

ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن فازی مطالعه موردی: هتل‌های منتخب استان یزد

حمید ضرغام بروجنی*
مهدی ابراهیمی**
فائزه السادات میرفخرالدینی***

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها با رویکرد BSC فازی می‌باشد. شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد هتل‌ها در ارائه خدمات از دیدگاه مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری از اهداف کلیدی پژوهش است. از دیگر اهداف آن، استفاده از یافته‌های پژوهش به منظور تدوین و فرموله کردن استراتژی‌هایی جهت بقای هتل‌ها در آینده است. طرح / رویکرد / روش: در پژوهش حاضر به منظور ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها از رویکرد ترکیبی BSC/ FANP/ FTOPSIS استفاده شده است. پرسشنامه‌های تحقیق را استادان دانشگاه و تمامی مدیران و کارمندان ارشد هتل‌های ۳ ستاره به بالای استان یزد، تکمیل نموده‌اند. برای تعیین اوزان مناظر کارت امتیازی متوازن از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی و به منظور تعیین درجه اهمیت شاخص‌ها از تکنیک TOPSIS فازی استفاده شد. شاخص‌های بحرانی از طریق نسبت اهمیت-عملکرد و سپس از طریق قانون پارتو مشخص گردید.

یافته‌ها: در این پژوهش این نتایج حاصل شدند که وضعیت عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌های منتخب استان یزد در مناظر مشتری و فرایند داخلی مطلوب می‌باشد، در حالی که هتل‌ها در منظر مالی و هم‌چنین منظر رشد و یادگیری، عملکرد ضعیفی دارند. همچنین هشت مؤلفه ارزیابی عملکرد خدمات هتل (شامل: منحصر به فرد بودن خدمات هتل، برگشت سرمایه، نرخ اشغال اتاق‌ها، بهره‌وری کارکنان، استفاده مؤثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی، فرایند ارتباط دوطرفه با مشتریان، نسبت سود خالص به درآمد کل و فرایند ارائه خدمات جدید) به عنوان شاخص‌های بحرانی موفقیت شناسایی شدند. از طرفی در هتل‌های منتخب استان یزد دیدگاه مشتری در الویت نخست اهمیت و دیدگاه فرایند داخلی در الویت چهارم قرار دارد.

کلمات کلیدی: کارت امتیازی متوازن، کیفیت خدمات هتل، عوامل بحرانی موفقیت، مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه.

* استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

** استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

*** کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول) fa.mirfakhr@gmail.com

مقدمه

در عصر رقابتی کنونی مقوله جهانی شدن، مرزهای اقتصادی میان جوامع را کم‌رنگ نموده و صنایع کشورها را تحت تأثیر قرار داده است. در این شرایط، فشار ذی‌نفعان (سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه) و انتظارات آن‌ها از سازمان‌ها روزبه‌روز افزایش می‌یابد و سازمان‌ها را مجبور به استفاده از سیستم‌های مدیریتی جدید که بر مبنای منفعت ذی‌نفعان بنا شده‌اند، می‌نماید (زنده دل، ۱۳۸۶). هدایت سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی بسیار پیچیده است و مدیران نیازمند ابزارهایی هستند که جنبه‌های مختلفی از محیط و عملکردشان را نشان دهند، در بین ابزارهای ارزیابی عملکرد، معیارهای مالی؛ چون نشان‌دهنده اوضاع اقتصادی سازمان است؛ معمولاً بیشترین توجه را به خود جلب می‌کند (Evans, 2002).

اما در قرن ۲۱ با پیچیده شدن مسائل کسب و کار، معیارهای مالی به تنهایی توانایی انعکاس کامل دلایل موفقیت و عدم موفقیت شرکت‌ها را ندارند. به همین علت چارچوب‌های مختلفی به منظور طراحی سیستم ارزیابی عملکرد پدید آمده است (Kaplan & Norton, 1992).

در چنین شرایطی، روش کارت امتیازی متوازن^۱ به عنوان روش ارزیابی عملکرد توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون مطرح گردید (زنده دل، ۱۳۸۶). این روش به علت ایجاد نوعی توازن میان معیارهای مالی و غیرمالی (از لحاظ اهمیت)، ذی‌نفعان داخلی و خارجی، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و شاخص‌های هادی و تابع در مقایسه با دیگر روش‌های ارزیابی عملکرد برتری دارد. مدیران با به کارگیری این روش نه تنها از عملکرد گذشته شرکت آگاه می‌شوند بلکه در می‌یابند که اکنون در کجای مسیر قرار دارند و چگونه می‌توانند با چالش‌های آینده روبرو شوند (Kaplan & Norton, 2001).

بدون ارزیابی عملکرد نمی‌توان در جهت رشد و توسعه گردشگری به طور کلی و در هتلداری به طور مشخص اقدام نمود. در ارزیابی عملکرد صنایع کشور ما مشکلات عمده‌ای وجود دارد از جمله جامع نبودن معیارهای ارزیابی، عدم توانایی معیارهای انتخابی در انعکاس کامل اهداف استراتژیک، ضروری ندانستن ارزیابی عملکرد توسط شرکت‌های فاقد مشکل مالی که برای گریز از این مشکلات لازم است از تکنیک‌های

مناسب ارزیابی عملکرد نظیر BSC استفاده کرد (آذر و موتمنی، ۱۳۸۳).

هدف این پژوهش ارزیابی عملکرد خدمات هتل‌ها است که در این راستا سؤال‌های تحقیق این چنین بیان می‌شود: شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه‌شده توسط هتل‌ها کدامند؟ آیا در مورد وضعیت عملکرد هتل‌های منتخب استان یزد، در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن، اختلاف معناداری وجود دارد؟ رتبه‌بندی اهمیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات ارائه‌شده توسط هتل با رویکرد BSC در محیط فازی به چه صورت است؟ و شاخص‌های بحرانی عملکرد هتل‌ها، کدامند؟

مروری بر ادبیات تحقیق

کارت امتیازی متوازن (BSC)

در سال ۱۹۹۲ پروفیسور کاپلان^۱ به همراه دکتر نورتون^۲ سیستم کارت امتیازی متوازن را ارائه نمودند. از آن زمان تا کنون، این سیستم در شرکت‌های مختلفی بکار رفته است. کارت امتیازی متوازن مجموعه‌ای از اندازه‌هاست که به مدیران دید جامعی از کسب و کار می‌دهد. کارت امتیازی متوازن شامل اندازه‌های مالی است که نتایج فعالیت‌های انجام گرفته را نشان می‌دهد. در حالی که، اندازه‌های مالی به واسطه اندازه‌های غیرمالی با توجه به مشتریان، فرآیند داخلی کسب و کار و ابتکار و فعالیت‌های بهبود، کامل می‌شوند این اندازه‌ها محرک‌هایی برای عملکرد مالی آینده به حساب می‌آیند (کاپلان و نورتون؛ ۱۳۸۵: ۱۲).

هدف‌ها و اندازه‌های کارت امتیازی متوازن از راهبرد و چشم‌انداز سازمان نتیجه می‌شود. کارت امتیازی متوازن، هدف‌ها و اندازه‌های عملکرد سازمان را از ۴ دیدگاه مالی، مشتریان، فرآیند داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری می‌نگرد. این چهار دیدگاه ساختاری را برای کارت امتیازی متوازن فراهم می‌نماید (Abran & Buglione, 2003). مجریان سازمان‌ها با استفاده از این روش می‌توانند اندازه بگیرند که چگونه واحدهای کسب و کار آن‌ها برای مشتریان جاری و آینده‌شان ارزش می‌سازد و چگونه آن‌ها باید توانمندی‌های داخلی و سرمایه‌گذاری بر روی افراد، سیستم‌ها و رویه‌هایی

1- Kaplan. R.

2- Norton. D.

که برای بهبود عملکرد در آینده ضروری است، را توسعه دهند (Murphy & Russell, 2002). کارت امتیازی متوازن با ایجاد مهارت در میان کارکنان و انگیزش افراد سازمان موجب غلبه بر فعالیت‌های بحرانی و همچنین فراهم کردن ارزش در سازمان می‌گردد (کاپلان و نورتون؛ ۱۳۸۵: ۱۹).

خدمات در صنعت هتلداری

امروزه صنعت گردشگری فراتر از یک صنعت به مثابه پدیده پویای جهانی و اجتماعی دارای پیچیدگی‌های خاص خویش است. صنعت مذکور در سال‌های اخیر تأثیرات زیادی بر وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهان داشته است. که از آن جمله می‌توان به ایجاد اشتغال، ارزآوری، تعادل منطقه‌ای، کمک به صلح جهانی و بهسازی محیط اشاره نمود (Elliott, 1997). گردشگری در حال حاضر به بزرگ‌ترین صنعت بخش خدمات تبدیل شده است و از نظر پراکنش صنعت شماره یک جهان محسوب می‌شود. گردشگری از فعالیت‌ها و عناصری تشکیل می‌شود که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر این صنعت تأثیر می‌گذارند، به بیان دیگر برای اینکه یک صنعت در کشور متحول شود و توسعه یابد، باید در راستای آن عناصر و فعالیت‌هایی متحول شوند و توسعه یابند، که در پویایی آن سهیم هستند. یکی از مهم‌ترین عناصر صنعت گردشگری، واحدهای اقامتی هستند. این مراکز بعد از جاذبه‌های گردشگری مقاصد، عمده‌ترین و مهم‌ترین عاملی هستند که توجه گردشگران را به خود معطوف می‌کنند. میزان خدمات مراکز اقامتی مانند درجه و کیفیت آن، خدمات بهداشتی و استاندارد و نزدیکی محل و مقصد مورد نظر، که هدف نهایی سفر گردشگر است، می‌تواند کاهش یا افزایش فضای خدماتی و تغییر الگوی رفتاری گردشگر را به همراه داشته باشند. امروزه صنعت میهمان‌داری از بخش‌های بسیار پویای صنعت گردشگری محسوب می‌شود. چرا که مسافر به هر کجا برود نیاز به محلی برای خواب و استراحت دارد. اقامتگاه‌ها شامل مجموعه‌ای از تشکیلات خوابگاهی می‌شوند که امکان دارد به صورت استراحتگاه‌های بسیار مجلل بوده یا حتی تنها محدود به یک تختخواب معمولی شوند (فرج زاده اصل، ۱۳۸۴: ۵۵). برای موفق شدن در امر جهانگردی، تسهیلات اقامتی باید پاسخگوی تقاضای مسافرانی باشد که به محل می‌رسند. تسهیلات

اقامتی اهمیت زیادی در توفیق برنامه‌های جهانگردی در هر منطقه دارد. هتل‌ها براساس تسهیلات فیزیکی، تمیزی و خدماتی با کیفیت مناسب، توقعات، خواسته‌ها و نیازهای مسافران را تأمین می‌نمایند. مسلماً در صورتی که کیفیت خدمات و تسهیلات کاهش یابد، تقاضا نیز کاهش یافته و به صنعت جهانگردی در آن منطقه لطمه بسیاری وارد خواهد آمد (الوانی و شاهرخ دهدشتی، ۱۳۷۳: ۳۳).

عوامل بحرانی موفقیت^۱

یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد در صورتی جامع است که تمامی عوامل بحرانی موفقیت سازمان را پوشش دهد. آنتونی^۲ در طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت به سه مورد اشاره می‌نماید (Cohen et.al, 2008):

«سیستم کنترل باید با استراتژی‌های خاص شرکت ارتباط نزدیک داشته باشد. همچنین باید عوامل کلیدی موفقیت سازمان را شناسایی نماید و عملکرد را در سطوح مختلف مدیریت گزارش دهد».

تعیین عوامل بحرانی موفقیت یکی از مراحل توسعه کارت امتیازی متوازن است. عوامل بحرانی موفقیت تعیین می‌کنند که چه فاکتورهایی بیشترین تأثیر را بر نتایج دارند (Schmidt. et al, 2006). اسکینر^۳ معتقد است عواملی چون هزینه، کیفیت، موجودی و زمان، فاکتورهای بحرانی موفقیت سیستم‌های تولیدی هستند (White, 1994). ماسکل^۴ شش بعد از عملکرد را نام می‌برد که در شرکت‌های تولیدی در سطح جهان استفاده می‌شود. این ابعاد عبارتند از: کیفیت، هزینه، تحویل درست، انعطاف‌پذیری، تحویل به‌هنگام و ارتباطات پرسنل (White, 1994). بعضی نویسندگان ابعاد رضایت مشتری، منابع انسانی و مالی را نیز جز عوامل موفقیت سازمان در نظر می‌گیرند (Hsiao, Smart & Bourne, 2007).

پیشینه پژوهش

در ایران توسعه مدل BSC در بخش هتل‌داری، چندان مورد توجه قرار نگرفته است و در سطح جهان نیز تحقیقات اندکی در این زمینه انجام شده است؛ در عین حال در سال

1- Critical Success Factors (CSFs)
2- Antony
3- Skinner
4- Maskell

۲۰۰۹ پژوهشی توسط آلفرد کوانتانو^۱ انجام شده است که هدف آن استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد هتل‌های زنجیره‌ای هیلتون و ماریوت می‌باشد. به همین منظور برای هر منظر BSC، شش شاخص تعیین شده است که شاخص‌های افزایش سهم بازار، افزایش رضایت میهمانان، افزایش دانش سازمانی، کنترل فعالیت‌های خانه‌داری و افزایش درآمد، از آن جمله‌اند.

همچنین تحقیقی که توسط شین اچ سو^۲ و همکارانش در سال ۲۰۱۱ در کشور تایوان صورت گرفته، شباهت نسبی با تحقیق حاضر دارد. هدف تحقیق شین توسعه کارت امتیازی متوازن در جهت ارزیابی عملکرد در بخش هتلداری است. در این راستا ابتدا ۳۶ شاخص را جهت ارزیابی عملکرد هتل‌ها شناسایی و در ادامه با استفاده از تکنیک ANP، ۱۵ شاخصی که بالاترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند را به عنوان شاخص‌های نهایی، انتخاب نموده‌اند. از جمله این ۱۵ شاخص، شاخص‌های آموزش کارکنان، بهره‌وری کارکنان، توانایی حفظ مشتریان موجود، برگشت سرمایه و... می‌باشند.

در پژوهشی به منظور سنجش کارایی نسبی هتل‌های لوکس کره جنوبی از رویکرد کارت امتیازی متوازن و از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها استفاده شده است. هدف از انجام این پژوهش توسعه مدل کارت امتیازی متوازن به منظور سنجش کارایی نسبی هتل‌های مجلل کره و تعیین استانداردهایی به منظور عملکرد بهتر این هتل‌ها در شرایط بسیار رقابتی امروزی است. همچنین تعیین عواملی که مانع کارآبودن این هتل‌ها می‌باشد به منظور بهبود وضعیت رقابتی این هتل‌ها شناسایی می‌گردد. بدین منظور اهداف هر یک از ۳ منظر مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی تعیین گشته و به منظور رسیدن به این اهداف سنججه‌ها تعیین شده است. براساس این سنججه‌ها، اهداف مطرح شده در منظر مالی قابل دستیابی است. در این پژوهش این نتیجه حاصل گردیده است که علت کاهش کارایی در برخی از هتل‌های کره مربوط به سخت‌گیری دولت نسبت به شرایط وام‌هایی است که هتل‌داران از بانک‌ها تقاضا می‌کنند. هم چنین یکی دیگر از عوامل ناکارآمدی به این صورت مطرح شده است که هتل‌های کره ساختار خود را با تأخیر قابل توجهی نسبت به هتل‌های موفق مورد بازنگری قرار می‌دهند. علاوه بر این مشخص گردیده است که تخفیف هزینه اقامت در هتل

1- Quintano
2- Shin Hsu

لزوماً منجر به افزایش تعداد استفاده کنندگان از هتل نمی‌شود و هتل‌های کره در بازار رقابتی به مرحله بلوغ خود رسیده‌اند و تنها افزایش ظرفیت هتل‌ها به سودآوری منجر نمی‌شود (Min et al, 2008).

در تحقیقات دیگری که در اروپا بر روی هتل‌ها انجام شده است رویکرد ارزیابی متوازن را مفید ارزیابی کرده و در آن تحقیق نشان داده است که ارزیابی برای یک هتل به خصوص نسبت به ارزیابی برای گروهی از هتل‌ها متفاوت بوده و برای ارزیابی باید معیارها دوباره بازنگری شوند تا ارتباط اجزا آن حفظ شود (Mcdonnell & Brander, 2007).

بررسی تأثیر اجرای کارت امتیازی متوازن بر عملکرد مالی بانک‌ها عنوان تحقیق دیگری است که اهمیت بکارگیری کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد. در این پژوهش به این مسئله پرداخته شده است که آیا شعبه‌ای از بانک‌ها که کارت امتیازی متوازن را بکار گرفته‌اند به سایر شعبه‌ها که کارت امتیازی متوازن را مورد استفاده قرار نداده‌اند، عملکرد مالی بهتر داشته‌اند یا خیر؟ همچنین این مسئله مورد بررسی قرار گرفته است که آیا بانک‌هایی که کارت امتیازی متوازن را بکار گرفته‌اند در مقایسه با بانک‌هایی که به وسیله ابزارهای سنتی فقط عملکرد مالی را مورد سنجش قرار داده‌اند، بهبود عملکرد مالی قابل توجهی داشته‌اند یا خیر؟ نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که استفاده از کارت امتیازی متوازن موجب بهبود عملکرد مالی می‌شود. یافته‌های برآمده از این پژوهش، مشابه آنچه در پژوهش‌های صورت گرفته در ارتباط با بکارگیری کارت امتیازی متوازن در صنایع تولیدی (Hoque & James, 2000) و صنعت هتل داری (Banker et al, 2000) است، می‌باشد و نشان می‌دهد که لحاظ کردن معیارهای غیر مالی با بهبود عملکرد مالی همراه است (Davis & Albright, 2004).

روش پژوهش

انتخاب روش تحقیق بستگی به اهداف و ماهیت موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد. بنابراین، هنگامی می‌توان در مورد روش تحقیق تصمیم گرفت که ماهیت موضوع پژوهش و همچنین اهداف و وسعت آن مشخص باشد. در بسیاری از مواقع، در پژوهش از روش تحقیق ترکیبی استفاده می‌گردد. «میلر» معتقد است که جهت گیری‌های طرح تحقیق را در سه زمینه می‌توان تفکیک کرد، که عبارت‌اند از: بنیادی، کاربردی، و ارزشیابی.

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و پیمایشی استفاده شده است. نوع تحقیق حاضر توسعه‌ای است. همچنین روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی، توصیفی تحلیلی است. ابزار جمع آوری اطلاعات این پژوهش پرسشنامه است که این پرسشنامه‌ها، به شرح زیر می‌باشند.

پرسشنامه شماره (۱): هدف این پرسشنامه، نظرخواهی از خبرگان در راستای تعیین مؤلفه‌های نهایی از مؤلفه‌های استخراج شده بر اساس ادبیات تحقیق، است.

پرسشنامه شماره (۲): این پرسشنامه، اهمیت مؤلفه‌های تعیین شده را در صنعت هتل داری مورد پرسش قرار می‌دهد.

پرسشنامه شماره (۳): این پرسشنامه، عملکرد مؤلفه‌های تعیین شده را در صنعت هتل داری مورد پرسش قرار می‌دهد.

با توجه به بکارگیری منطق فازی در پژوهش حاضر، جهت سنجش اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل از طیف لیکرت هفت گزینه‌ای عبارات کلامی و اعداد فازی ارائه شده توسط چینگ^۱، استفاده گردید.

پرسشنامه شماره (۴): این پرسشنامه بر اساس مفهوم ANP و در قالب جدول مقایسات زوجی طراحی گردیده است. از داده‌های این پرسشنامه جهت تعیین وزن مناظر کارت امتیازی متوازن استفاده می‌شود. طیف عبارات کلامی و اعداد فازی در نظر گرفته شده در این پرسشنامه مطابق طیف عبارت کلامی و اعداد فازی جهت مقایسه ترجیحات معیارها ارائه شده توسط لی^۲ و همکارانش، می‌باشد.

پرسشنامه های پژوهش بر اساس تحقیقات مشابه و استفاده از نظر کارشناسان و متخصصان این زمینه تهیه و برای تایید روایی به نظر خبرگان نیز رسید و روایی پرسشنامه تأیید گردید. جهت محاسبه پایایی ابزار گردآوری داده‌ها روش‌های متفاوتی وجود دارد که از جمله می‌توان به روش «آلفای کرونباخ» اشاره نمود. در این روش، مقدار α هر چه به ۱۰۰٪ نزدیکتر باشد بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه است. در این تحقیق جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اول ۰/۸۹ و پرسشنامه دوم و سوم ۰/۸۱ و پرسشنامه چهارم برابر ۰/۹۷ برآورد

1- Ching et al.

2- Lee & et al.

شده است که نشان دهنده ی پایایی پرسش نامه ها است.

در ابتدا جهت انجام پژوهش، مولفه‌های سنجش عملکرد هتل‌ها با استفاده از ادبیات تحقیق استخراج شدند. سپس به منظور نهایی کردن مولفه‌ها، پرسشنامه‌ای از مولفه‌های استخراج شده در اختیار خبرگان قرار گرفت و مولفه‌های نهایی برای انجام تحقیق تصویب شدند. فاز اول در اینجا با عنوان تعیین مولفه‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات هتل به پایان می‌رسد. در فاز دوم با استفاده از دو پرسشنامه به سنجش اهمیت و عملکرد مؤلفه‌ها پرداخته شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه مقایسه زوجی و تکنیک ANP فازی، به مناظر BSC وزن داده شد و همچنین از طریق اطلاعات حاصل از پرسشنامه سنجش اهمیت مؤلفه‌ها و بکارگیری تکنیک TOPSIS فازی، مؤلفه‌های هر منظر الویت بندی شدند. در ادامه با مدنظر قرار دادن شاخص بدست آمده از نسبت اهمیت به عملکرد هر یک از مؤلفه‌های ارزیابی خدمات هتل‌ها و با بکارگیری قانون پاره تو، مؤلفه‌های بحرانی موفقیت خدمات ارائه شده توسط هتل‌ها مشخص شدند. همچنین با تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه سنجش سطح عملکرد خدمات هتل و با استفاده از آزمون تی - استیودنت، عملکرد هتل‌ها را در هر یک از منظرهای کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار گرفت. شایان ذکر است که با توجه به دلایل ذکر شده همه محاسبات در محیط فازی انجام شده است.

جامعه و نمونه آماری پژوهش

این پژوهش در سال ۱۳۹۱ و در سطح هتل‌های استان یزد صورت گرفته است. در مجموع استان یزد دارای ۴۲ هتل است. با توجه به اینکه نوع و کیفیت خدمات ارائه شده در هتل‌ها بر حسب درجه هتل تغییر می‌کند، لذا برای رعایت یکسانی در جامعه آماری، در این تحقیق ما بر روی هتل‌های ۳ ستاره به بالا تمرکز داریم که در مجموع تعداد آن‌ها ۱۶ هتل می‌باشد.

جامعه پاسخگویان به پرسشنامه‌های این تحقیق، شامل استادان دانشگاه (۳۸ نفر) و مدیران و سرپرستان و کارکنان ارشد هتل‌های منتخب استان یزد (۱۰۶ نفر)، است. دسترسی به کلیه افراد جامعه آماری در پژوهش حاضر امکان‌پذیر نبود، لذا از روش نمونه‌گیری از جامعه نامحدود استفاده شد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع

پژوهش‌های توصیفی است، داشتن نمونه‌ای به حجم حداقل ۱۰۰ نفر ضروری است. (علی دلاور، ۱۳۸۷، ص ۷۹) بدین ترتیب، پرسشنامه شماره یک در اختیار استادان دانشگاه قرار گرفت و نرخ بازگشتی آن ۱۰۰٪ بود. پرسشنامه شماره ۲، با هدف سنجش میزان اهمیت مؤلفه در بین کلیه استادان دانشگاه و مدیران هتل‌ها توزیع شد که ۳۱ نفر از استادان و ۱۶ نفر از مدیران به آن پاسخ دادند. (نرخ بازگشت: ۸۷٪) به منظور سنجش عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها، پرسشنامه شماره ۳ به کلیه مدیران و کارکنان ارشد هتل‌ها داده شد که در مجموع ۷۶ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد (نرخ بازگشت: ۷۲٪) و در نهایت پرسشنامه شماره ۴ در اختیار کلیه استادان قرار گرفت که به ۳۱ پرسشنامه پاسخ داده شد. (نرخ بازگشت: ۸۶٪)

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تعیین مؤلفه‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها

با مطالعه پیشینه تحقیق ۶۹ مؤلفه جهت ارزیابی عملکرد هتل‌ها استخراج شد. در ادامه به منظور تعیین مؤلفه‌های مناسب در هر منظر، پرسشنامه‌ای حاوی ۶۹ پرسش تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت. فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تعریف شده‌اند:

شاخص I_{am}، شاخصی مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها نیست. $H_0: \mu \leq 4$

شاخص I_{am}، شاخصی مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها است. $H_1: \mu > 4$

μ در این آزمون عبارتست از میانگین امتیازاتی که خبرگان به شاخص‌های مورد نظر داده‌اند.

برای آزمون این فرضیه‌ها از آزمون تی - استیودنت استفاده شد. نتیجه حاکی از آنست که در سطح اطمینان ۹۵٪، فرضیه صفر فوق برای ۳۸ شاخص (از ۶۹ شاخص شناسایی شده) رد شد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪، شاخص‌های نشان داده شده در جدول ۱، به عنوان شاخص‌های مناسبی جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها، تأیید می‌شوند.

جدول ۱. سنجه های نهایی مناظر BSC جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل ها

نظر	شاخص	آماره آزمون (t)	سطح معنی داری (sig)
مالی	برگشت سرمایه	۳/۰۴۰	۰,۰۰۰
	نرخ رشد درآمد	۳/۴۶۰	۰,۰۰۱
	نسبت سود خالص به درآمد کل	۳/۳۳۲	۰,۰۰۱
	نسبت درآمد از مشتریان جدید به درآمد کل	۳/۱۰۹	۰,۰۰۲
	نرخ اشغال اتاقها	۳/۹۷۳	۰,۰۰۰
مشتری	نسبت هزینه کارکنان به کل هزینه عملیات	۳/۳۷۶	۰,۰۰۱
	وفاداری مشتری(مهمانان هتل)	۳/۵۴۰	۰,۰۰۱
	رضایت مشتری(مهمانان هتل)	۳/۱۰۹	۰,۰۰۲
	کیفیت خدمات	-۲/۲۹۸	۰,۰۲۲
	ارائه خدمات به موقع به مشتریان(مهمانان هتل)	۳/۸۴۵	۰,۰۰۰
	اصلاح سریع خدمات در هنگام درخواست مشتری(مهمانان هتل)	-۳/۷۱۰	۰,۰۰۰
	سهولت دسترسی مشتریان (مهمانان هتل) به اطلاعات مورد نیاز	-۳/۷۷۰	۰,۰۰۰
	مدیریت ارتباط با مشتری (مهمانان هتل)	-۳/۳۱۵	۰,۰۰۲
	تصویر هتل	۲/۶۳۹	۰,۰۰۸
	افزایش آگاهی از برند	-۳/۴۳۶	۰,۰۰۱
	امن بودن هتل از نظر مشتریان(مهمانان هتل)	-۴/۲۴۳	۰,۰۰۰
	مدیریت بر تازگی و نو بودن خدمات	۲/۶۹۱	۰,۰۰۷
	فرایند داخلی	تداوم رهبری در توسعه محصول برتر	-۳/۱۳۵
بهبود مستمر در خدمات		۲/۶۹۱	۰,۰۰۷
منحصربه فرد بودن خدمات هتل		۳/۳۳۲	۰,۰۰۱
فرایند ارائه خدمات جدید		-۳/۱۷۸	۰,۰۰۰
اجرای برنامه های بازاریابی موثر به توجه به هزینه برنامه		-۳/۷۷۰	۰,۰۰۱
فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان(مهمانان هتل)		-۳/۴۵۶	۰,۰۰۱
سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان(مهمانان هتل)		-۳/۹۷۳	۰,۰۰۰
ارزیابی رضایت مشتریان (مهمانان هتل) به صورت دوره ای		-۳/۰۷۶	۰,۰۰۲
ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در خصوص مشتریان(مهمانان هتل)		۲/۴۱۸	۰,۰۱۶
کاهش زمان چرخه عملیات		۳/۵۰۶	۰,۰۰۰
کارایی در عملیات ذخیره جا (رزرواسیون)		-۳/۱۷۸	۰,۰۰۱
بهبود بهره وری بخش بازرسی مدارک مسافری (check-in)		۳/۳۳۲	۰,۰۰۱
کنترل فعالیت های خانه داری در هتل		-۳/۱۰۹	۰,۰۰۲
فرایندهای مربوط به رعایت مقررات دفع زباله و حفظ محیط زیست		۲/۶۳۹	۰,۰۰۸
تأمین امنیت (فیزیکی و روانی) کارکنان و مشتریان(مهمانان هتل)		-۳/۷۹۶	۰,۰۰۰
استفاده موثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی		-۲/۲۹۸	۰,۰۰۲
رشد و یادگیری		بازخور کارکنان	۳/۷۲۴
	بهره وری کارکنان	۳/۷۷۱	۰,۰۰۰
	رضایت کارکنان	-۲/۱۱۲	۰,۰۳۸
	برنامه های آموزشی و توسعه کارکنان	-۵/۱۹۴	۰,۰۰۰
	تعیین معیارهای ارزیابی فردی	-۲/۶۹۱	۰,۰۰۰

ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌های منتخب استان یزد در هریک از مناظر کارت امتیازی متوازن

در این قسمت درصدد آن هستیم با تجزیه و تحلیل فرضیه‌های مبتنی بر عملکرد خدمات ارائه شده در هریک از مناظر کارت امتیازی متوازن، به ارزیابی عملکرد هتل‌های منتخب استان یزد در این زمینه بپردازیم. در این راستا پرسشنامه شماره (۳) در اختیار مدیران و کارکنان ارشد این هتل‌ها، قرار گرفته و تکمیل شده است. در این تحقیق برای بررسی فرضیات از T Test استفاده شده است. فرضیه‌های آماری به صورت زیر می‌باشد:

- خدمات ارائه شده در هتل‌های منتخب استان یزد از منظر منظر نام مطلوب می‌باشد.

$$H_0: \mu \leq 4$$

- خدمات ارائه شده در هتل‌های منتخب استان یزد از منظر منظر نام مطلوب نمی‌باشد.

$$H_1: \mu > 4$$

نتایج مربوط به آزمون هریک از فرضیه‌های آماری در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. نتایج مربوط به آزمون هریک از فرضیه‌های سنجش عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌های منتخب

فرضیه اول (منظر مالی)	فرضیه دوم (منظر مشتری)	فرضیه سوم (منظر فرایندهای داخلی)	فرضیه چهارم (منظر رشد و یادگیری)	فرض نام
۱/۷۷	۴/۸۲	۲/۳۴	-۴/۲۸	آماره آزمون (t)
۰/۸۶	۰/۰۰	۰/۰۲۵	۰/۵۹	سطح معنی داری (sig)
رد فرضیه	عدم رد فرضیه	عدم رد فرضیه	رد فرضیه	نتیجه آزمون

با توجه به جدول آماری فوق می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵٪ نتایج آزمون فرض حاکی از آنست که هتل‌های منتخب استان یزد در مناظر مالی و رشد و یادگیری، عملکرد نامطلوبی داشته‌اند؛ به عبارت دیگر مقدار sig در این منظر از ۰/۵ کمتر می‌باشد پس فرضیه صفر مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در مقابل مقدار sig در مناظر مشتری و فرایند داخلی از ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه فرضیه صفر، که بیان‌کننده عملکرد مطلوب هتل‌ها در این مناظر است، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی خدمات هتل‌ها

تعیین وزن مناظر با رویکرد ANP فازی

در این قسمت درصدد هستیم تا وزن هر یک از مناظر کارت امتیازی متوازن را با استفاده از ANP فازی محاسبه نماییم. وزن نسبی آن‌ها مطابق جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۳. تعیین اولویت هر یک از مناظر براساس وزن قطعی

رتبه	وزن قطعی	نام منظر
۱	۰/۳۳	مشتری (مهمانان هتل)
۲	۰/۳۱۶	رشد و یادگیری
۳	۰/۲۶۳	مالی
۴	۰/۱۳	فرآیند داخلی

با توجه به وزن بدست آمده برای هر یک از مناظر، در ادامه به اولویت‌بندی مؤلفه‌های هر یک از مناظر کارت امتیازی متوازن به ترتیب اولویت جدول ۳ براساس تکنیک TOPSIS فازی پرداختیم.

جدول ۴. رتبه بندی شاخص‌های بعد مشتری

رتبه	<i>Cli</i>	فاصله تا ایده آل منفی	فاصله تا ایده آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰/۸۸۴	۰/۷۳۶	۰/۰۹۶	رضایت مهمانان هتل
۲	۰/۸۷۲	۰/۷۵۸	۰/۱۱۱	وفاداری مهمانان هتل
۳	۰/۸۱۱	۰/۶۷۸	۰/۱۵۶	مدیریت ارتباط با مهمانان هتل
۴	۰/۷۳۵	۰/۶۶۱	۰/۲۳۹	تصویر هتل
۵	۰/۷۲۲	۰/۶۱۷	۰/۲۳۷	کیفیت خدمات

جدول ۵. رتبه بندی شاخص‌های بعد رشد و یادگیری

رتبه	<i>cli</i>	فاصله تا ایده آل منفی	فاصله تا ایده آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰/۷۳۹	۰/۸۵	۰/۲۲۱	برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان
۲	۰/۷۷۲	۰/۸۵۳	۰/۲۵۲	تعیین معیارهای ارزیابی فردی
۳	۰/۷۶۷	۰/۸۳۹	۰/۲۵۴	رضایت کارکنان
۴	۰/۷۵۹	۰/۸۴۶	۰/۲۶۸	بهره وری کارکنان
۵	۰/۶۷	۰/۶۹۹	۰/۳۴۴	استفاده موثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی

جدول ۶. رتبه بندی شاخص‌های بعد مالی

رتبه	cli	فاصله تا ایده آل منفی	فاصله تا ایده آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰/۷۷۶	۱/۰۵۶	۰/۳۰۴	برگشت سرمایه
۲	۰/۷۷۱	۰/۹۹۴	۰/۲۹۶	نرخ رشد درآمد
۳	۰/۶۶۳	۰/۹۰۵	۰/۴۶	نرخ اشغال اتاق‌ها
۴	۰/۶۵۵	۰/۹۵۹	۰/۵۰۴	نسبت هزینه کارکنان به کل هزینه عملیات
۵	۰/۶۲۶	۰/۵۹	۰/۵۶۸	نسبت سود خالص به درآمد کل

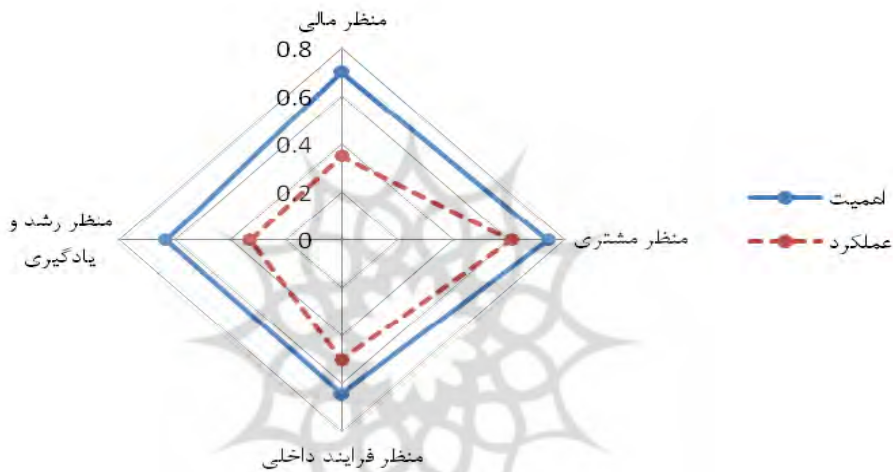
جدول ۷. رتبه بندی شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی

رتبه	cli	فاصله تا ایده آل منفی	فاصله تا ایده آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰/۸۶۹	۰/۶۷۹	۰/۱۰۲	تأمین امنیت (فیزیکی و روانی) کارکنان و مهمانان...
۲	۰/۸۳۴	۰/۶۷	۰/۱۳۳	سرعت پاسخگویی به شکایات مهمانان هتل
۳	۰/۸۰۷	۰/۶۶۷	۰/۱۶	تداوم رهبری در توسعه محصول برتر
۴	۰/۸۰۴	۰/۶۷۱	۰/۱۶۴	منحصربه‌فرد بودن خدمات هتل

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقایسه اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های ارزیابی خدمات هتل‌های منتخب استان یزد در این قسمت بر آن هستیم تا با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های شماره ۳ و ۲، اهمیت و عملکرد هر یک از مؤلفه‌های ارزیابی خدمات ارائه شده در هتل‌ها را مقایسه کنیم. بدین منظور از نمودار رادار جهت مقایسه بهره گرفته شده است تا اختلافات به خوبی نمایش داده شوند.

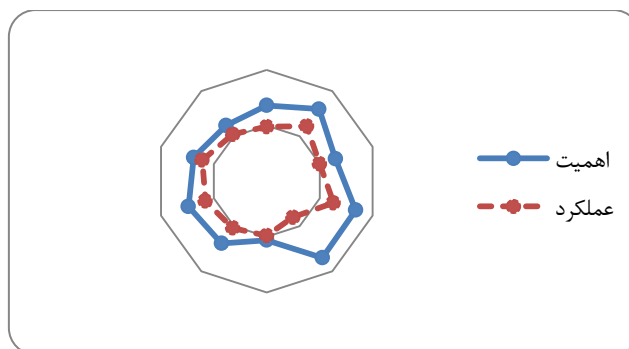
نمودار ۱. مقایسه میانگین اهمیت و عملکرد چهار منظر BSC



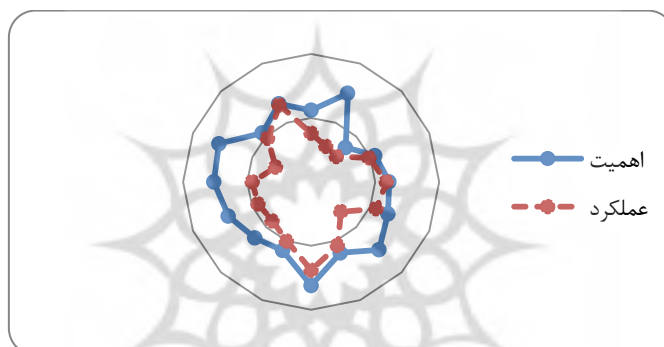
نمودار ۲. مقایسه میانگین اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های منظر مالی



نمودار ۳. مقایسه میانگین اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های منظر مشتری



نمودار ۴. مقایسه میانگین اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های منظر فرایند داخلی



نمودار ۵. مقایسه میانگین اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های منظر رشد و یادگیری



شناسایی شاخص‌های بحرانی عملکرد

در این بخش با استفاده از میزان اهمیت و عملکرد (وضعیت) هر یک از مولفه‌ها،

مهمترین عوامل در بهبود کیفیت خدمات هتل‌ها، یعنی مولفه‌هایی که از درجه اهمیت بالا و عملکرد پایین برخوردار هستند مشخص می‌شوند. پس از شناسایی عوامل بهبود در هر یک از مناظر، جهت همراستا سازی تاثیر درجه اهمیت و عملکرد در اولویت‌بندی عوامل از شاخص اهمیت تقسیم بر وضعیت استفاده خواهیم نمود. مسلماً هر چه مقدار حاصل این تقسیم بیشتر باشد، لزوم توجه بیشتری را در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده در هتل‌ها می‌طلبد. جدول ۹ شاخص مؤلفه‌های خدمات ارائه شده را با توجه به اهمیت و عملکرد مؤلفه‌ها در هتل‌های منتخب استان یزد نشان می‌دهد.



جدول ۸. تعیین شاخص نسبت اهمیت به عملکرد مؤلفه‌های بحرانی خدمات هتل‌ها

منظر	شرح	میانگین فازی اهمیت	میانگین فازی عملکرد	نسبت اهمیت به عملکرد	شاخص نسبت اهمیت به عملکرد
مالی	برگشت سرمایه	(۰/۵۷, ۰/۶۸, ۰/۸۲)	(۰/۲۱, ۰/۳, ۰/۴۳)	(۱/۴۳, ۲/۱۲, ۳/۸۱)	۲/۴۵
	نرخ رشد درآمد	(۰/۵۶, ۰/۶۹, ۰/۸)	(۰/۳۸, ۰/۵, ۰/۶)	(۰/۱, ۹۳/۳۸, ۲/۱۱)	۱/۴۷
	نسبت سود خالص به درآمد کل	(۰/۶۱, ۰/۷۵, ۰/۸)	(۰/۲۶, ۰/۴, ۰/۵)	(۱/۲۲, ۱/۸۷, ۳/۰۷)	۲/۰۵
	نسبت درآمد از مشتریان جدید به درآمد کل	(۵,۹, ۷,۲, ۷,۹)	(۰/۳۸, ۰/۵۱, ۰/۶)	(۰/۹۸, ۱/۳۹, ۲/۱۱)	۱/۴۹
	نرخ اشغال اتاق‌ها	(۰/۶۵, ۰/۷۷, ۰/۸)	(۰/۲۱, ۰/۳۴, ۰/۴)	(۱/۶۳, ۱/۳, ۷۹/۸۱)	۲/۴۱
	نسبت هزینه کارکنان به کل هزینه عملیات	(۰/۶۵, ۰/۷۸, ۰/۹)	(۰/۴۶, ۰/۶۳, ۰/۸)	(۰/۸۱, ۱/۲۴, ۱/۹۶)	۱/۳۳
مشتری	رضایت مشتری	(۰/۴, ۰/۵۳, ۰/۶)	(۰/۰, ۳۵/۰, ۴۵/۵)	(۰/۸, ۱/۱۷, ۱/۷۱)	۱/۲۳
	کیفیت خدمات	(۰/۴, ۰/۵۴, ۰/۶)	(۰/۵۳, ۰/۶۶, ۰/۷)	(۰/۵۷, ۰/۸۲, ۱/۱۳)	۱/۲۲
	امن بودن هتل از نظر مشتریان	(۰/۴, ۰/۵۳, ۰/۶)	(۰/۴۴, ۰/۵۷, ۰/۶)	(۰/۶۶, ۰/۹۳, ۱/۳۶)	۰/۹۸
	وفاداری مشتری	(۰/۵۶, ۰/۶۸, ۰/۸۱)	(۰/۳۸, ۰/۵, ۰/۶)	(۱/۰۸, ۱/۲۸, ۲/۳۱)	۱/۵۶
	مدیریت	(۰/۵۷, ۰/۷۱, ۰/۸)	(۰/۳۲, ۰/۴۴, ۰/۵)	(۱/۱۴, ۱/۶۱, ۲/۵)	۱/۷۵
	سهولت دسترسی مشتریان به اطلاعات مورد نیاز	(۰/۷۵, ۰/۸۵, ۰/۹)	(۰/۶۲, ۰/۷۵, ۰/۸)	(۰/۹۳, ۱/۱۳, ۱/۴۵)	۱/۱۷
	افزایش آگاهی از برند	(۰/۳۷, ۰/۵۱, ۰/۶)	(۰/۳۱, ۰/۵۵, ۰/۴)	(۰/۶۹, ۰/۹۳, ۱/۹۴)	۱/۱۹
	ارائه خدمات به موقع به مشتریان	(۰/۵۹, ۰/۸۲, ۰/۸۲)	(۰/۵۴, ۰/۶۸, ۰/۸)	(۰/۷۱, ۱/۰۳, ۱/۴۸)	۱/۰۷
	اصلاح سریع خدمات در هنگام درخواست مشتری	(۰/۵۷, ۰/۷, ۰/۸)	(۰/۵۶, ۰/۶۸, ۰/۷)	(۰/۷۱, ۱/۰۳, ۱/۴۳)	۱/۰۹
	تصویر هتل	(۰/۵۲, ۰/۶۵, ۰/۷)	(۰/۴۲, ۰/۵۴, ۰/۶)	(۰/۵۸, ۱/۲, ۱/۶۷)	۱/۱۵
فرایند داخلی	فرایند ارائه خدمات جدید	(۰/۴۳, ۰/۵۷, ۰/۷)	(۰/۲۲, ۰/۳۴, ۰/۴)	(۱/۰۷, ۱/۶۸, ۱/۱۸)	۱/۹۸
	منحصربه‌فرد بودن خدمات هتل	(۰/۵۵, ۰/۶۸, ۰/۷)	(۰/۱۷, ۰/۲۹, ۰/۴)	(۱/۳۷, ۲/۳۴, ۴/۱۱)	۲/۶۱
	کاهش زمان چرخه عملیات	(۰/۴۹, ۰/۶۱, ۰/۷)	(۰/۴۹, ۰/۶۳, ۰/۷)	(۰/۷, ۰/۹۷, ۱/۴۳)	۱/۰۳

منظر	شرح	میانگین فازی اهمیت	میانگین فازی عملکرد	نسبت اهمیت به عملکرد	شاخص نسبت اهمیت به عملکرد	
	تأمین امنیت (فیزیکی و روانی) کارکنان و مشتریان	(۰/۵۷, ۰/۶۹, ۰/۸)	(۰/۶۲, ۰/۷۵, ۰/۸)	(۰/۹۲, ۰/۹۲, ۱/۲۹)	۱/۰۴	
	کارایی در عملیات ذخیره جا (رزرواسیون)	(۰/۶۱, ۰/۷۳, ۰/۸)	(۰/۴۶, ۰/۶, ۰/۷)	(۰/۸۷, ۱/۲۲, ۱/۸۷)	۰/۹۷	
	سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان	(۰/۶۳, ۰/۷۵, ۰/۸)	(۰/۴۷, ۰/۶۱, ۰/۷)	(۰/۸۸, ۱/۲۳, ۱/۱۷)	۱/۲۷	
	اجرای برنامه‌های بازاریابی موثر به توجه به هزینه برنامه	(۰/۵۷, ۰/۶۹, ۰/۸)	(۰/۳۲, ۰/۴۴, ۰/۵)	(۱/۱۴, ۱/۵۷, ۲/۵)	۱/۷۴	
	بهبود بهره وری بخش بازرسی مدارک مسافری	(۰/۴۵, ۰/۴۵, ۰/۷۱)	(۰/۳۱, ۰/۴۵, ۰/۵)	(۰/۹, ۱, ۲/۲۹)	۱/۳۹	
	بهبود مستمر در خدمات	(۰/۷۵, ۰/۸۶, ۰/۹)	(۰/۶۲, ۰/۷۵, ۰/۸)	(۰/۹۴, ۱/۱۵, ۱/۴۵)	۱/۱۸	
	کنترل فعالیت‌های خانه داری در هتل	(۰/۵۹, ۰/۷۲, ۰/۸)	(۰/۵۲, ۰/۶۶, ۰/۷)	(۰/۸۴, ۱/۰۹, ۱/۵۴)	۱/۱۶	
	ارزیابی رضایت مشتریان به صورت دوره‌ای	(۰/۷۶, ۰/۸۷, ۰/۹)	(۰/۳۹, ۰/۵۷, ۰/۶)	(۱/۲۷, ۱/۵۳, ۲/۳۱)	۱/۷	
	مدیریت بر تازگی و نو بودن خدمات	(۰/۵۴, ۰/۷, ۰/۸)	(۰/۳۹, ۰/۵۷, ۰/۶)	(۰/۹, ۱/۲۳, ۲/۰۵)	۱/۳۹	
	تداوم رهبری در توسعه محصول برتر	(۰/۵۴, ۰/۶۸, ۰/۸)	(۰/۳۶, ۰/۵, ۰/۶)	(۰/۹, ۱/۳۶, ۲/۲۲)	۱/۴۹	
	فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان	(۰/۳, ۰/۴۲, ۰/۵)	(۰/۱۷, ۰/۲۴, ۰/۲)	(۱/۵, ۱/۷۵, ۲/۹۴)	۲/۰۶	
	ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در خصوص مشتریان	(۰/۵۴, ۰/۶۸, ۰/۸)	(۰/۴۶, ۰/۵, ۰/۷)	(۰/۷۷, ۱/۳۶, ۱/۷۴)	۱/۲۶	
	فرایندهای مربوط به رعایت مقررات دفع زباله و...	(۰/۵۵, ۰/۷۲, ۰/۸۳)	(۰/۴۶, ۰/۵۹, ۰/۷)	(۰/۸۱, ۱/۱۹, ۱/۱۴)	۱/۰۴۸	
	رشد و یادگیری	رضایت کارکنان	(۰/۴۵, ۰/۵۸, ۰/۷)	(۰/۳۳, ۰/۴۵, ۰/۵)	(۰/۹, ۱/۲۹, ۱/۱۲)	۱/۴۴
		بهره وری کارکنان	(۰/۶۲, ۰/۷۵, ۰/۸)	(۰/۲۴, ۰/۳۶, ۰/۴)	(۱/۵۵, ۲/۰۸, ۳/۳۳)	۲/۳۲
استفاده موثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی		(۰/۵۶, ۰/۶۹, ۰/۸)	(۰/۲۵, ۰/۳۷, ۰/۵)	(۱/۱۲, ۱/۸۶, ۳/۲)	۲/۰۶	
بازخور کارکنان		(۰/۵۵, ۰/۶۸, ۰/۸)	(۰/۴۵, ۰/۵۴, ۰/۵)	(۲۲/۱, ۱/۲۶, ۱/۷۷)	۱/۴۲	
تعیین معیارهای ارزیابی فردی		(۰/۵۸, ۰/۷۱, ۰/۸)	(۰/۳۱, ۰/۴۳, ۰/۵)	(۱/۱۶, ۱/۶۵, ۰/۵۸)	۱/۷۹	
برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان		(۰/۳۱, ۰/۵۵, ۰/۴)	(۰/۳۳, ۰/۵۴, ۰/۴)	(۰/۷۷, ۱/۰۱, ۱/۲۱)	۰/۹۹	

از آنجا که لحاظ نمودن تعداد زیادی مؤلفه، برای اکثر سازمان‌ها ممکن نیست، لذا با استفاده از قانون پاره‌تو مهم‌ترین متغیرهای کلیدی شناسایی می‌شوند. قانون پاره‌تو ۸۰٪ از معلول‌ها را ناشی از ۲۰٪ از علل می‌داند، بنا به این اصل توجه به این ۲۰٪ می‌تواند بیشترین تأثیر یا بهبود در ۸۰٪ معلول‌ها را در پی داشته باشد. جدول (۱۰) محاسبه قانون پاره‌تو را نشان می‌دهد.

جدول ۹. شناسایی مؤلفه‌های بحرانی خدمات ارائه شده در هتل‌ها با استفاده از قانون پاره‌تو

شرح	شاخص	اهمیت نسبی شاخص	فراوانی تجمعی شاخص
منحصربه‌فرد بودن خدمات هتل	۲/۶۱	۰,۰۴۶	۰,۰۴۶
برگشت سرمایه	۲/۴۵	۰,۰۴۳	۰,۰۸۹
نرخ اشغال اتاق‌ها	۲/۴۱	۰,۰۴۲	۰,۱۳۱
بهره وری کارکنان	۲/۳۲	۰,۰۳۹	۰,۱۷
استفاده موثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی	۲/۰۶	۰,۰۳۶	۰,۲۰۶
فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان	۲/۰۶	۰,۰۳۶	۰,۲۴۲
نسبت سود خالص به درآمد کل	۲/۰۵	۰,۰۳۶	۰,۲۷۸
فرایند ارائه خدمات جدید	۱/۹۸	۰,۰۳۵	۰,۳۱۳
تعیین معیارهای ارزیابی فردی	۱/۷۹	۰,۰۳۱	۰,۳۴۴
مدیریت ارتباط با مشتریان	۱/۷۵	۰,۰۳۱	۰,۳۷۵
اجرای برنامه‌های بازاریابی موثر به توجه به هزینه برنامه	۱/۷۴	۰,۰۳۱	۰,۴۰۶
ارزیابی رضایت مشتریان به صورت دوره‌ای	۱/۷۰	۰,۰۲۹	۰,۴۳۵
وفاداری مشتری	۱/۵۶	۰,۰۲۸	۰,۴۶۳
نسبت درآمد از مشتریان جدید به درآمد کل	۱/۴۹	۰,۰۲۷	۰,۴۹
تداوم رهبری در توسعه محصول برتر	۱/۴۹	۰,۰۲۶	۰,۵۱۶
نرخ رشد درآمد	۱/۴۷	۰,۰۲۶	۰,۵۴۲
رضایت کارکنان	۱/۴۴	۰,۰۲۶	۰,۵۶۸
بازخور کارکنان	۱/۴۲	۰,۰۲۵	۰,۵۹۳
مدیریت بر تازگی و نو بودن خدمات	۱/۳۹	۰,۰۲۴	۰,۶۱۷
بهبود بهره وری بخش بازرسی مدارک مسافری	۱/۳۹	۰,۰۲۴	۰,۶۴۱
نسبت هزینه کارکنان به کل هزینه عملیات	۱/۳۳	۰,۰۲۳	۰,۶۶۴
سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان	۱/۲۷	۰,۰۲۳	۰,۶۸۷
ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در خصوص مشتریان	۱/۲۶	۰,۰۲۲	۰,۷۰۹
رضایت مشتری	۱/۲۳	۰,۰۲۲	۰,۷۳۱
کیفیت خدمات	۱/۲۲	۰,۰۲۲	۰,۷۵۳
افزایش آگاهی از برند	۱/۱۹	۰,۰۲۲	۰,۷۷۵

شرح	شاخص	اهمیت نسبی شاخص	فراوانی تجمعی شاخص
بهبود مستمر در خدمات	۱/۱۸	۰,۰۲۱	۰,۷۹۶
سهولت دسترسی مشتریان به اطلاعات مورد نیاز	۱/۱۷	۰,۰۲۱	۰,۸۱۷
کنترل فعالیت‌های خانه داری در هتل	۱/۱۶	۰,۰۲۰	۰,۸۳۷
تصویر هتل	۱/۱۵	۰,۰۲۰	۰,۸۵۷
اصلاح سریع خدمات در هنگام درخواست مشتری	۱/۰۹	۰,۰۱۹	۰,۸۷۶
ارائه خدمات به موقع به مشتریان	۱/۰۷	۰,۰۱۹	۰,۸۹۵
فرایندهای مربوط به رعایت مقررات دفع زباله و ...	۱/۰۵	۰,۰۱۸	۰,۹۱۳
تأمین امنیت (فیزیکی و روانی) کارکنان و مشتریان	۱/۰۴	۰,۰۱۸	۰,۹۳۱
کاهش زمان چرخه عملیات	۱/۰۳	۰,۰۱۸	۰,۹۴۹
برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان	۰/۹۹	۰,۰۱۷	۰,۹۶۶
امن بودن هتل از نظر مشتریان	۰/۹۸	۰,۰۱۷	۰,۹۸۳
کارایی در عملیات ذخیره جا (رزرواسیون)	۰/۹۷	۰,۰۱۷	۱,۰۰۰

بنابراین شاخص‌های بحرانی خدمات ارائه شده در هتل‌های منتخب استان یزد با قانون پاره‌تو، عبارتند از:

منحصربه‌فرد بودن خدمات هتل، برگشت سرمایه، نرخ اشغال اتاق‌ها، بهره‌وری کارکنان، استفاده موثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی، فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان، نسبت سود خالص به درآمد کل، فرایند ارائه خدمات جدید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارزیابی عملکرد، همواره یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده و این مسأله در مورد مراکز اقامتی و هتل‌ها که یکی از مهم‌ترین عناصر صنعت گردشگری هستند، از اهمیتی دوچندان برخوردار است. یکی از جامع‌ترین و پرکاربردترین تکنیک‌های ارزیابی عملکرد در صنایع، مدل کارت امتیازی متوازن است.

می‌توان بیان نمود این پژوهش، اولین مطالعه صورت گرفته جهت ارزیابی عملکرد خدمات هتل‌ها با مدل تلفیقی BSC/FANP/ FTOPSIS است، در پژوهش حاضر پس از شناسایی مؤلفه‌های مناسب جهت ارزیابی خدمات هتل‌ها، عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌های منتخب استان یزد مورد ارزیابی قرار گرفت و این نتیجه حاصل شد که

هتل‌های منتخب در منظر مالی و رشد و یادگیری عملکرد مطلوبی نداشته‌اند. همچنین مشخص شد که منظر مشتری، مطابق با نظر خبرگان، نسبت به سایر مناظر از عملکرد برتری برخوردار است. به استناد آزمون‌های انجام شده و شاخص‌های اولویت بندی شده، جهت بهبود عملکرد در صنعت هتلداری در استان یزد می‌توان با ارتقای مهارت‌های کارکنان این صنعت، ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب، تأمین رضایت و افزایش بهره‌وری کارکنان (منظر رشد و یادگیری)، بر فرایندها و فعالیت‌های این صنعت کنترل داشته و خدماتی منحصربه‌فرد و جدید به مشتریان ارائه داد (منظر فرایند داخلی)، به نحوی که پاسخگوی نیازها و انتظاراتشان باشد و به این ترتیب رضایت آن‌ها جلب شده و به مشتریانی وفادار تبدیل شوند و تصویری مناسب از کیفیت خدمات در ذهن آن‌ها ایجاد شود (منظر مشتری) و تنها از این طریق است که هدف اصلی این صنعت یعنی رشد درآمد و افزایش سودآوری (منظر مالی)، محقق می‌شود. بعلاوه هتل‌های منتخب استان باید به مؤلفه‌های منحصربه‌فرد بودن خدمات هتل، برگشت سرمایه، نرخ اشغال اتاق‌ها، بهره‌وری کارکنان، استفاده موثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی، فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان، فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان، نسبت سود خالص به درآمد کل و فرایند ارائه خدمات جدید، توجه بیشتری داشته باشند، زیرا در شرایط موجود مؤلفه‌های مذکور در عین حال که مؤلفه‌های با اهمیتی محسوب می‌شوند، سطح عملکرد پایینی دارند.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، موارد زیر جهت ارتقای سطح عملکرد هتل‌های منتخب استان یزد پیشنهاد می‌شود:

برای بهبود وضعیت مالی هتل‌ها باید اقداماتی در جهت جذب مشتری و نیز حفظ مشتریان موجود، صورت گیرد. در این راستا پیشنهاد می‌شود، راهکارهایی بلندمدت برای استفاده از بازاریابی رابطه‌ای طراحی و تدوین شود. اجرای بازاریابی رابطه‌ای منجر به افزایش رضایت مشتریان، افزایش وفاداری آن‌ها و افزایش رقابت پذیری هتل‌ها و افزایش سودآوری می‌شود.

رعایت اصل کلیشه‌ای نبودن و نوآوری داشتن در ارائه خدمات هتل، در منحصربه‌فرد نمودن خدمات هتل موثر است.

به فرآیندها و فناوری‌های نوین ارتباط با مشتری (CRM) مثل شخصی سازی

خدمات؛ آموزش مدیران ارشد در زمینه ارتباط با مشتری و... توجه ویژه شود. در این صورت مؤلفه ارتباط دو طرفه با مشتریان نیز بهبود می‌یابد.

جهت استفاده کارکنان از اطلاعات بازاریابی، باید در هتل‌ها اطلاعات به دانش تبدیل شوند؛ اطلاعاتی که از مشتریان هتل به دست می‌آید را باید تجزیه و تحلیل کرده و نتایج را به صورت دانش قابل استفاده در اختیار کارکنان قرار داده شود تا در برخورد با مشتریان هتل بکار برند.

کارکنان در بخش خدمات از طریق تعامل اثربخش با مشتریان، اجرای راهبردهای سازمان و عملکرد عالی آن را تسهیل می‌کنند. لذا راه چاره تضمین عملکرد عالی هتل‌ها در منظر رشد و یادگیری، باید به نقش کارآفرینی موفق مدیریت منابع انسانی توجه نمود. برای دست‌یابی به اهداف این بخش باید در ابتدا احترام قائل شدن به کارکنان و سپس آموزش مهارت‌های نوین به صورتی صحیح (در قالب کارآموزی و ضمن خدمت) را مدنظر قرار داد و از این طریق بهره‌وری کارکنان را افزایش داد.

یکپارچه سازی سیستم‌ها در هتل؛ قابلیت دسترسی به اطلاعات، جهت داشتن تعامل منحصربه‌فرد با مشتریان ضروری است. توزیع این اطلاعات می‌تواند درونی یا بیرونی باشد. انتقال بیرونی اطلاعات، استفاده از اطلاعات مشتری و سازمان جهت افزایش فرایندهای تعامل با مشتری و متعاقباً بهبود خدمت به وی، موثر می‌باشد.

همیشه دادن تخفیف در هزینه‌های اقامت هتل، منجر به افزایش تعداد استفاده کنندگان نمی‌شود. اقدامات دیگری همچون "یک شب اقامت رایگان"، "یک وعده غذای اضافی" و... در عین حالی که هزینه کمتری در بر دارد، تأثیرگذاری بیشتری بر مشتری دارد. در نتیجه هم خدمتی جدید ارائه شده و هم رضایت مشتریان تأمین می‌شود و همچنین در عملکرد مالی هتل تأثیر مثبت دارد.

منابع

- آذر، عادل، رجب زاده، علی (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری کاربردی، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- آذر، عادل و موتمنی، علی رضا، (۱۳۸۳) "اندازه‌گیری بهره‌وری در شرکت‌های تولیدی به وسیله مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها"، ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور، سال یازدهم شماره ۸.
- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت.
- الوانی سید مهدی و دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۳۷۳)، "اصول و مبانی جهانگردی"، انتشارات تابش.
- حق شناس، اصغر؛ کتابی، سعیده و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۶)، ارزیابی عملکرد با روش امتیازی متوازن از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، نشریه دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره ۷۷، صص. ۲۱-۴۶.
- دلاور، علی (۱۳۸۷) روشهای تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- رحیم پور، علی. (۱۳۸۹) "کیفیت و رضایتمندی مشتری در صنعت هتلداری" پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری.
- زندیه، عادل، (۱۳۸۲) پایان‌نامه کارشناسی مهندسی صنایع، ارزیابی عملکرد دانشکده صنایع به روش GAHP.
- فرج زاده اصل، منوچهر، (۱۳۸۴) "سیستم اطلاعات جغرافیایی و کاربرد آن در برنامه‌ریزی توریسم" انتشارات سمت.
- کاپلان، رابرت اس، دیوید پی، نورتون، (۱۳۸۵) "سازمان استراتژی محور"، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۹)، مباحث نوین تحقیق در عملیات، تهران، ناشر منصور مؤمنی.
- Abran, A. & Buglione, L. (2003). A multinational performance model for consolidating balanced scorecards. *Advances in engineering software*, 34, pp.339-349.
- Ahn, H. (2001), Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461
- Ching-Torng, L. Hero, Ch. Po-Young, Ch. (2005), *Agility index in the supplychain*, Int. J. Production Economics.
- Cohen, S., Thiraios, D. and Kandilorou, M. (2008), Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective An analysis of Greek companies *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 No. 5, pp. 485-503
- Evans, C. G. (2002). Pioneering strategies for entrepreneurial success. *Business Horizons*, 51(1), 21-27.
- Evans, Nigel. *Assessing Balanced Scorecard As A Management Tool for Hotel* 2007.
- Hsiao, W.F., Lin, H.H., & Chang, T.M. (2007). *Fuzzy Consensus Measure On Verbal Opinions*. Expert Systems With Applications, Xxx° Xxx.
- Hsu, K.H. (2005). Using balanced scorecard and fuzzy data envelopment analysis for multinational R&D project performance assessment. *Journal of*

American academy of business.ABI Global, p.189

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp.71-9

Kaplan R. & Norton D.(1996). *Balanced scorecard*. Boston Harvard Business School Press Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: Massachusetts* ,Harvard Business School Press, Boston Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard business Review*, July ° August.

Li, J. B., Huang, G. H., Chakma, A., Zeng, G. M. and Liu, L.(2003), Integrated fuzzy-stochastic modeling of petroleum contamination in subsurface , *Energy Sources* 25, 547° 563.

Murphy, L & Russell, D. E. (2002). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1-19.

Neely, A. and Adams, C. (2002), "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in *Journal of Cost Management*.

Quintano, Alfred (2007) "performance evaluation in the hospitality industry: the balanced scorecard and beyond" university of malta.

Semih, Önüt, Selin Soner Kara and Elif Is_ik. (2009), Long term supplier selection using a combined fuzzy MCDM approach: A case study for a telecommunication company, *International Journal of Expert Systems with Applications*, 36, 3887° 3895.

