

تدوین راهبرد کسب و کاری بنگاه‌های صنعت میهمان‌نوازی با رویکرد SWOT : (مورد مطالعه: هتل‌های زنجیره‌ای مهر)

محمدرضا صالحی پور*

دانشجوی دکتری گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

چکیده

در فضای بسیار رقابتی عصر حاضر، حفظ موقعیت مناسب کسب‌وکارهای حوزه میهمان‌نوازی، نیازمند اتخاذ راهبردهایی است که علاوه بر هم‌افزایی فعالیت‌ها، قدرت آن‌ها را در استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات محیط پیرامونی افزایش می‌دهد. در این جهت، پژوهش حاضر به تحلیل جایگاه راهبردی هتل‌های زنجیره‌ای مهر استان یزد، در محیط کسب‌وکاری خود پرداخته است. پژوهش حاضر برحسب هدف، توصیفی-پیمایشی و برحسب مخاطب مدنظر، کاربردی است. روش‌شناسی تحقیق بر اساس چارچوب جامع تدوین راهبرد و جامعه آماری تحقیق نیز مدیران گروه هتل‌های زنجیره‌ای مهر بوده‌اند. نمونه‌گیری در دو مرحله انجام پذیرفته که مرحله اول به صورت تمام شماری جامعه تحقیق، با استفاده از ابزار پرسشنامه بوده و مرحله دوم نیز به روش قضاوتی هدفمند انجام پذیرفته است. نتایج نشان داد که با توجه به وجود نقاط ضعف قابل توجه در هتل‌های زنجیره‌ای مهر و وجود فرصت‌های فراوان در محیط پیرامونی، اتخاذ راهبرد محافظه‌کارانه می‌تواند جایگاه راهبردی این زنجیره هتل را در بازار بهبود ببخشد. راهبردی که جهت کارآمدی در این زنجیره هتل، بهتر است بر بهبود ساختار سازمانی، توجه به نیروی انسانی، بهبود فناوری‌های مورد استفاده و لزوم توجه به بحث تحقیق و توسعه متمرکز شود.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، تکنیک SWOT، صنعت میهمان‌نوازی، زنجیره هتل‌های مهر.

مقدمه

در عصر حاضر، چنان تغییرات عظیم و هرروزه‌ای صورت می‌گیرد که سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به‌منظور پاسخگویی به نیازهای درونی و بیرونی‌شان، به سرعت راه‌چاره‌ای را برای مواجهه با این تغییرات بیاندیشند (اعرابی، ۱۳۸۳). در این میان، صنعت چندبخشی، رقابتی و به سرعت در حال تغییر مهمان‌نوازی^۱ نیز به اهمیت بالایی چاره‌اندیشی‌های کلان‌نگرانه پی برده است (پچلینر و سوئروین^۲، ۲۰۰۲). صنعتی که هر ساله با افزایش تعداد گردشگران در سطح بین‌المللی، ضرورت انطباق با خواست‌های متغیر گردشگران را بیشتر حس می‌کند تا کسب‌وکارهای این حوزه بتوانند در فضایی که دربردارنده تغییرات پرشتاب و رقابت‌های شدید جهانی است (دآونی^۳، ۱۹۹۵ به نقل از هاریسون^۴، ۲۰۰۳: ۱۳۹)، به حیات خود در آینده امیدوار باشند. این روند فزاینده به حدی است که در سال ۲۰۱۶، تعداد گردشگران بین‌المللی به ۱ میلیارد و ۲۳۵ میلیون نفر افزایش یافته (UNWTO^۵, 2017) و تنها در قاره اروپا و در سال ۲۰۱۴ تعداد ۲/۶۶ میلیارد شب اقامت، در هتل‌ها و مراکز اقامتی به ثبت رسیده است (اداره آمار اتحادیه اروپا^۶، ۲۰۱۶). به نظر می‌رسد این تغییرات پرشتاب فرصت‌های زیادی را در اختیار بنگاه‌ها و کسب و کارهای صنعت میهمان‌نوازی قرار می‌دهد تا در یکی از جهانی‌ترین بخش‌های خدماتی (لیتلجان^۷، ۱۹۹۷) که گردش مالی تقریبی ۵۵۰ میلیارد دلاری را در سطح جهانی (شبکه مهمان‌نوازی^۸، ۲۰۱۶) تجربه می‌کند، بتوانند با مدیریت دوراندیشانه، نه تنها صرفاً حیات اقتصادی خود را تضمین کنند، بلکه علاوه بر حفظ جایگاه رقابتی، سودهای مطلوب و چشمگیری را به دست آورند.

این وضعیت زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد که گزارش سال ۲۰۱۷ مجمع جهانی اقتصاد^۹، درخصوص صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی ایران مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس آمار حاصل از این گزارش، تعداد ۵/۲ میلیون گردشگر بین‌المللی به کشور وارد شده‌اند که این موضوع در حدود ۳/۵ میلیارد دلار درآمد ارزی نصیب کشور کرده است. گردشگرانی که به طور متوسط حدود ۶۶۵ دلار در کشور هزینه می‌کنند (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۳۹۶). بدیهی است کسب و کارها و بنگاه‌های فعال حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی ایران اگر بخواهند در عین حفظ بقا و حیات، سهم بالایی از این هزینه کرده‌های گردشگران را به خود اختصاص دهند، باید برنامه‌ریزی‌های جامعی را در حوزه سازمانی خود به اجرا درآورند. یکی از رویکردهای نوین به برنامه‌ریزی که کسب‌وکارها در تعامل با محیط پرتلاطم، متغیر و رقابتی عصر حاضر اتخاذ می‌کنند، برنامه‌ریزی راهبردی^{۱۰} است. این نوع برنامه‌ریزی می‌تواند مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌ها و بنگاه‌های صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری را در شناخت بهتر محیط‌های درونی و بیرونی فعالیت‌هایشان یاری رسانده و راهبردهای مناسب را برای استفاده از توانمندی‌ها، غلبه بر نقاط ضعف، مقابله

1 -hospitality industry

2 -Pechlaner and Sauerwein

3 -D'Aveni

4 -Harrison

5 - United nations world tourism organisation

6 - Eurostat

7 -Litteljohn

8 -hospitality net

9 -World Economic Forum

10 - strategic planning

با تهدیدات و بهره‌گیری از فرصت‌های محیط پیرامونی، فراروی آن‌ها قرار دهد (Berg and Pietersma, 2015).

بنابر آنچه ذکر شد، هدف اصلی این پژوهش تحلیل جایگاه راهبردی زنجیره هتل‌های مهر با استفاده از رویکرد جامع برنامه‌ریزی راهبردی و انتخاب راهبرد مناسب جهت بهبود بهره‌وری این زنجیره هتل است. ضرورت انجام این مطالعه از آن جهت است که علی‌رغم انجام پژوهش‌هایی مشابه در چند هتل دیگر کشور، البته به صورت مجزا و جداگانه و همچنین بررسی‌هایی که در زنجیره هتل‌های کشورهای دیگر انجام پذیرفته است، تا کنون در مورد یک زنجیره هتل در کشور، چنین مطالعه‌ای انجام نپذیرفته است. مسئله‌ای که به عنوان یک خلاء پژوهشی در حیطه کسب و کارهای بخش مهمان‌نوازی، مورد نظر نگارندگان بوده است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

برنامه‌ریزی راهبردی

یکی از بهترین برنامه‌ریزی‌ها برای حصول حیات و موفقیت‌های بلندمدت سازمان‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی^۱ است. این نوع از برنامه‌ریزی که تاریخچه پرداختن به آن در سازمان‌ها به دهه ۱۹۶۰ میلادی باز می‌گردد (برایسون^۲، ۱۹۹۵)، نیازهای بلندمدت یک سازمان را شناسایی می‌کند، سیاست‌ها و برنامه‌های تجویزی لازم را برای تأمین این نیازها جستجو کرده و راهبردهایی را برای پیشینه نمودن ابعاد مثبت و کمینه کردن ابعاد منفی محتمل در آینده، تدوین می‌نماید (والتر استیس^۳، ۲۰۰۳).

در این زمینه از بین یازده مکتب مختلفی که برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد، مکتب طراحی معتبرترین فرایند تدوین استراتژی را ارائه می‌دهد. در این مکتب، نقاط قدرت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی^۴ به منظور تدوین استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (مینتزرگ و همکاران، ۱۳۸۸). مزیت‌های این ارزیابی این است که با یکپارچه‌سازی اطلاعات محیط‌های درون و برون سازمانی، استراتژی‌ها به شکلی اثربخش تدوین می‌شوند (Dyson, 2004). از سوی دیگر مدیران کسب و کارها می‌توانند به اطلاعاتی نه چندان پیچیده و البته غنی دسترسی پیدا کنند (Piercy and Giles, 1989) که می‌تواند موجب جهت‌گیری راهبردی مناسب در فعالیتهای تجاری ایشان شود (Pickton and Wright, 1998).

برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت مهمان‌نوازی

داشتن رویکرد راهبردی به مدیریت سازمانی، مهم‌ترین فعالیت هر سازمان است (Evans et al, 2006) و طبیعتاً سازمان‌های حوزه مهمان‌نوازی نیز از این موضوع مستثنا نیستند. در طول زمان این موضوع مورد تأیید قرار گرفته که برنامه‌ریزی راهبردی، ابزاری تاثیرگذار در ارتقای عملکرد سازمان‌های فعال صنعت مهمان‌نوازی است (Phillips and Moutinho, 1999)، عملکرد هتل‌ها در اثر استفاده از مدیریت

1 - Strategic planning

2 -Bryson

3 -Walter Steiss

4 -SWOT analysis

راهبردی بهبود می‌یابد (Phillips, 1996) و البته مدیران هتل‌ها نیز نتیجه به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی را در هتل‌ها، مثبت ارزیابی می‌کنند (Gkliatis and Koufopoulos, 2013).

در بررسی‌های نگارندگان که به منظور شناخت هرچه بیشتر از میزان و نحوه تأثیرگذاری برنامه‌ریزی راهبردی، بر بنگاه‌ها و سازمان‌های حوزه مهمان‌نوازی (با تأکید ویژه بر هتل‌ها) انجام گرفت، مشخص شد تحقیقات انجام گرفته بیشتر بر دو حیطة کلی متمرکز بوده‌اند: اول، شناخت بیشتر جنبه‌های متفاوت محیط‌های دورنی و بیرونی مؤثر بر فعالیت هتل‌ها و عوامل دخیل در هر یک از این دو محیط و دوم، راهبردهای منتج از برنامه‌ریزی راهبردی که می‌توانند جایگاه بازاری بهتری را برای هتل‌ها رقم بزنند. در این زمینه لو و چانگ^۱ (۲۰۰۳)، شارما و آپنجا^۲ (۲۰۰۵)، چانگ-هرا و همکاران^۳ (۲۰۰۳)، الدهایت^۴ (۲۰۱۱)، الدهایت و الخطاب^۵ (۲۰۱۳)، عارف و حسین^۶ (۲۰۱۶)، زایتسف و همکاران^۷ (۲۰۱۷)، در حوزه محیط‌های دورنی و بیرونی مؤثر بر کسب و کار هتل‌ها و شریعتی و عامری سیانکی (۱۳۸۹)، کشته‌گر و همکاران (۱۳۹۲)، لو^۸ (۲۰۱۲)، بوردیان و بورزا^۹ (۲۰۱۴)، یگو^{۱۰} (۲۰۱۵)، مونیاکا^{۱۱} (۲۰۱۶)، گرنودوسی و گووناب^{۱۲} (۲۰۱۷) بر راهبردهایی که می‌توانند در بهبود جایگاه کسب و کاری هتل‌ها نقش داشته باشند، متمرکز بوده‌اند.

نویسندگان	موضوع مورد مطالعه
لو و چانگ (۲۰۰۳)	بررسی چالش‌های پیش روی هتل‌های کشور کانادا از منظر درون و برون سازمانی
چانگ-هرا و همکاران (۲۰۰۳)	بررسی شایستگی‌های اصلی رهبری سازمانی در صنعت مهمان‌پذیری
شارما و آپنجا (۲۰۰۵)	بررسی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد کسب و کاری یک هتل در کشور تانزانیا
الدهایت (۲۰۱۱)	بررسی ضرورت توجه هم سطح و همزمان به هر دو محیط درون و برون سازمانی درمیان مدیران هتل‌های کشور اردن
الدهایت و الخطاب (۲۰۱۳)	بررسی رابطه اثربخشی سازمانی برنامه‌ریزی راهبردی و ضرورت ارزیابی هر دو محیط درون و برون سازمانی
عارف و حسین (۲۰۱۶)	بررسی مقایسه‌ای محیط‌های درون و برون سازمانی هتل‌های بریتانیا و هتل کاکس تودی بنگلادش و تحلیل مقایسه‌ای نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای پیش روی این

¹ -Lu and Chiang

² -Sharma and Upneja

³ -Chung-Herrera, Enz and Lankau

⁴ -Aldehayyat

⁵ -Aldehayyat and Al Khattab

⁶ -Arif and Hossin

⁷ -Zaitseva et al

⁸ -Lo

⁹ -Bordean and Borza

¹⁰ -Yego

¹¹ -MUNYAKA

¹² -Gorondutsea and Gawunab

هتل‌ها	
مطالعه عوامل موفقیت درونی و بیرونی توسعه هتل‌های زنجیره‌ای بین‌المللی در کشور روسیه به‌منظور بهبود اثربخشی راهبرد توسعه این زنجیره هتل‌ها	زایتسف و همکاران (۲۰۱۷)
مطالعه برنامه‌ریزی راهبردی در هتل آسمان شهر اصفهان و ارائه راهبرد مناسب به منظور ارتقای جایگاه بازاری این هتل در آینده	شریعتی و عامری سیانکی (۱۳۸۹)
بررسی شناخت بهترین راهبرد به منظور حفظ حیات، سودآوری و رقابت پذیری هتل درویشی شهر مشهد	کشته‌گر و همکاران (۱۳۹۲)
بررسی مقایسه‌ای دو استراتژی تمایز و رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی هتل‌های کشور چین، در زمینه تأثیر هر یک بر رضایت مشتریان	لو (۲۰۱۲)
بررسی تمرکز راهبردی اصلی هتل‌های کشور رومانی بین سه استراتژی رهبری هزینه، تمایز و نوآوری	بوردیان و بورزا (۲۰۱۴)
مطالعه دو راهبرد تمایز و رهبری هزینه به عنوان راهبردهای محتمل مؤثر بر رشد هتل‌های کشور کنیا	یگو (۲۰۱۵)
بررسی گستره استفاده از راهبردهای عام پورتر، در بخش هتلداری کشور کنیا و میزان استفاده از هر راهبرد	مونیاکا (۲۰۱۶)
مطالعه تأثیر راهبرد رهبری هزینه، بر عملکرد هتل‌های کشور نیجریه	گوندوتسی و گووناب (۲۰۱۷)

چارچوب جامع تدوین راهبرد

چارچوب جامع تدوین راهبرد^۱ به دلیل قابلیت اعمال برای اکثر سازمان‌ها و اینکه به شناخت و انتخاب استراتژی‌های مناسب منجر می‌شود، بهترین گزینه برای تدوین راهبردها است (امینی و خباز باویل، ۱۳۸۸). این چارچوب دارای فرایندی چهار مرحله‌ای است:

- مرحله شروع^۲: در این مرحله بیانیه مأموریت تهیه می‌شود.
- مرحله ورودی^۳: در اینجا اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود که شامل ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ماتریس عوامل داخلی (IFE) است. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت سازمان، حتی در طول فرایند مدیریت راهبردی شود. اطلاعاتی که در این مرحله به‌دست می‌آید، مبنایی به‌دست می‌دهد که می‌توان با در نظر داشتن آن‌ها گزینه‌های مختلف راهبرد را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین راهبردها انتخاب شوند.

- 1 -comprehensive framework for strategy formulation
- 2 -initiating stage
- 3 -input stage
- 4 - External Factors Evaluation
- 5 - Internal Factors Evaluation

- مرحله تطبیق یا مقایسه^۱: در این مرحله با توجه به اطلاعات حاصل از مرحله قبل و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی) با یکدیگر تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از ماتریس سوات (SWOT)^۲ و ماتریس داخلی و خارجی (IE)^۳.
- مرحله تصمیم‌گیری: در مرحله آخر با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)^۴، گزینه‌های مختلف راهبردی شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص و بدین گونه برای انتخاب راهبردهای خاص، یک مبنای عینی ارائه می‌دهد (دیوید، ۱۳۸۲: ۳۵۷).

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق

نوع تحقیق فعلی کاربردی است از این جهت که نتایج حاصل از آن می‌تواند مورد استفاده مدیران صنعت مهمان‌پذیری کشور قرار بگیرد. ماهیت هدف آن نیز توصیفی-پیمایشی است که در دو مرحله به انجام رسیده است. در مرحله شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد این گروه (مرحله اول پژوهش)، پرسشنامه که ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق بوده و در طیف لیکرت طراحی شده است، در میان ۲۰ نفر از مدیران این زنجیره هتل (کل جامعه آماری تحقیق) توزیع شد و در مرحله تصمیم‌گیری برای تعیین ضریب جذابیت و رتبه هریک از عوامل (مرحله دوم پژوهش)، با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند، تعداد ۵ نفر از مدیرانی که دارای بیشترین سابقه فعالیت و تجربه بودند، انتخاب شدند.

روایی پرسشنامه‌ها

در طراحی پرسشنامه این تحقیق تلاش شد تا از پرسشنامه‌هایی استاندارد در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شود. به علاوه دو نفر از متخصصین و استادان که با مباحث مدیریت راهبردی و همچنین مفاهیم گردشگری و مهمان‌نوازی آشنایی کافی داشتند، روایی ظاهری و محتوایی پرسشنامه‌ها را تأیید کردند.

پایایی پرسشنامه‌ها

در این تحقیق برای هر کدام از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، ضریب پایایی جداگانه، با استفاده از آلفای کرونباخ و شاخص ضریب پایایی محاسبه شد. شاخصی که اندازه آن معمولاً بین ۰ تا ۱ متغیر است و هر چه به سمت ۱ میل کند، پایایی بالاتری را نشان می‌دهد (خاکی، ۱۳۹۰).

1 -Matching stage

2 -Strength, weakness, opportunity and threat (swot)matrix

3 -internal- external matrix

4 - Quantitative Strategic Planning (QSP) Matrix

(جدول ۱) ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها

ردیف	پرسشنامه‌ها	آلفای کرونباخ
۱	پرسشنامه تعیین نقاط قوت و ضعف	۰/۷۱۰
۲	پرسشنامه تعیین فرصت‌ها و تهدیدها	۰/۷۴۱
۳	کل	۰/۷۹۲

(منبع: نویسنده)

هتل‌های زنجیره‌ای مهر

گروه هتل‌های زنجیره‌ای مهر استان یزد، با بهره‌گیری از بافت‌های تاریخی شهر یزد، به مرمت و استفاده از آنها در صنعت هتل‌داری و گردشگری اقدام کرده است. اگرچه این گروه دارای مراکز مرتبط به گردشگری از جمله کمپ کوپرنوردی، دفاتر اطلاع‌رسانی به گردشگران، باشگاه سوارکاری، آژانس گردشگری و رستوران سنتی است، ولی به شکل خاص دارای ۵ هتل تاریخی است شامل هتل تاریخی مهر (اولین و تنها دارنده جایزه افتخار از سازمان جهانی یونسکو در ایران)، هتل موزه فهادان (اولین هتل موزه ایران)، هتل تاریخی ملک التجار (اولین هتل خشتی در جهان)، هتل تاریخی لب خندق و خانه تاریخی نخل مهر (Meh chain hotels, 2017).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها و یافته‌های مرحله ورودی

ارزیابی و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات و همچنین قوت‌ها و ضعف‌ها در این مرحله است. از این رو عبارات و ضرایب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و عوامل داخلی گروه هتل‌های زنجیره‌ای مهر، به کمک مدیران آن طراحی شد. در ادامه رتبه‌دهی آن‌ها نیز با استفاده از میانگین امتیازات حاصل از نتایج پرسشنامه‌ها مشخص شد. نمرات هر یک از عبارات نیز حاصل ضرب امتیاز ضریب در رتبه نظیر خود است. بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، از آنجا که نمره کسب شده (۲/۶۶۱۱) بالاتر از میانگین (۲/۵) است، می‌توان گفت که در مجموع گروه هتل‌های زنجیره‌ای مهر در خارج با فرصت مواجه است. همچنین بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، از آنجا که نمره کسب شده (۲/۲۳۹۹) پایین‌تر از میانگین (۲/۵) می‌باشد می‌توان گفت که در مجموع این گروه از هتل‌ها در داخل با ضعف مواجه است.

(جدول ۲) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گروه هتل‌های مهر

ردیف	فرصت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۱	روند رو به رشد گردشگری کشور	۰/۱	۳/۶۱	۰/۳۶۱
۲	معرفی یزد به عنوان دومین شهر تاریخی دنیا از طرف سازمان جهانی یونسکو	۰/۰۵	۳/۴	۰/۱۷
۳	وجود پتانسیل‌های بالای گردشگری در استان	۰/۱۲	۳/۹۲	۰/۴۷۰۴
۴	پیشرفت‌های فناوری مربوط به خدمات هتلداری	۰/۰۳	۲/۹	۰/۰۸۷
۵	وجود مقاطع تحصیلات عالی و تکمیلی در زمینه مدیریت جهانگردی و هتلداری	۰/۰۶	۳/۰۴	۰/۱۸۲۴
۶	افزایش سرمایه گذاری‌ها در تأسیسات زیربنایی و روبنایی به منظور خدمات‌دهی بهتر به گردشگران	۰/۰۵	۳/۲۴	۰/۱۶۲
۷	گرایش روز افزون جهانی به گردشگری سبز	۰/۰۳	۲/۸۳	۰/۰۸۴۹
۸	توسعه تجارت الکترونیک در کشور	۰/۰۴	۳/۱۲	۰/۱۲۴۸
۹	توجه گردشگران به اصالت‌های منطقه‌ای و علاقه به خرید خدمات مرتبط با این مقوله	۰/۰۴	۳/۲۱	۰/۱۲۸۴
۱۰	علاقه‌مند شدن گردشگران کشورهای مسلمان به دیدار از ایران	۰/۰۷	۳/۳۶	۰/۲۳۵۲
۱۱	معرفی عمومی هتل‌های کشور توسط سازمان میراث فرهنگی و گردشگری	۰/۰۳	۲/۷۱	۰/۰۸۱۳
تهدیدات				
۱	عدم توجه به مسأله تحقیق و توسعه گردشگری در سطح کلان و استانی	۰/۰۵	۱/۸۳	۰/۰۹۱۵
۲	فصلی بودن روند ورود گردشگران داخلی و خارجی به استان	۰/۱	۱/۲۲	۰/۱۲۲
۳	بالا رفتن قیمت حامل‌های انرژی و حذف یارانه مربوطه	۰/۰۵	۱/۳۴	۰/۰۶۷
۴	وجود ناامنی و درگیری‌های منطقه‌ای	۰/۰۲	۱/۶۳	۰/۰۳۲۶
۵	کیفیت و کمیت پایین خدمات گردشگری در ایران	۰/۰۴	۱/۷۱	۰/۰۶۸۴
۶	یزد به عنوان مقصدی بین راهی برای اکثر مسافران و عدم اسکان آنان در مراکز اقامتی استان	۰/۰۴	۱/۶۱	۰/۰۶۴۴
۷	تبلیغات منفی رقبا در جهت جلب رضایت مشتریان	۰/۰۳	۱/۸	۰/۰۵۴
۸	موقعیت جغرافیایی نه چندان مناسب هتل‌ها	۰/۰۴	۱/۳۷	۰/۰۵۴۸
۹	نامناسب بودن شرایط جوی استان و عدم انتخاب یزد به عنوان مقصد گردشگری	۰/۰۱	۱/۹	۰/۰۱۹
جمع کل فرصت‌ها و تهدیدات		۱		۲/۶۶۱۱

(منبع: نویسنده)

(جدول ۳) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گروه هتل‌های مهر

ردیف	قوت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۱	بازسازی و استفاده از خانه‌های قدیمی به عنوان هتل و پایین آوردن هزینه‌های ثابت	۰/۰۶	۳/۰۶	۰/۱۸۳۶
۲	دارا بودن زنجیره‌ای از هتل‌ها، رستوران و دفاتر خدمات و اطلاع‌رسانی جهانگردی	۰/۱۱	۳/۷	۰/۴۰۷
۳	تنها هتل دارنده جایزه افتخاری سازمان جهانی یونسکو در ایران	۰/۰۷	۳/۰۴	۰/۲۱۲۸
۴	استفاده از کادر اجرایی تحصیل کرده و مجرب	۰/۰۴	۳/۲۱	۰/۱۲۸۴
۵	وجود نظام برنامه‌ریزی کاری	۰/۰۶	۳/۱۸	۰/۱۹۰۸
۶	سرویس دهی طبق خواسته مشتریان و انعطاف پذیری در خدمات	۰/۰۳	۳/۰۸	۰/۰۹۲۴
۷	انجام ارزشیابی‌ها و گرفتن بازخور از مشتریان	۰/۰۳	۳/۱۳	۰/۰۹۳۹
۸	دارا بودن مدرک ایزو ۲۲۰۰۰ و ایزو ۹۰۰۱ و همچنین مدرک HACCP	۰/۰۴	۳/۲۴	۰/۱۲۹۶
۹	آموزش حین خدمت کارکنان جهت بهبود عملکرد سازمانی	۰/۰۶	۳/۵	۰/۲۱
۱۰	حضور مدیران ارشد در کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی مرتبط با صنعت هتلداری و گردشگری	۰/۰۴	۲/۰۷	۰/۰۸۲۸
ضعف‌ها				
۱	گزینش و استخدام نادرست پرسنل	۰/۰۴	۱/۰۶	۰/۰۴۲۴
۲	خریده‌های بی‌کیفیت و در دسترس نبودن مواد اولیه دلخواه	۰/۰۳	۱/۰۱	۰/۰۳۰۳
۳	عدم در نظر گرفتن خدمات پس از خروج مشتریان از هتل‌ها	۰/۰۲	۱/۰۳	۰/۰۲۰۶
۴	عدم تعیین و اجرای نظام بهره‌وری شغلی	۰/۰۵	۱/۰۵	۰/۰۵۲۵
۵	عدم وجود نظام جامع و یکپارچه برنامه‌ریزی	۰/۰۸	۱/۱	۰/۰۸۸
۶	عدم وجود فرهنگ سازمانی پویا	۰/۰۸	۱/۰۸	۰/۰۸۶۴
۷	عدم اجرای چارت سازمانی به شیوه‌ای اثربخش	۰/۰۶	۱/۰۶	۰/۰۶۳۶
۸	عدم مدیریت در کنترل هزینه‌ها	۰/۰۳	۱/۰۸	۰/۰۳۲۴
۹	عدم استفاده از تجهیزات مناسب برای مدیریت انرژی	۰/۰۷	۱/۳۲	۰/۰۹۲۴
جمع کل قوت‌ها و ضعف‌ها		۱		۲/۲۳۹۹

(منبع: نویسنده)

تحلیل داده‌ها و یافته‌های مرحله تطبیق (تدوین راهبرد)

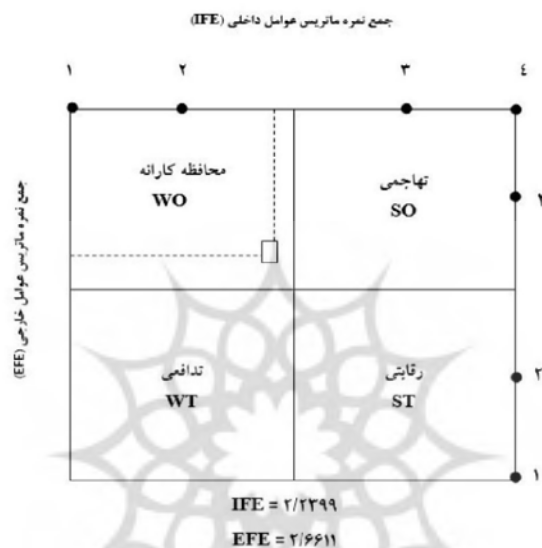
در این مرحله معمولاً از دو ماتریس SWOT و ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) استفاده می‌شود. در این راستا، با استفاده از ماتریس سوات و از مقابل هم قرار دادن عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، راهبردهای گروه هتل‌های مهر تدوین و استخراج گردید. بر این اساس، عمده‌ترین راهبردهای SO (قوت‌ها- فرصت‌ها) این زنجیره از هتل‌ها عبارت است از:

- ۱- بازسازی خانه‌های قدیمی برای اسکان گردشگران بین‌المللی جهت کم کردن هزینه‌های هتل
- ۲- معرفی هرچه بیشتر خانه‌های تاریخی بازسازی شده به منظور ترغیب گردشگران به اقامت در آن‌ها در جهت اصالت بخشیدن به تجربه گردشگران

- ۳- پاسخگویی حداکثری به رشد جریان ورود گردشگران بین‌المللی و گردشگران داخلی دیدارکننده از آثار تاریخی استان و شهر یزد
- ۴- معرفی هتل در تبلیغات بازاریابی به عنوان تنها هتل دارنده جایزه افتخاری سازمان جهانی یونسکو در دومین شهر تاریخی دنیا
- ۵- برجسته کردن نظام خدمت‌رسانی منعطف و صلاحیت‌های عمومی و اختصاصی کسب شده هتل‌ها، در معرفی عمومی آن‌ها توسط سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری
- ۶- امکان استفاده از تحصیل کردگان در مقاطع تحصیلات عالی مدیریت جهانگردی و هتلداری برای تأمین و تکمیل نیروی انسانی هتل‌ها
- راهبردهای WO (ضعف‌ها- فرصت‌ها) این گروه هتل‌ها عبارتند از:
- ۱- استفاده از فناوری‌های مدرن صنعت مهمان‌پذیری در کنترل هزینه‌ها، مدیریت انرژی و ارتقای خدمات پس از فروش
 - ۲- استفاده بیشتر از تحصیل کردگان جهانگردی و هتلداری درون و برون سازمانی برای ارتقای نظام اجرایی هتل‌ها
 - ۳- به کارگیری نظام بهره‌وری جهت‌گزینش و استخدام صحیح پرسنل و ارتقای فرهنگ سازمانی
 - ۴- تعامل و همکاری با جامعه دانشگاهی و مؤسسات پژوهشی مربوطه در خصوص تحقیق و توسعه
 - ۵- استفاده اثربخش و کارا از نظام برنامه‌ریزی شغلی جهت دستیابی به هم‌افزایی و رعایت سلسله‌مراتب کاری
 - ۶- برگزاری جشنواره‌ها و تورهای ویژه و اعطای تسهیلات به مسافران جهت جبران عوارض ناشی از فصلی بودن گردشگری و ترغیب آنان به اقامت
- راهبردهای اساسی ST (قوت‌ها- تهدیدها) نیز عبارتند از:
- ۱- پیشرو شدن هتل به عنوان هتل برجسته از نظر یونسکو، در مسئله تحقیق و پژوهش برای بهره‌مندی از نتایج تحقیقات و ایجاد الگوسازی در سطح استانی و ملی
 - ۲- استفاده بیشتر و مناسب‌تر از نظام برنامه‌ریزی برای کاهش هزینه‌های ناشی از حذف یارانه‌ها
 - ۳- معرفی هرچه بیشتر نظام خدمت‌رسانی منعطف و مشتری‌گرایی هتل‌ها در جهت خنثی کردن تبلیغات منفی رقبا
 - ۴- استفاده از تجارب حضور مدیران ارشد در کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی مرتبط با صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری در جهت ترغیب اقامت مسافران بین‌راهی در هتل‌ها
 - ۵- برون‌سپاری مباحث مدیریت کیفیت جامع
- و در نهایت راهبردهای اصلی WT (ضعف‌ها- تهدیدها) شامل این موارد است:
- ۱- مدیریت مؤثرتر هزینه‌ها و استفاده از تجهیزات مناسب‌تر مدیریت انرژی برای کاهش هزینه‌های ناشی از حذف یارانه‌های دولتی
 - ۲- توجه بیشتر به بهره‌وری و خدمات پس از فروش
 - ۳- ارتقای فرهنگ سازمانی جهت تصحیح فرایند‌گزینش و استخدام کارکنان
 - ۴- مشارکت فعال و نزدیک با تأمین‌کنندگان و نظارت کامل بر نحوه ارائه مواد اولیه مورد نیاز هتل

ماتریس تحلیل موقعیت داخلی - خارجی: (IE)

مبثتی بر ماتریس داخلی و خارجی، با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان، عملکرد آن در قبال فرصت‌ها و تهدیدات خارجی سازمان روشن می‌شود. برای ترسیم این ماتریس، نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور X ها و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Y ها رسم و از تقابل محور X ها و محور Y ها راهبرد وضعیت سازمان به دست آمد. از آنجا که نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گروه هتل‌های زنجیره‌ای مهر ۲/۲۳۹۹ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۶۶۱۱ است، راهبرد وضعیتی مناسب آن، راهبرد محافظه کارانه است.



(شکل ۱) ماتریس برای تحلیل موقعیت خارجی و داخلی هتل‌های مهر (منبع: نویسنده)

مرحله تصمیم‌گیری و انتخاب راهبرد

در تصمیم‌گیری به عنوان مرحله پایانی چارچوب جامع تدوین راهبرد که از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کم (QSPM) استفاده می‌کند، معلوم می‌شود کدام‌یک از راهبردهای تدوین شده، امکان‌پذیر و قابل دستیابی هستند. به عبارت دیگر میزان هماهنگی و همبستگی راهبردهای پذیرفته شده در مرحله تدوین راهبرد (مرحله تطبیق)، با نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، مورد سنجش قرار گرفته و میزان جذابیت راهبردها مشخص می‌شود. در این ماتریس با کمی نمودن میزان جذابیت راهبردهای پذیرفته شده، در نهایت اولویت اجرایی آنها اعلام می‌شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۵۶).

در جدول ۴ که ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی را نشان می‌دهد، جهت تعیین راهبردهای جذاب و اولویت‌دار برای گروه هتل‌های زنجیره‌ای مهر، در ابتدا نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها، تهدیدات به همراه "ضریب اهمیت" هر یک از آن‌ها در دو ستون اول و همچنین راهبردهای تدوین شده بر اساس ماتریس سوات که با توجه به ماتریس تحلیل موقعیت انتخاب شده بودند، در ردیف بالای این ماتریس وارد شدند. در نهایت ۶ راهبرد وارد ماتریس QSPM گردید. در گام بعدی، با توجه به میزان کارآمدی ۶ راهبرد وارد شده نسبت به هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، "ضرایب جذابیت" و از حاصل ضرب

-/۰۵	۱	-/۰۵	۱	-/۱۵	۳	-/۰۵	۱	-/۱	۲	-/۲	۴	-/۰۵	T3
-/۰۴	۲	-/۰۲	۱	-/۰۲	۱	-/۰۲	۱	-/۰۲	۱	-/۰۲	۱	-/۰۲	T4
-/۱۶	۴	-/۱۲	۳	-/۱۲	۳	-/۱۲	۳	-/۱۲	۳	-/۱۲	۳	-/۰۴	T5
-/۱۶	۴	-/۰۸	۲	-/۰۴	۱	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۴	T6
-/۱۲	۴	-/۰۹	۳	-/۰۳	۱	-/۰۶	۲	-/۰۹	۳	-/۰۹	۳	-/۰۳	T7
-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۴	۱	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۴	T8
-/۰۱	۱	-/۰۱	۱	-/۰۱	۱	-/۰۱	۱	-/۰۱	۱	-/۰۱	۱	-/۰۱	T9
-/۹۲		-/۷		-/۸۵		-/۷۳		-/۸۵		-/۹			جمع تهدیدات
عوامل داخلی													
قوت‌ها													
-/۰۶	۱	-/۰۶	۱	-/۱۲	۲	-/۱۲	۲	-/۰۶	۱	-/۱۲	۲	-/۰۶	S1
-/۱۱	۲	-/۱۱	۲	-/۱۱	۱	-/۲۲	۲	-/۲۲	۲	-/۱۱	۱	-/۱۱	S2
-/۰۷	۱	-/۱۴	۲	-/۰۷	۱	-/۰۷	۱	-/۰۷	۱	-/۱۴	۲	-/۰۷	S3
-/۰۸	۲	-/۱۶	۴	-/۱۲	۳	-/۱۶	۴	-/۱۶	۴	-/۰۴	۱	-/۰۴	S4
-/۱۲	۲	-/۲۴	۴	-/۲۴	۴	-/۲۴	۴	-/۱۸	۳	-/۱۲	۲	-/۰۶	S5
-/۱۲	۴	-/۰۹	۳	-/۰۹	۳	-/۰۹	۳	-/۰۹	۳	-/۰۹	۳	-/۰۳	S6
-/۰۹	۳	-/۰۶	۲	-/۰۹	۳	-/۰۹	۳	-/۱۲	۴	-/۰۹	۳	-/۰۳	S7
-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۸	۲	-/۰۴	S8
-/۱۲	۲	-/۲۴	۴	-/۱۸	۳	-/۲۴	۴	-/۲۴	۴	-/۰۶	۱	-/۰۶	S9
-/۰۸	۲	-/۱۲	۳	-/۰۴	۱	-/۱۲	۳	-/۱۲	۳	-/۰۸	۲	-/۰۴	S10
-/۹۳		۱/۳		۱/۱۴		۱/۴۳		۱/۳۴		-/۹۳			جمع قوت‌ها
ضعف‌ها													
-/۰۸	۲	-/۱۶	۴	-/۰۸	۲	-/۱۶	۴	-/۱۶	۴	-/۰۴	۱	-/۰۴	W1
-/۰۳	۱	-/۰۳	۱	-/۰۹	۳	-/۰۶	۲	-/۰۹	۳	-/۰۶	۲	-/۰۳	W2
-/۰۴	۲	-/۰۶	۳	-/۰۴	۲	-/۰۶	۳	-/۰۸	۴	-/۰۸	۴	-/۰۲	W3
-/۱۵	۳	-/۲	۴	-/۱۵	۳	-/۲	۴	-/۱۵	۳	-/۱	۲	-/۰۵	W4
-/۱۶	۲	-/۲۴	۳	-/۳۲	۴	-/۳۲	۴	-/۲۴	۳	-/۱۶	۲	-/۰۸	W5
-/۱۶	۲	-/۳۲	۴	-/۱۶	۲	-/۳۲	۴	-/۳۲	۴	-/۰۸	۱	-/۰۸	W6
-/۱۲	۲	-/۲۴	۴	-/۱۲	۲	-/۲۴	۴	-/۲۴	۴	-/۰۶	۱	-/۰۶	W7
-/۰۳	۱	-/۰۶	۲	-/۰۶	۳	-/۰۶	۲	-/۰۹	۳	-/۱۲	۴	-/۰۳	W8
-/۰۷	۱	-/۰۷	۱	-/۲۱	۳	-/۰۷	۱	-/۱۴	۲	-/۲۸	۴	-/۰۷	W9
-/۸۴		۱/۳۸		۱/۲۳		۱/۴۹		۱/۵۱		-/۹۸			جمع ضعف‌ها
۴/۶۸		۴/۳۹		۴/۹۲		۵/۳۳		۵/۳۱		۴/۴			مجموع نمرات راهبردها

(منبع: نویسنده)

نتایج ماتریس QSPM بر اساس نمرات کلی، اولویت راهبردها را به صورت زیر نشان می‌دهد:

۱. به کارگیری نظام بهره‌وری جهت گزینش و استخدام صحیح پرسنل و ارتقای فرهنگ سازمانی
۲. استفاده بیشتر از تحصیل کردگان جهانگردی و هتل‌داری درون و برون سازمانی به هدف ارتقای نظام اجرایی هتل
۳. تعامل و همکاری با جامعه دانشگاهی و مؤسسات پژوهشی مربوطه در خصوص تحقیق و توسعه
۴. برگزاری جشنواره‌ها و تورهای ویژه و اعطای تسهیلات به مسافران جهت جبران عوارض ناشی از فصلی بودن گردشگری و ترغیب آنان به اقامت
۵. استفاده از فناوری‌های مدرن صنعت هتلداری در کنترل هزینه‌ها، مدیریت انرژی و ارتقای خدمات پس از فروش
۶. استفاده اثربخش و کارا از نظام برنامه‌ریزی شغلی جهت دستیابی به هم افزایی و رعایت سلسله مراتب شغلی

نتیجه‌گیری

مقاله حاضر در نظر داشته تا با استفاده از رویکرد جامع برنامه‌ریزی راهبردی، با بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی زنجیره هتل‌های مهر شهر یزد، به ارائه راهبرد مناسب جهت فعالیت‌های کسب‌وکاری این زنجیره هتل در بازار مهمان‌نوازی کشور بپردازد. تحقیق از این جهت مهم به نظر می‌رسید که از یک سو امروزه دیگر مهمان‌نوازی بدون شک یک فعالیت برجسته اقتصادی است (کورتس و همکاران، ۲۰۰۹) و از این رو به منظور موفقیت در این عرصه باید فعالیت‌های عالمانه و سنجیده‌ای را اتخاذ کرد. از سوی دیگر مطالعات نگارندگان نشان می‌دهد تاکنون فعالیت نظام‌مندی به منظور بررسی و برنامه‌ریزی یکی از زنجیره‌های هتل در کشور با رویکرد راهبردی انجام نپذیرفته است. برنامه‌ریزی راهبردی که به شکلی مثبت باعث بهبود اثربخشی سازمانی و موفقیت بنگاه‌های فعال در بخش مهمان‌نوازی می‌شود (الدهایت و الخطاب، ۲۰۱۳). در این زمینه باید یادآور شد که با انتظارات مثبتی که در مورد توسعه صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی کشور وجود دارد و احتمال تأسیس تعداد بیشتری از زنجیره هتل‌های بخش خصوصی در آینده (که توسط سرمایه‌گذاران داخلی و یا خارجی انجام خواهد شد) لزوم توجه به این حیطة پژوهشی، اهمیت بیشتری می‌یابد.

نتایج بررسی‌ها نشان داد که غالب بودن نقاط ضعف داخلی بر نقاط قوت و همچنین وجود فرصت‌های محیطی بیشتر در مقایسه با تهدیدات محیطی، باعث شده تا راهبرد محافظه کارانه، راهبرد مناسب فعالیت‌های کسب و کاری این زنجیره هتل باشد. راهبردی که می‌تواند یک اولویت در فعالیت‌های حوزه مهمان‌نوازی و گردشگری محسوب شود (هادیانی و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به این راهبرد کلی، راهبردهایی اجرایی نیز بر اساس ماتریس نهایی به دست آمد که بیشتر در جهت تقویت ساختار سازمانی، توجه به نیروی انسانی، بهبود فناوری‌های مورد استفاده و لزوم توجه به بحث تحقیق و توسعه هستند.

مطالعات دیگر محققان نیز اولویت‌های راهبردی دست یافته در این پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهند. الدهایت و الخطاب (۲۰۱۳) در تحقیق خود بر لزوم توجه بیشتر به تحقیق و توسعه و البته فناوری‌های جدید تأکید کرده‌اند. لو و چانگ (۲۰۰۳) و همچنین عارف و حسین (۲۰۱۶) نیز لزوم بهره‌مندی هتل‌ها از فناوری‌های جدید را مورد تأکید قرار داده‌اند. فناوری‌هایی که می‌توانند به هتل‌ها کمک

کنند تا شرایط خدمت‌رسانی خود را بهبود بخشیده و کارایی خود را افزایش دهند. همچنین می‌توانند در افزایش قوت‌های درون سیستمی، مقابله نسبی با تهدیدات ناشی از فعالیت رقبا و توجه بهتر به خواست‌های در حال تغییر مشتریان، کمک کننده باشند.

از دریچه ساختار سازمانی، شارما و آپنجا (۲۰۰۵) ساختار سازمانی را یکی از عوامل مهم بهبود عملکرد هتل‌ها می‌دانند. شبیر^۱ (۲۰۱۷) نیز معتقد است بین ساختار سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. در نتیجه می‌توان گفت هرچه بهبود ساختار این زنجیره هتل، بهره‌وری بیشتری را برای آن رقم بزند، می‌توان جایگاه بازاری بهتری را در آینده برای هتل‌های مهر متصور بود.

در حیطة نیروی انسانی، لو و چانگ (۲۰۰۳) و شارما و آپنجا (۲۰۰۵) بر اهمیت وجود نیروی انسانی ماهر در بهبود عملکرد سازمانی هتل‌ها تأکید دارند. دلری و گوپتا^۲ (۲۰۱۶) نیز معتقدند یک سیستم مدیریت منابع انسانی صحیح که انتخاب کارکنان را به درستی انجام می‌دهد و آن‌ها را از راه مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها توانمند می‌کند، به اثربخشی و عملکردهای بهتر سازمانی می‌انجامد. آنچه می‌تواند مدنظر قرار بگیرد این است که شناخت نیروی انسانی که از توانایی بالایی در بخش خدمات مهمان‌نوازی برخوردار است و البته به درستی نیز توسط مدیریت در انجام امور سازمانی دخالت داده می‌شود، می‌تواند به افزایش نقاط قوت درون سازمانی منجر شده و پویایی بیشتری را نیز در جهت تبدیل تهدیدها به فرصت‌های سازمانی از خود نشان دهد.

با توجه به آنچه از نتایج این پژوهش به دست آمده و به منظور کاربست بیشتر یافته‌ها، محققان پیشنهاد می‌دهند که این پژوهش در سایر زنجیره‌های هتل کشور نیز انجام گیرد تا بتوان نگاه جامع‌تری در مورد راهبردهای مناسب رقابتی این نوع از هتل‌ها به دست آورد. همچنین بهتر است این تحقیق هم در زنجیره هتل‌های بخش خصوصی و هم بخش دولتی به اجرا دربیاید تا بتوان تفاوت‌های احتمالی این دو بخش را در نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی ایشان، به شکل دقیق‌تری متوجه شد. به علاوه می‌توان با بسط این تحقیق به مطالعه تطبیقی چالش‌های خاص زنجیره‌های هتل بین‌المللی در دیگر کشورهای در حال توسعه، به شناختی نسبی از مسائل خاص پیش روی آن‌ها در فعالیت‌های احتمالی آتی در کشورمان پی برد.

منابع و مآخذ:

۱. اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران (۱۳۹۶). جایگاه ایران در شاخص رقابت‌پذیری سفر و گردشگری سال ۲۰۱۷ میلادی. بازیابی در تاریخ ۱۴/۹/۱۳۹۶. قابل دسترسی در www.tccim.ir/TCCIMPapers.aspx?bizreportfile=TCCIMirBizReport_370.pdf
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. امینی، محمدتقی و خباز باویل، صمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی، مطالعه موردی: شرکت سه‌سند خودرو تبریز، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، ۱۷-۳۲.
۴. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: نشر بازتاب.
۵. دیوید، فرد آر (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. شریعتی، امیرحسین و عاطفه عامری سیانکی (۱۳۸۹). ارائه راهبرد رقابتی براساس ماتریس SWOT، مطالعه موردی: هتل آسمان اصفهان، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران: گروه ناب
۷. علی احمدی، علیرضا، فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۵). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار. تهران: تولید دانش.
۸. کشته‌گر، عبدالعلی؛ منور پارسا و لیدا مؤدی (۱۳۹۲). تدوین راهبرد رقابتی بر اساس برنامه‌ریزی استراتژیک مطالعه موردی: هتل درویشی مشهد. دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران: انجمن مدیریت راهبردی ایران.
۹. مینتزرگ، هنری؛ آلستراند، بروس؛ لمپل، ژوزف (۱۳۸۸). جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب). ترجمه محمود احمدپور داریانی. تهران: نشر جاجرمی.
10. SWOT تحلیل اساس بر گردشگری توسعه راهبردی هادیانی، زهره و همکاران (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی. ۳: ۱۱۱-۱۳۲. شماره ۲۳، محیطی، سال برنامه‌ریزی و شیراز. جغرافیا شهر موردی: مطالعه
11. Aldehayyat, J and Al Khattab, a (2013). Strategic Planning and Organisational Effectiveness in Jordanian Hotels. International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 1: 11-25.
12. Aldehayyat, J. S (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. International Journal of Hospitality Management. Vol. 30, No.1: 192-199
13. Arif, T. M. H and Hossin, Z (2016). A comparative analysis of internal and external environments between Hotel Hyatt, UK and Hotel the Cox Today, Cox's Bazar, Bangladesh. Journal of Humanities and Social Science, Vol. 21, No. 6:13-22
14. Berg, G. V. D and Pietersma, P (2015). 25 Need to Know Management Models. UK: FT Press.

15. Bordean, O-N and Borza, a (2014). STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES WITHIN THE ROMANIAN HOTEL INDUSTRY. *Contemporary Approaches and Challenges of Tourism Sustainability*, Vol. XVI, No. 8: 1238-1252
16. Bryson, J (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, US: Jossey-Bass Wiley.
17. Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A., Lankau, M.J (2003) Grooming future hospitality leaders: a competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (3): 17–25.
18. Cortes. E.C, Moliner. J. P, Azorin. J. F.M (2009). Strategic groups and performance in the Spanish hotel sector. *Journal of Service Industries*, Vol. 29, No. 7: 943–961
19. Delery, J and Gupta, N (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3, No. 2: 139-163
20. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3): 631–640.
21. Eurostat (2016). Tourism statistics at regional level, Retrieved (25/3/2017) from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_at_regional_level#Number_of_overnight_stays
22. Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G (2006). *Strategic Management for Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
23. Gkliatis, I. P and Koufopoulos, D. N (2013). Strategic planning practices in the Greek hospitality industry. *European Business Review*, Vol. 25, No. 6: 571-587
24. Gorondutsea, A. H and Gawunab, M. S (2017). COST LEADERSHIP STRATEGY AND PERFORMANCE OF HOTELS IN NIGERIAN CONTEXT. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1): 1-12.
25. Harrison, J. S (2003). *Strategic Analysis for the Hospitality Industry*. Cornell hotel and restaurant administration quarterly, Cornell University
26. Hospitalitynet (2016). The Global Hotel Industry and Trends for 2016, Retrieved (10/3/2017) from <http://www.hospitalitynet.org/news/4073336.html>
27. Litteljohn, D (1997). Internationalization in hotels: current aspects and developments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9 (5/6): 187–198.
28. Lo, Y-H (2012). Back to Hotel Strategic Management: An examination of hotels' implementation of Porter's generic strategy in China. *The Journal of International Management Studies*, Vol. 7, No. 1: 56-69
29. Lu. Z and Chiang. D (2003). Strategic issues faced by Ontario hotels. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, No.6: 343–345.
30. Mehr chain hotels (2017). Introduction. Retrieved (25/3/2017) from <http://www.mehrchainhotels.com/index.php?l=EN>

31. MUNYAKA, C. M (2016). APPLICATION OF PORTER'S GENERIC STRATEGIES IN KENYA'S HOSPITALITY INDUSTRY: A Case Study of the Lukenya Getaway Limited. Published dissertation in Organizational Development. Master of Science: UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY of AFRICA.
32. Pechlaner, H. and Sauerwein, E. (2002). Strategy implementation in the Alpine tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14, No. 4: 157-68.
33. Phillips, P. A and Moutinho, L (1999). Measuring strategic planning effectiveness in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 7: 349-358
34. Phillips, P.A (1996). Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4): 347-362.
35. Pickton, D. W and Wright, S (1998). What's SWOT in strategic analysis. *Strategic Change*, 7(2): 101-109
36. Piercy, N and Giles, W (1989). Making SWOT analysis work. *Marketing Intelligence & Planning*, 7(5-6): 5-7
37. Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D (1994). Fundamental issues in strategy. In R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy: A research agenda* (pp. 9-47). Boston: Harvard Business School Press.
38. Shabbir, M. Sh (2017). Organizational Structure and Employee's Performance: A Study of Brewing Firms in Nigeria. *American Research Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 1: 1-16.
39. Sharma, A and Upneja, A (2005). Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17, (6/7): 504-515.
40. UNWTO (2016). Tourism Highlights, Retrieved (25/12/2017) from <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029>
41. Walter Steiss, a(2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. US: Marcel Dekker publication
42. Yego, S. Ch (2015). Strategic Factors Influencing Growth of Hotels in Kenya: A Survey of Selected Hotels in Mombasa County. *The International Journal of Business & Management*, Vol. 3, No. 10: 409- 425.
43. Zaitseva, A. N et al (2017). Methodological basis for the strategic analysis of development of international hotel chains in Russia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Vol. 8, No. 2(24): 689 -696.