله فرض سوم تحقیق نیز تایید می‌شود. نتایج کلی آزمون همبستگی نشان می‌دهد که سبک رهبری تبادلی که مدیران هتل‌ها تمایل بیشتری به استفاده از آن نشان می‌دهند باعث افت کیفیت خدمات می‌شود و سبک رهبری تحول‌گرا باعث ارتقای کیفیت می‌شود. همچنین سبک رهبری عدم مداخله می‌تواند باعث ارتقای کیفیت خدمات شود که با نتایج به دست آمده هر سه فرضیه این تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

### ۵-۳ پیشنهادهای کاربردی

رابطه مثبت بین شاخصه نفوذ آرمانی (ویژگی‌ها) یا به عبارتی سبک رهبری تحول‌گرا و کیفیت خدمات و همچنین رابطه مثبت بین سبک رهبری عدم مداخله و کیفیت خدمات، نیاز برای تقویت این دو

شاخصه در بین مدیران هتل‌ها را بیش از پیش روشن می‌سازد. این نتیجه می‌تواند با آموزش و مشاوره به مدیران، حاصل گردد.

علاوه بر این مدیران برای ارتقای کیفیت خدمات هتل‌ها باید از شاخصه مدیریت بر مبنای استثنای منفعل یا به طور کلی از سبک رهبری تبادلی در حد امکان اجتناب کنند. چون طبق نتایج تحقیق این ویژگی باعث کاهش کیفیت خدمات می‌شود.

همچنین مدیران باید توجه بیشتری به ابعاد کیفیتی تعهد و همدلی نشان دهند. زیرا بر اساس نتایج تحقیق، امتیاز کسب شده این ابعاد، کمتر از حد قابل قبول بوده که این مهم با آموزش کارکنان و تغییر در ساختار سازمانی، دست یافتنی است.

## ۴-۵ محدودیت‌های تحقیق

به علت محدودیت‌های مالی و زمانی، این تحقیق در محدوده جغرافیایی محدودی صورت گرفت. علاوه بر این عدم همکاری بسیاری از هتل‌ها نیز به این مشکل افزود و موجب گشت که جامعه آماری این پژوهش محدود شود. در ضمن جامعه آماری این تحقیق محدود به کسانی می‌شود که در زمان انجام این تحقیق در هتل‌ها حضور داشته‌اند.

علاوه بر این عدم همکاری تعدادی از پرسنل هتل‌ها و واکنش منفی آن‌ها برای پاسخ دادن به سوالات پرسشنامه سبک رهبری، روند تحقیق را با مشکل مواجه ساخت.

همچنین اگر چه روایی و پایایی پرسشنامه‌های این پژوهش به اثبات رسید اما این در این پژوهش به دلیل محدودیت‌های متعدد به بررسی تنها ۵ بعد کیفیتی سروکوال پرداخته شد.

با وجود این که سبک رهبری مورد آزمایش در این تحقیق از جدیدترین و کاربردی‌ترین سبک‌های رهبری است ولی به دلیل محدودیت‌ها، فقط به بررسی تاثیرات سبک رهبری مدل بس پرداخته شد.

## ۵-۵ پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی

به علت برخی محدودیت‌ها، این پژوهش در ناحیه جغرافیایی محدودی صورت گرفت. این پژوهش می‌تواند در نقاط دیگر کشور و یا حتی کشورهای دیگر با گستردگی بیشتری صورت بگیرد. همچنین می‌توان به بررسی تاثیر سبک رهبری بر کیفیت خدمات در سایر موسسات خدماتی مانند رستوران‌ها، مجتمع‌های تفریحی و ... پرداخت.

علاوه بر این در تحقیق‌های بعدی می‌توان به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری دیگر بر کیفیت خدمات پرداخت. یا حتی می‌توان به بررسی رابطه بین کیفیت خدمات با عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی یا عوامل جامعه شناختی پرداخت.

پیوست

## پیوست شماره ۱

### پرسشنامه سنجش کیفیت

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| به نام خدا<br><br>مهمان گرامی<br><br>این تحقیق درباره کیفیت خدمات هتل‌ها می‌باشد. لطفاً هتلی را که در حال حاضر در آن اقامت دارید در نظر بگیرید. با توجه به کیفیت خدمات هتلی که در آن اقامت دارید، به سوالات زیر پاسخ دهید.<br><br>حامد کرم‌ستجی - دانشجوی کارشناسی ارشد MBA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| عالی | خوب | متوسط | ضعیف | بسیار<br>ضعیف |    |                                                              |
|------|-----|-------|------|---------------|----|--------------------------------------------------------------|
|      |     |       |      |               | ۱  | ظاهر مدرن و جذاب تجهیزات هتل                                 |
|      |     |       |      |               | ۲  | پیچیده نبودن و سهولت استفاده از تجهیزات هتل                  |
|      |     |       |      |               | ۳  | ظاهر آراسته کارکنان                                          |
|      |     |       |      |               | ۴  | نظافت و تمیز بودن هتل                                        |
|      |     |       |      |               | ۵  | مناسب بودن مکان هتل                                          |
|      |     |       |      |               | ۶  | انجام خدمات تعهد شده از طرف هتل                              |
|      |     |       |      |               | ۷  | تلاش هتل برای حل مشکلات بوجود آمده در ارائه خدمات به مهمانان |
|      |     |       |      |               | ۸  | اجرای صحیح و بی عیب خدمات                                    |
|      |     |       |      |               | ۹  | ارائه خدمات در زمان وعده داده شده                            |
|      |     |       |      |               | ۱۰ | مطلع نمودن مهمانان از زمان دقیق اجرای خدمات                  |
|      |     |       |      |               | ۱۱ | ارائه سریع خدمات                                             |
|      |     |       |      |               | ۱۲ | تمایل کارکنان برای کمک به مهمانان                            |
|      |     |       |      |               | ۱۳ | توجه و پاسخگویی سریع کارکنان به سوالات مشتریان               |
|      |     |       |      |               | ۱۴ | توانایی کارکنان در جلب اعتماد مهمانان                        |
|      |     |       |      |               | ۱۵ | برخورد و رفتار مودبانه کارکنان                               |
|      |     |       |      |               | ۱۶ | احساس امنیت مهمانان در مدت اقامتشان                          |

|  |  |  |  |  |                                              |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | مطلع و ماهر بودن کارکنان در ارائه خدمات      | ۱۷ |
|  |  |  |  |  | آگاهی و اطلاع از نیازهای مهمانان             | ۱۸ |
|  |  |  |  |  | توجه فردی به تک تک مهمانان                   | ۱۹ |
|  |  |  |  |  | مناسب بودن ساعت کاری و سرویس دهی کارکنان هتل | ۲۰ |
|  |  |  |  |  | ایجاد میل و رغبت در مهمانان                  | ۲۱ |

جنسیت :

☐ زن ☐ مرد

سن :

☐ ۱۸-۲۴ سال ☐ ۲۵-۳۴ سال ☐ ۳۵-۵۰ سال ☐ بیشتر از ۵۰ سال

طول مدت اقامت :

☐ ۱-۲ روز ☐ ۳-۵ روز ☐ بیشتر از ۵ روز

از اینکه وقت خود را صرف تکمیل پرسشنامه کردید صمیمانه متشکرم.

## پیوست شماره ۲

### پرسشنامه سبک رهبری

با سلام

پرسشنامه‌ای که در اختیار دارید به منظور انجام پژوهش دانشگاهی می‌باشد. سوالات پرسشنامه درباره توصیف شما از مدیریت هتل می‌باشد. با توجه به میزان تکرار رفتار مورد نظر در گزاره از جانب مدیر خود، گزینه مورد نظر را علامت بزنید. لازم به ذکر است پاسخ‌های شما کاملاً محرمانه خواهد ماند.

با تشکر

حامد کرمستجی - دانشجوی کارشناسی ارشد MBA

| همیشه | اغلب اوقات | گاهی اوقات | به ندرت | هیچگاه |                                                                                             |
|-------|------------|------------|---------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |            |            |         |        | ۱ متناسب با تلاشم به من کمک می‌کند.                                                         |
|       |            |            |         |        | ۲ پیشنهاد‌های اساسی را به طور دقیق مورد بررسی قرار می‌دهد تا از مناسب بودن آن‌ها مطمئن شود. |
|       |            |            |         |        | ۳ از مداخله کردن اجتناب می‌ورزد، مگر وقتی که مشکلات شکلی جدی به خود بگیرند.                 |
|       |            |            |         |        | ۴ بیشتر بی‌نظمی‌ها، اشتباهات، استثنای و انحراف از معیارها را مورد توجه قرار می‌دهد.         |
|       |            |            |         |        | ۵ در مواقعی که مسائل مهم پیش می‌آید از دخالت در آن‌ها اجتناب می‌کند.                        |
|       |            |            |         |        | ۶ درباره ارزش‌ها و باورهای خود صحبت می‌کند.                                                 |
|       |            |            |         |        | ۷ در هنگامی که دیگران به او نیاز دارند، علاقه‌ای به حضور ندارد.                             |
|       |            |            |         |        | ۸ در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مد نظر قرار می‌دهد.                        |
|       |            |            |         |        | ۹ از آینده به نحوی خوش بینانه صحبت می‌کند.                                                  |
|       |            |            |         |        | ۱۰ به دلیل ارتباط با او احساس غرور و افتخار می‌کنم.                                         |
|       |            |            |         |        | ۱۱ با واژه‌های خاص بیان می‌کند که چه کسی برای رسید به اهداف برجسته، شایسته است.             |
|       |            |            |         |        | ۱۲ قبل از دخالت در امور منتظر می‌ماند تا مسائل به اشتباه کشیده شود.                         |
|       |            |            |         |        | ۱۳ با شور و شوق درباره آن چه باید انجام بگیرد، صحبت می‌کند.                                 |
|       |            |            |         |        | ۱۴ اهمیت پیدا کردن درک و فهمی جدی از داشتن هدف را روشن می‌کند.                              |
|       |            |            |         |        | ۱۵ برای راهنمایی و آموزش وقت صرف می‌کند.                                                    |
|       |            |            |         |        | ۱۶ روشن می‌سازد که پس از دستیابی به اهداف، هر کس دریافت چه چیزی را انتظار داشته باشد.       |
|       |            |            |         |        | ۱۷ به ضرب المثل "به سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند" اعتقاد دارد.                       |

| همیشه | اغلب اوقات | گاهی اوقات | به ندرت | هیچگاه |                                                                                                      |
|-------|------------|------------|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |            |            |         |        | ۱۸ از منافع خود به خاطر خیر و صلاح گروه صرف نظر می کند.                                              |
|       |            |            |         |        | ۱۹ بیشتر از آن که با دیگران به عنوان عضوی از گروه رفتار کند به عنوان یک فرد رفتار می کند.            |
|       |            |            |         |        | ۲۰ نشان داده است که تا مشکلات حاد و مزمن نشوند، دست به اقدام نمی زند.                                |
|       |            |            |         |        | ۲۱ طوری رفتار می کند که برایش احترام قائل شویم.                                                      |
|       |            |            |         |        | ۲۲ همه توجهش را در جهت رفع خطاها، شکایات و شکست ها متمرکز می سازد.                                   |
|       |            |            |         |        | ۲۳ پیامدهای اخلاقی تصمیمات را در نظر می گیرد.                                                        |
|       |            |            |         |        | ۲۴ منشا تمامی اشتباهات را بررسی و پیگیری می کند.                                                     |
|       |            |            |         |        | ۲۵ حس اعتماد و قدرت را نشان می دهد.                                                                  |
|       |            |            |         |        | ۲۶ بر اهمیت آینده نگری تاکید می کند.                                                                 |
|       |            |            |         |        | ۲۷ از شکست ها درس می گیرد تا به استانداردها و معیارها برسد.                                          |
|       |            |            |         |        | ۲۸ از تصمیم گیری اجتناب می ورزد.                                                                     |
|       |            |            |         |        | ۲۹ من را به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی ها و خلاقیت های متفاوت از دیگران هستم در نظر می گیرد. |
|       |            |            |         |        | ۳۰ از من می خواهد تا مسائل را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.                                   |
|       |            |            |         |        | ۳۱ کمک می کند تا توانایی هایم را توسعه و گسترش دهم.                                                  |
|       |            |            |         |        | ۳۲ راه های تازه ای از نحوه انجام کارها پیشنهاد می کند.                                               |
|       |            |            |         |        | ۳۳ از پاسخگویی به پرسش های فوری طفره می رود.                                                         |
|       |            |            |         |        | ۳۴ بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت سازمانی تاکید می کند.                               |
|       |            |            |         |        | ۳۵ وقتی افراد انتظارات را برآورده می سازند، احساس رضایت خاطرش را ابراز می کند.                       |
|       |            |            |         |        | ۳۶ ابراز اطمینان می کند که اهداف برآورده خواهند شد.                                                  |

### پیوست شماره ۳

#### خروجی تحلیل‌های آماری نرم افزار SPSS

آزمون t ابعاد کیفیت خدمات

##### One-Sample Test

|                | Test Value = 3 |     |                 |                 |                                           |        |
|----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                |                |     |                 |                 | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Lower                                     | Upper  |
| Tangibility    | 15.683         | 260 | .000            | .48736          | .4262                                     | .5485  |
| Assurance      | 4.556          | 260 | .000            | .19828          | .1126                                     | .2840  |
| Responsiveness | 7.197          | 260 | .000            | .27107          | .1969                                     | .3452  |
| Reliance       | -5.263         | 260 | .000            | -.26245         | -.3607                                    | -.1643 |
| Empathy        | -2.694         | 260 | .008            | -.09100         | -.1575                                    | -.0245 |

آزمون t شاخصه‌های سبک رهبری

##### One-Sample Test

|                                   | Test Value = 3 |     |                 |                 |                                           |       |
|-----------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                                   |                |     |                 |                 | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                                   | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Lower                                     | Upper |
| Idealised (Behaviours)            | 2.390          | 128 | .018            | .08140          | .0140                                     | .1488 |
| Idealised (Attributes)            | 1.803          | 128 | .074            | .06395          | -.0062                                    | .1342 |
| Inspirational Motivation          | 5.865          | 128 | .000            | .25000          | .1657                                     | .3343 |
| Intellectual Stimulation          | 6.924          | 128 | .000            | .28893          | .2064                                     | .3715 |
| Individualised Consideration      | 13.176         | 128 | .000            | .36434          | .3096                                     | .4191 |
| Contingent Rewards                | 7.029          | 128 | .000            | .24031          | .1727                                     | .3080 |
| Management-by-exception (Active)  | 18.484         | 128 | .000            | .68080          | .6079                                     | .7537 |
| Management-by-exception (Passive) | 24.541         | 128 | .000            | .83263          | .7655                                     | .8998 |
| Laissez-Faire                     | -1.579         | 128 | .117            | -.06250         | -.1408                                    | .0158 |

میانگین و انحراف معیار نمرات سنجش کیفیت به تفکیک جنسیت

Group Statistics

|                | Gender | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|--------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Tangibility    | Female | 96  | 3.5208 | .46745         | .04771          |
|                | Male   | 163 | 3.4663 | .52449         | .04108          |
| Assurance      | Female | 96  | 3.2135 | .66785         | .06816          |
|                | Male   | 163 | 3.1856 | .72626         | .05689          |
| Responsiveness | Female | 96  | 3.2109 | .57620         | .05881          |
|                | Male   | 163 | 3.3021 | .62697         | .04911          |
| Reliance       | Female | 96  | 2.7630 | .77745         | .07935          |
|                | Male   | 163 | 2.7178 | .82643         | .06473          |
| Empathy        | Female | 96  | 2.8594 | .60569         | .06182          |
|                | Male   | 163 | 2.9356 | .50962         | .03992          |

آزمون t مستقل بین جنسیت‌ها

Independent Samples Test

|             |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                 |                 |                       |                                           |        |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
|             |                             |                                         |      |                              |         |                 |                 |                       | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|             |                             |                                         |      |                              |         |                 |                 |                       |                                           |        |
|             |                             | F                                       | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower                                     | Upper  |
| Tangibility | Equal variances assumed     | 1.286                                   | .258 | .841                         | 257     | .401            | .05458          | .06486                | -.07315                                   | .18230 |
|             | Equal variances not assumed |                                         |      | .867                         | 217.867 | .387            | .05458          | .06296                | -.06951                                   | .17866 |

|                |                                      |       |      |            |         |      |         |        |             |        |
|----------------|--------------------------------------|-------|------|------------|---------|------|---------|--------|-------------|--------|
| Assurance      | Equal<br>variances<br>assumed        | .627  | .429 | .308       | 257     | .758 | .02796  | .09073 | -<br>.15071 | .20663 |
|                | Equal<br>variances<br>not<br>assumed |       |      | .315       | 212.864 | .753 | .02796  | .08878 | -<br>.14704 | .20296 |
| Responsiveness | Equal<br>variances<br>assumed        | .381  | .538 | -<br>1.165 | 257     | .245 | -.09121 | .07831 | -<br>.24542 | .06300 |
|                | Equal<br>variances<br>not<br>assumed |       |      | -<br>1.190 | 212.960 | .235 | -.09121 | .07662 | -<br>.24223 | .05981 |
| Reliance       | Equal<br>variances<br>assumed        | 1.442 | .231 | .435       | 257     | .664 | .04523  | .10404 | -<br>.15965 | .25010 |
|                | Equal<br>variances<br>not<br>assumed |       |      | .442       | 209.189 | .659 | .04523  | .10240 | -<br>.15664 | .24710 |
| Empathy        | Equal<br>variances<br>assumed        | 2.475 | .117 | -<br>1.083 | 257     | .280 | -.07621 | .07039 | -<br>.21482 | .06240 |
|                | Equal<br>variances<br>not<br>assumed |       |      | -<br>1.036 | 173.089 | .302 | -.07621 | .07359 | -<br>.22145 | .06903 |

|                |                   | Sum of<br>Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|-------------------|-------------------|-----|-------------|-------|------|
| Tangibility    | Between<br>Groups | .147              | 3   | .049        | .192  | .902 |
|                | Within<br>Groups  | 65.022            | 254 | .256        |       |      |
|                | Total             | 65.170            | 257 |             |       |      |
| Assurance      | Between<br>Groups | .870              | 3   | .290        | .581  | .628 |
|                | Within<br>Groups  | 126.746           | 254 | .499        |       |      |
|                | Total             | 127.615           | 257 |             |       |      |
| Responsiveness | Between<br>Groups | 1.137             | 3   | .379        | 1.023 | .383 |
|                | Within<br>Groups  | 94.088            | 254 | .370        |       |      |
|                | Total             | 95.225            | 257 |             |       |      |
| Reliance       | Between<br>Groups | 1.967             | 3   | .656        | 1.007 | .390 |
|                | Within<br>Groups  | 165.471           | 254 | .651        |       |      |
|                | Total             | 167.438           | 257 |             |       |      |
| Empathy        | Between<br>Groups | 1.049             | 3   | .350        | 1.174 | .320 |
|                | Within<br>Groups  | 75.625            | 254 | .298        |       |      |
|                | Total             | 76.673            | 257 |             |       |      |

نتایج آزمون توکی و شفه با تفکیک سنی در بعد کیفیتی همدلی

Dependent Variable:Empathy

|           | (I) Age | (J) Age | Mean Difference<br>(I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|-----------|---------|---------|--------------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|           |         |         |                          |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| Tukey HSD | 18-24   | 25-34   | -.2019                   | .16311     | .603 | -.6238                  | .2200       |
|           |         | 35-50   | -.2503                   | .15902     | .395 | -.6616                  | .1610       |
|           |         | >50     | -.3013                   | .17469     | .313 | -.7531                  | .1506       |
|           | 25-34   | 18-24   | .2019                    | .16311     | .603 | -.2200                  | .6238       |
|           |         | 35-50   | -.0484                   | .07822     | .926 | -.2507                  | .1539       |
|           |         | >50     | -.0994                   | .10653     | .787 | -.3749                  | .1762       |
|           | 35-50   | 18-24   | .2503                    | .15902     | .395 | -.1610                  | .6616       |
|           |         | 25-34   | .0484                    | .07822     | .926 | -.1539                  | .2507       |
|           |         | >50     | -.0510                   | .10014     | .957 | -.3100                  | .2080       |
|           | >50     | 18-24   | .3013                    | .17469     | .313 | -.1506                  | .7531       |
|           |         | 25-34   | .0994                    | .10653     | .787 | -.1762                  | .3749       |
|           |         | 35-50   | .0510                    | .10014     | .957 | -.2080                  | .3100       |
| Scheffe   | 18-24   | 25-34   | -.2019                   | .16311     | .675 | -.6610                  | .2572       |
|           |         | 35-50   | -.2503                   | .15902     | .481 | -.6979                  | .1973       |
|           |         | >50     | -.3013                   | .17469     | .397 | -.7930                  | .1904       |
|           | 25-34   | 18-24   | .2019                    | .16311     | .675 | -.2572                  | .6610       |
|           |         | 35-50   | -.0484                   | .07822     | .944 | -.2686                  | .1718       |
|           |         | >50     | -.0994                   | .10653     | .833 | -.3992                  | .2005       |
|           | 35-50   | 18-24   | .2503                    | .15902     | .481 | -.1973                  | .6979       |
|           |         | 25-34   | .0484                    | .07822     | .944 | -.1718                  | .2686       |
|           |         | >50     | -.0510                   | .10014     | .967 | -.3328                  | .2309       |
|           | >50     | 18-24   | .3013                    | .17469     | .397 | -.1904                  | .7930       |
|           |         | 25-34   | .0994                    | .10653     | .833 | -.2005                  | .3992       |
|           |         | 35-50   | .0510                    | .10014     | .967 | -.2309                  | .3328       |

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .298.

ضرایب همبستگی بین شاخص‌های سبک رهبری تحول‌گرا و ابعاد کیفیت

Correlations

|                              |                     | Tangibility | Assurance | Responsiveness | Reliance | Empathy |
|------------------------------|---------------------|-------------|-----------|----------------|----------|---------|
| Idealised (Behaviours)       | Pearson Correlation | .067        | -.051     | -.109          | -.108    | -.051   |
|                              | Sig. (2-tailed)     | .447        | .564      | .219           | .222     | .565    |
|                              | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |
| Idealised (Attributes)       | Pearson Correlation | .072        | .196**    | .032           | .302**   | .042    |
|                              | Sig. (2-tailed)     | .416        | .002      | .723           | .000     | .634    |
|                              | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |
| Inspirational Motivation     | Pearson Correlation | -.118       | -.049     | -.114          | -.077    | -.056   |
|                              | Sig. (2-tailed)     | .182        | .582      | .200           | .383     | .531    |
|                              | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |
| Intellectual Stimulation     | Pearson Correlation | -.137       | -.075     | .031           | -.057    | -.017   |
|                              | Sig. (2-tailed)     | .122        | .396      | .729           | .520     | .851    |
|                              | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |
| Individualised Consideration | Pearson Correlation | .050        | .028      | -.006          | -.127    | -.161   |
|                              | Sig. (2-tailed)     | .572        | .755      | .943           | .152     | .068    |
|                              | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ضرایب همبستگی بین شاخص‌های سبک رهبری تبادلی و ابعاد کیفیت

Correlations

|                                   |                     | Tangibility | Assurance | Responsiveness | Reliance | Empathy |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|-----------|----------------|----------|---------|
| Contingent Rewards                | Pearson Correlation | .006        | -.107     | -.050          | -.045    | -.020   |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .943        | .226      | .571           | .613     | .822    |
|                                   | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |
| Management-by-exception (Active)  | Pearson Correlation | -.016       | .091      | .013           | -.049    | -.068   |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .857        | .306      | .882           | .585     | .447    |
|                                   | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |
| Management-by-exception (Passive) | Pearson Correlation | -.084       | .050      | .024           | -.175*   | -.306** |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .345        | .575      | .786           | .047     | .000    |
|                                   | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ضرایب همبستگی بین شاخص‌های سبک رهبری عدم مداخله و ابعاد کیفیت

Correlations

|               |                     | Tangibility | Assurance | Responsiveness | Reliance | Empathy |
|---------------|---------------------|-------------|-----------|----------------|----------|---------|
| Laissez-Faire | Pearson Correlation | -.030       | .075      | -.031          | .015     | .277**  |
|               | Sig. (2-tailed)     | .739        | .396      | .723           | .862     | .000    |
|               | N                   | 129         | 129       | 129            | 129      | 129     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# منابع و مراجع

[۱]- امیرکبیری ع، (۱۳۸۵) "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد

سازمانی کارکنان"، مجله فرهنگ مدیریت، شماره ۱۴، ص ۱۱۷-۱۴۲

[۲]- جندقی غ، (۱۳۸۳)، "کدام آزمون آماری را انتخاب کنیم؟"، فرهنگ مدیریت، شماره ۶، ص ۱۱۱-

۱۲۱

[۳]- دانایی فرد ح؛ الوانی م؛ آذر ع. (۱۳۸۶)، "روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت"، انتشارات

صفار.

[۴]- دنیوی ح. (۱۳۸۹). "مدیریت نوین هتلداری" نشریه بین‌المللی تخصصی میراث فرهنگی و

گردشگری. شماره ۳۲-۳۳، ص ۳۲-۳۵.

[۵]- زیتامل، والری آ وپارسورامان، آ، (۱۳۸۷) "کیفیت خدمات و نقد مدل سروکوال و ارائه مدل های

نوین". کامبیز حیدر زاده و علی حاجیا، انتشارات کسا کاوش، چاپ اول.

[۶]- سرمد ز؛ بازرگان ع؛ حجازی ا. (۱۳۸۷). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری" چاپ پانزدهم،

تهران: نشر آگه.

[۷]- سعیدنیا ح؛ اشرفی م. (۱۳۸۷)، "بررسی کیفیت خدمات در سیستم بانکی دولتی و خصوصی با

استفاده از مدل پنج بعدی SERVQUAL"، مجله مدیریت بازاریابی، سال سوم، پیش شماره

۴، ۱۵۵-۱۴۱

[۸]- سعیدیان ن و مرادی م. (۱۳۸۸). "رابطه سبک‌های رهبری با وجدان کاری و تعهد کاری

مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر اصفهان" دانش و پژوهش در علوم تربیتی برنامه ریزی

درسی. شماره ۲۲. ص ۱۴۰-۱۱۹

[۹]- سنجقی، م ا. (۱۳۹۰). "تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک

سازمان دفاعی". فصلنامه راهبرد دفاعی. شماره ۳۲. ص ۱۱۱-۱۳۶.

- [۱۰]- سیدجوادین ر؛ کیماسی، م؛ (۱۳۸۹)، "مدیریت کیفیت خدمات"؛ نشر نگاه دانش. چاپ دوم.
- [۱۱]- شاهوردیانی ش، (۱۳۸۹)، "طراحی ابزار سنجش کیفیت خدمات پژوهشی مبتنی بر مدل سروکوال"، مجله حسابداری مدیریت، شماره پنجم، ۸۷-۹۵.
- [۱۲]- شریعتی ا. (۱۳۸۸). "بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل‌های شهر اصفهان". فصلنامه مطالعات جهانگردی شماره ۱۰. ۱۰۴-۷۹.
- [۱۳]- شریفی ح؛ (۱۳۸۰)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، سخن، چاپ اول، تهران
- [۱۴]- صدر ل، (۱۳۸۸)، پایان نامه کارشناسی ارشد، "ارزیابی کیفیت خدمات هتل‌های تهران با استفاده از مدل شکاف‌های کیفیت خدمات (سروکوال)"، دانشگاه شهید بهشتی.
- [۱۵]- صمدی م؛ حاجی پور ب؛ فارسی‌زاده ح؛ (۱۳۸۷)، "نارسانی در ارائه خدمات، استراتژی‌های احیاء خدمات و تاثیر آنها بر رفتار مصرف کننده"، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، ص ۷۱-۸۶.
- [۱۶]- ضرغام ح. "مدلی برای اندازه‌گیری کمی کیفیت خدمات در هتلداری". فصلنامه مطالعات جهانگردی شماره ۳. ۵۶-۳۹.
- [۱۷]- طالقانی م و فتاحی س. (۱۳۸۴). "کیفیت خدمات گردشگری و اهمیت آن در جلب رضایت گردشگر". مجله مدیریت شماره ۱۰۰-۹۹. ص ۶۳-۵۶.
- [۱۸]- طاهری دمنه م. فرمانی س. مستوفی الممالکی ر (۱۳۹۰)، "بررسی چالش‌های موجود در صنعت گردشگری شهر شیراز در ارتباط با محدودیت مراکز اقامتی". مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای سال دوم، شماره هشتم، ۱۳۲-۱۱۷.

[۱۹]- علامه م و نکته‌دان ا. (۱۳۸۹). "بررسی تاثیر کیفیت خدمات بر وفاداری مشتری (مطالعه

موردی هتل‌های چهار و پنج ستاره اصفهان)", مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۵، ۱۰۹-۱۲۴

[۲۰]- فتاحی زارچ، م؛ (۱۳۸۸)، پایان نامه کارشناسی ارشد، "ارزیابی کیفیت خدمات در دفاتر پلیس

+۱۰ با استفاده از روش سروکوال". مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

[۲۱]- قربانیان ع. (۱۳۸۹). "رابطه سبک رهبری (تحول آفرین-تبادلی-عدم مداخله‌گر) مدیران و

رضایت شغلی تکنسین‌های فوریت‌های پزشکی". مجله پرستاری و مامایی تبریز. شماره ۱۹، ص

۴۲-۵۱

[۲۲]- کشاورز، س؛ (۱۳۸۶) پایان نامه کارشناسی ارشد، "رابطه بین ابعاد کیفیت خدمات بر اساس

مدل سروکوال و رضایت مشتری در نمایندگی های ایران خودرو کرج"، دانشکده علوم تربیتی و

روانشناسی، دانشگاه الزهراء

[۲۳]- محمدی ا. (۱۳۸۶)، پایان نامه کارشناسی ارشد، "تعیین و مقایسه میزان رضایتمندی مشتریان

بانک سامان و بانک ملی از خدمات بانکی با استفاده از مدل سرو کوال"، مدیریت بازرگانی،

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

[۲۴]- مهدیلوی تازه کندی ع. (۱۳۸۵)، پایان نامه کارشناسی ارشد، "بررسی و سنجش کیفیت

خدمات در بانک پارسیان و ارتباط آن با رضایتمندی مشتریان"، مدیریت بازرگانی، دانشگاه

شهید بهشتی.

[۲۵]- نایب زاده ش؛ دهقان دهنوی ح؛ فیض م. (۱۳۸۹)، "ارزیابی کیفیت خدمات بانک ملی با

استفاده از روش سروکوال از نظر مشتریان استفاده کننده از خدمات بانکداری الکترونیک (مطالعه

موردی: بانک ملی شهر یزد)". مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۸، ۱۶۵-۱۴۱

[۲۶]- نیازآذری ک. (۱۳۸۹). "بررسی تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا و رهبری مراوده‌ای بر وجدان کاری دبیران." فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی. شماره ۲. ص ۵۹-۶۹.

- [27]- Akaba, A. (2006), "measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in turkey", *Hospitality management*. Vol.25, pp.170-192.
- [28]- Akan, P. (1995). "Dimensions of service quality: A study in Istanbul" *Managing Service Quality* 5 (6), pp 39-43.
- [29]- Al-Sabbahy, H. Ekinici, Y. & Riley, M. (2004). " An investigation of perceived value dimensions: implications for hospitality research". *Journal of Travel Research*, 42, pp 226-234.
- [30]- Asubonteng, Patrick., McCleary Karl J., Swan, John E. (1996), "SERVQUAL Revisited: a Critical Review of Service quality", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 10 No. 6 1996, pp. 62-81
- [31]- Avolio, Bruce J., and Bass, Bernard M. (1988). "Transformational Leadership, Charisma, and Beyond". In James G. Hunt, R. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler, and Chester A. Schriesheim (Eds.)
- [32]- Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M., and Jung, Dong I. (1999). "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-62.
- [33]- Avolio, Bruce J., Waldman, David A., and Einstein, Walter O. (1988). "Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line". *Group and Organization Studies*, 13, 59- 80.
- [34]- Barsky, J. D., and R. Labagh. (1992). "A strategy for customer satisfaction". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35 (3): 32- 40.
- [35]- Bass, Bernard M., and Avolio, Bruce J. (1993). "Transformational Leadership: A Response to Critiques". In Martin M. Chemers and Roya Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. San Diego, CA: Academic Press, 49-79.
- [36]- Bass, Bernard M., and Steidlmeier, Paul (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.

- [37]- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., and Goodheim, Laurie (1987). "Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level". *Journal of Management*, 13, 7–19.
- [38]- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I., and Berson, Yair (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–18.
- [39]- Bass, Bernard M., Waldman, David A., Avolio, Bruce J., and Bebb, Michael (1987). "Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect". *Group and Organization Studies*, 12, 73–87.
- [40]- Buttle , Francis, (1995)," SERVQUAL: review, critique, research agenda" ,*European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 1, 1996, pp. 8-32.
- [41]- Camison C. (1996)."Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model".*Tourism Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 191-201.
- [42]- Carman, J.M. (1990). "Consumers' perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions". *Journal of Retailing*, Vol. 66, spring, pp. 33-35.
- [43]- Chien-Wen Tsai.(2008)."leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels".*Advances in Culture, Tourism, and Hospitality Research*, Volume 2, 293–332
- [44]- Choi, T. Y., and R. Chu. (2001). "Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry". *International Journal of Hospitality Management* 20 (3): 277–297.
- [45]- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16, 297-334
- [46]- Cronin, J and Taylor, S A (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(July), 55-67.
- [47]- Cronin, J and Taylor, S A (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions–Minus–Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58(January), 125-31.
- [48]- DenHartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J., and Koopman, Paul L. (1997). "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19–34.

- [49]- Donnelly. M, Neil J. Kerr, Rimmer. R and Shiu. M,(2006) ,"Assessing the quality of police service using SERVQUAL" *An international journal of police strategies & management* vol.29 No.1,2006,pp.92-105.
- [50]- Dumdum, Uldarico R., Lowe, Kevin B., and Avolio, Bruce J. (2002). "A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension." In Bruce J. Avolio and Francis J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Oxford, UK: Elsevier Science, 35–66.
- [51]- Eagly, Alice H., Johannesen-Schmidt, Mary C., and van Engen, Marloes L. (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin*, 129, 569–91.
- [52]- Getty, J., and K. Thomopson. (1994). "A procedure for scaling perceptions of lodging quality." *Hospitality Research Journal* 18 (2): 75–96.
- [53]- Gronroos, C. (1984), "A service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44
- [54]- Groth, J. C. & Dye, R. T. (1999). "Service quality: perceived value, expectations, shortfalls, and bonuses". *Managing Service Quality*, Vol.9, No.4, p274-285.
- [55]- Iglesias, M. & Guillen, M. (2004), "Perceived quality and price: their impact on the satisfaction of restaurant customers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.16, No. 6, p373-379.
- [56]- Jasmina Gržinić. 2007. "concepts of service quality measurement in hotel industry".*EKON. MISAO PRAKSA DBK. GOD XVI. (2007) BR. 1. (81-98).*
- [57]- John B. Miner, (2005),"Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership",M.E. Sharpe, Inc.
- [58]- Johnson, W. and Sirikit, A. (2002). "Service quality in the Thai telecommunication industry", *Management Decision*, Vol 40, pp. 693- 701.
- [59]- Juwaheer, T. D. (2004). "Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified servqual approach: A case study of Mauritius." *Managing Service Quality* 14 (5): 350–364.
- [60]- Kent, T. W., Crotts, J. C. and Azziz, A. (2001) "Four factors of transformational leadership behavior", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 5, pp. 221–229.

- [61]- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2006), “*Marketing for hospitality and tourism*“, 4th ed, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- [62]- Ladhari, R. (2008). “Alternative measures of service quality: A review.” *Managing Service Quality* 18 (1): 65–86.
- [63]- Lai, F., Hutchinson, J., Li, D. and Bai, C. (2007). “An empirical assessment and application of SERVQUAL in mainland China's mobile communications industry”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.24, No.3, pp.244-262.
- [64]- Lehiten, U. & Lehiten, J. R. (1991). “Two Approaches to Service Quality Dimensions.” *The Service Industries Journal*, 11(3): 287-303.
- [65]- Lewis, B. R. & McCann, P. (2004). "Service failure and recovery: Evidence from the hotel industry"; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume16, No.1, pp. 6-17.
- [66]- Lovelock, C., Wirtz, J., (2007). “*Services Marketing: People, Technology, Strategy*”, sixth edition Pearson, Prentice Hall, USA.
- [67]- Mahdavinia S.H., (2008), “Customer Satisfaction in Four Star Isfahan Hotels”, Master Thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology.
- [68]- Markovic, S. (2003). “Measuring service quality in the hospitality industry: An attributive approach”. PhD diss., University of Rijeka.
- [69]- Markovic, S., J. Horvat, and S. Raspor. (2004). “Service quality measurement in the health tourism sector: An exploratory study”. *Ekonomski vjesnik* 17 (1–2): 63–75.
- [70]- Markovic, S., Raspor, S. (2010). "Measuring Perceived Service Quality Using servqual: A Case Study of the Croatian Hotel Industry". *Management* 5, 195-206.
- [71]- Mei, A.W., Dean, A.M. & White, C.J. (1999). “Analysing service quality in the hospitality industry.” *Managing Service Quality*, 9(2):136-143.
- [72]- Naceur Jabnoun, Aisha Juma AL Rasasi, (2005), "Transformational leadership and service quality in UAE hospitals", *Managing Service Quality*, Vol. 15 Iss: 1 pp. 70 – 81
- [73]- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). “Refinement and assessment of SERVQUAL scale.” *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 420-450.

- [74]- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1, pp.12-40.
- [75]- Petrick, J.F. (2002), "Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service", *Journal of Leisure Research*, Vol. 34 No. 2, pp. 119-34.
- [76]- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., and Bommer, William H. (1996). "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Management*, 22, 259–98.
- [77]- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Moorman, Robert H., and Fetter, Richard (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors." *Leadership Quarterly*, 1, 107–42.
- [78]- Pounder, J. s. (2003) "Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction" *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 1, pp. 6-13.
- [79]- Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004) "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15. PP. 329–354.
- [80]- Ramsaran-Fowdar, R. R. (2007), "Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius", *Journal of Vacation Marketing*; vol.13, no.1,p.19-27.
- [81]- Raspor, S. (2009). "Statistical analysis of service quality and customer satisfaction in the hotel industry." Ma. diss., University of Rijeka.
- [82]- Rezaei Dolatabadi, H. & Safa, M. (2010). "The Effect of Directive and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality". *International Bulletin of Business Administration*. Issue 9, p31-42.
- [83]- Saleh, F. & Ryan, C. (1991). "Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model". *The Service Industries Journal*, 11(3): 324-343
- [84]- Schneider, B., & White, S. (2004). "Service Quality: Research Perspectives." Thousand Oaks: SAGE Publications.

- [85]- Southern, G.(1999).”A systems approach to performance measurement in hospitality”.*International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11/7 [1999] 366-376
- [86]- Spreng, Richard A. ; D. Mackoy, Robert. (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(2), 201-14 .
- [87]- T. F. Wu et al. (2006).”A Study of the Relationship between Manager’s Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan’s International Tourist Hotels”. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 434-452
- [88]- Tejada, Manuel J., Scandura, Terri A., and Pillai, Rajnandini (2001). “The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations.” *Leadership Quarterly*, 12, 31–52.
- [89]- Timothy R. Hinkin, Chester A. Schriesheim. (2008).”Atheoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).”*The Leadership Quarterly* 19 . 501–513
- [90]- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). “Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–257.
- [91]- Yammarino, Francis J., Spangler, William D., and Dubinsky, Alan J. (1998). “Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis.” *Leadership Quarterly*, 9, 27–54.
- [92]- Zacharatos, Anthea, Barling, Julian, and Kelloway, E. Kevin (2000). “Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents.” *Leadership Quarterly*, 11, 211–26.
- [93]- Zeithaml, V.A. (1988), “Consumers’ perceptions of price quality and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, pp. 2-22.

## **Abstract**

Regarding the importance of quality in the hotel industry, this study examines the effect of leadership style on the service quality of hotels. It also surveys the effect of various dimensions of leadership style on various dimensions of service quality. In addition to hypotheses testing, evaluating the quality of services and leadership style, as a sidelong job was also done. Since the study measures the relationship between the research variables in the hotel industry, as a single measure, this research is considered new. In this research, target population is customers and employees of hotels located in Bandar Abbas and Qeshm, 282 customers and 131 employees were selected as sample and to study the model, standard questionnaires that were revised based on some marketing professionals' views and according to pertinence of location and culture, were used and their content validity was approved. Cronbach's Alpha was used to test reliability. Collected data were analyzed using the software SPSS 17 and finally research hypothesis were confirmed using statistic testing.

### **Keywords:**

Leadership style, Service Quality, Hotel management, Hospitality Services, Service Delivery.