



**BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT**

Volume No.: 2, Issue No.: 17, Aug 2021

**Print ISSN: 2717-0683**

---

## **Investigate the competition in the luxury hotel market and transformation management styles**

**Dr Seyed Mohammad Mohajer<sup>1</sup>  
Elaheh Khansanami<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>President of Tarjoman Oloom Higher Education Institute**

**<sup>2</sup>DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute**

### **Abstract**

This study examined the relationship between hotel departments' financial and non-financial performance, market competition, and transformational leadership style. A self-administered postal survey was used to collect the data. Completed and usable questionnaires were received from rooms and food and beverage department managers of 56 hotels and resorts. The transformational leadership style, market competition, and departmental performance were measured using instruments adapted from previous studies. Results of the study indicated that transformational leadership style was positively associated with the non-financial performance, which, in turn, was positively associated with the financial performance of the departments. However, no such relationship was found between market competition and the nonfinancial, and financial performance.

**Keywords:** Transformation management style, organizational performance, market competition

# بررسی رقابت در بازار هتل های لوکس و سبک های مدیریت تحول

دکتر سید محمد مهاجر<sup>۱</sup>

الهه خان صنمی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> رییس موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

<sup>۲</sup> دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

## چکیده

این مطالعه، به بررسی روابط بین عملکرد بخش های مالی و غیر مالی هتل، رقابت های بازاری و سبک مدیریت تحول می پردازد. بررسی آزاد به شیوه پستی در این زمینه برای گردآوری داده انجام شد. پرسش نامه های کامل و قابل استفاده ای از مدیران 56 هتل و رستوران از بخش های مربوط به مواد غذایی و نوشیدنی، دریافت شد. سبک های مدیریت تحول، رقابت های بازاری، و عملکرد شعب با استفاده از ابزارهای مورد استفاده در بررسی های قبلی، ارزیابی شد. نتایج بررسی، نشان داده است که سبک مدیریت تحول به طور مثبتی در ارتباط با عملکرد غیر مالی بوده که در عوض به طور مثبتی در ارتباط با عملکرد مالی بود است. به هر حال هیچ رابطه ای بین رقابت بازاری و عملکرد های مالی و غیر مالی یافت نشد.

**کلیدواژه‌گان:** سبک مدیریت تحول، عملکرد سازمانی، رقابت در بازار

## 1. مقدمه

تمام کسب و کار های امروزی، همانند هتل ها، در رقابت بازاری شدیدی فعالیت می کنند. این فرایند به دلیل سرعت تغییرات فناوری، آگاهی مشتریان از کیفیت ها و موجود بودن مجموعه وسیعی از خدمات و محصولات می باشد. این موضوع مورد بحث می باشد که یک راه برای مدیریت رقابت شدید بازار این می باشد که مدیران ارشد تمرکز خود را بر روی شیوه مدیریت تحول قرار دهند. بر طبق به گفته باس (1985) مدیران تحول دارای بینش واضحی بوده و دارای استعدادی برای انتقال آن به کارکنان شان می باشند. این مدیران به عنوان یک مدل های نقش آفرین بوده و کارمندان را تحریک می کنند تا منفعت شرکت ها را بالاتر از منفعت شخصی در نظر بگیرند. باس (1985) بیان می کند که مدیران تحول دارای 5 مشخصه می باشند: خصوصیات ایده آل ( داشتن اعتماد زیاد به کارکنان)، رفتار ایده آل ( توانایی انتقال اهداف مشخص)، انگیزه های الهام دهنده ( توانایی داشتن برای انتقال اهداف مهم به شکل ساده)، محرک های ذهنی (توانایی برای بالا بردن اطلاعات، تحریک و حل مسئله) و مد نظر قرار دادن استقلال ( توانایی داشتن برای ایجاد استقلال در افراد).

مشخصه های بالا که در مورد مدیران به بحث پرداخته شد می تواند در ایجاد انگیزه برای کارمندان نقش داشته باشد که می تواند در نهایت منجر به تصمیم گیری های بهتر و بهبود عملکردها گردد. برای نمونه سیموسی و کنیکو این موضوع را مطرح می کنند که تاثیر مدیریت و عملکرد سازمان ها تحت تاثیر انگیزه های فرعی تر آن قرار دارد. به طور مشابه بورنر و همکارانش این موضوع را دریافته است که رفتارهای سازماندهی شده افراد زیر دست تاثیری بر روی روابط بین مدیران و عملکردهای آن ها می تواند داشته باشد. به هر حل توانایی های مربوط به ارتباط بین رفتارهای تکلیف گرا باعث ارتباط بین مدیریت و بهبود در

فرایند های کاری خواهد شد. به این ترتیب دیویدسون، ویلکین و همکارانش و زتی و همکارانش به این موضوع پرداخته اند که کارمندان با انگیزه تر محصولاتی با کیفیت بالاتر و خدمات بهتری را به مشتریان ارائه می دهند.

هینکین و تریسی این موضوع را بیان می کنند که با وجود رقابت های شدید در بازار، مدیران ارشد هتل ها تمایلی را برای فعالیت های مبادلاتی ندارند.

باس، مدیریت های معاملاتی را به عنوان تمرکز بر روی نقش های مشخص و حمایت از بخش های فرعی برای رسیدن به اهداف از پیش مشخص شده بر مبنای مزایا در نظر می گیرد. در واقع مدیریت های معاملاتی مشارکت های محدودی را در زمینه تصمیم گیری ها برای کارمندان در نظر می گیرد. هینکین و تریسی بیان می کنند زمانی که چنین سبک های مدیریتی نتایج را در محیط های پویا به بار می آورد، کاربرد های مستمر آن در شرایط رقابتی بازار نسبتا سوال برانگیز می باشد. محققان بر این عقیده می باشند که در صنایع فرد محور مانند هتل ها تکیه مدیران ارشد بر روی سبک های معاملاتی مدیریت باعث نارضایتی کارمندان شده و تعهدات شرکتی منجر به ارائه خدمات ضعیف تر و روند رو به کاهشی در مورد عملکردها به وجود می آید. این فرایند به این دلیل می باشد که سبک های مدیریتی پیشرفت کارمندان را در مورد ابداعات و فرایندهای ابتکاری به وجود آورده و باعث کاهش فرد محوری می گردد. بر خلاف این فرایند، سبک های مدیریتی در مورد ارتباطات سازماندهی شده و ایجاد تحریک و انگیزه در کارمندان نقش موثری داشته است. این باعث می شود کارمندان نوآوری بیشتری از خود نشان بدهند و از تمام انرژی خود برای کسب منفعت برای شرکت استفاده کنند.

علاوه بر این ارزیابی های مربوط به عملکردها به عنوان یک مکانیسم کنترلی می باشد که در بهبود فعالیت های مدیریتی مختلف می تواند نقش موثری داشته باشد. بر طبق به گفته های اوان کاپلان و نورتون، سیستم جامع مربوط به عملکردها می تواند بازخوردهای سازنده ای را در این موارد در ارتباط با استفاده از منابع مختلف و استراتژی ها ایجاد کند. با توجه به فردیت این قضیه و شرایط رقابتی هتل ها اهمیت مدیریت ها نمی تواند به طور مناسب مورد تاکید قرار گیرد.

## 2. توجیه عقلانی :

کاپلان و نورتون به این بحث می پردازند که ارزیابی مربوط به عملکردها می بایست به صورت جامع بوده و شاخص های مربوط به عملکردها ی مالی و غیر مالی را تحت تاثیر قرار دهد. در واقع استفاده از این نوع سبک های مدیریتی توسط مدیران ارشد منجر به بهبود مستمر در عملکردها در طولانی مدت خواهد شد. به این ترتیب بررسی روابط بین مدیریت، رقابت های موجود در بازار و عملکردها از اهمیت بالایی برخوردار می باشد، و این موارد درکی را در ارتباط با محققان و مدیران هتل ها ایجاد می کند.

علاوه بر این با وجود اهمیت رو به رشد اقتصادی صنایع توریسمی و هتل ها در سرتاسر جهان و گسترش در خدمات مربوط به صنایع، دلایل تحقیقی کمی در ارتباط با تاثیر مدیریت ها انتقالی و رقابت های بازاری در مورد عملکرد ادارات در هتل های مجلل وجود دارد. این موضوع همواره برای مدیران ارشد هتل ها حائز اهمیت می باشد تا این نقش ها را درک کنند که فاکتورهای مختلفی در بهبود عملکردهای هتل ها می تواند نقش داشته باشد. که این دو فاکتور شامل مدیریت های گشتاری و رقابت های بازاری می باشند. این بررسی ها یک سری از دلایل عملی را در ارتباط با روابط بین سبک های مختلف مدیریتی مدیران، رقابت های بازاری موجود بین مدیران و عملکردهای اداری می باشد. این موضوع نیز پیش بینی شده است که دلایل مربوط به این موارد می تواند برای مدیران بخش اجرایی هتل ها در مدیریت کردن کارکنان و رسیدن به اهداف اجرایی کمک کننده باشد.

دلایل دیگر مربوط به تحقیقات این می باشد که یک بررسی گسترده مربوط به این موارد نشان می دهد که هیچ مطالعات عملی در ارتباط با هتل ها که به بررسی روابط بالا بپردازد وجود ندارد. در حالی که چندین بررسی در مورد سبک های مدیریتی در نیروی های مسلح، ورزش، فعالیت های علمی و تعدادی از آن ها در ارتباط با هتل ها انجام شده است. که بیشتر این مطالعات با استفاده از روابط مختلفی تعیین شده اند. برای نمونه بعضی از محققان تاثیر این تفاوت ها را در شبکه های مدیریتی مشاهده

کرده اند. بانرجی و کریشنان تاثیر این تفاوت ها را در شبکه های مدیریتی را در ارتباط با عملکرد های اخلاقی می بینند. دابین اسلی و همکارانش ارتباطی را بین سبک های مدیریتی و ویژگی های شخصیتی در افراد را مورد توجه قرار می دهند. آرنولد، ماسی، کوک و یوسف این تاثیرات را بر روی رضایت، انگیزه، اختیار، اعتماد، تعهد و کارایی تیمی می بینند. و محققانی دیگر تاثیر چنین سبک هایی را بر روی کارایی های سازمانی می بینند. هدف از این بررسی ها این می باشد تا یک مشارکتی را با مطالعات دیگر با بررسی کردن روابط چند منظوره که مربوط به تاثیر سبک ها مدیریتی و رقابت های بازاری بر روی عملکردها می باشد ایجاد کند.

سرانجام اینکه تحقیقات مربوط به رقابت های بازاری در صنایع مربوط به هتل ها به صورت داستانی می باشد. علاوه بر این بررسی های مربوط به رقابت های بازاری در صنایع تولیدی به صورت محدودی می باشد. بازخورد های مربوط به مطالعات انجام شده این می باشد که نتایج تنها می تواند به عنوان یک عامل کمک کننده باشد و تنها نمی تواند به دلیل ویژگی های خاص یک تولیدات و خدمات یک هتل مورد توجه قرار گیرد. یک سری از محققان این موضوع را بیان می کند که موادی که ممکن است در یک هتل وجود داشته باشد فاسد شدنی و ممکن است خدمات ناملموس باشند. برای نمونه برای یک ظرف غذا در یک رستوران زمان مربوط به دریافت مواد خام، آماده کردن، تحویل بسیار کوتاه می باشد. بنابراین در یک شرایط رقابتی این موضوع برای مدیران هتل ها مشکل می باشد تا به مدیریت بخش های مختلف بپردازند. به دلیل نبود تحقیقات مناسب در این بخش ها، این انتظار وجود دارد که بررسی مدیریت، رقابت و عملکردها در هتل ها یک بینش مشخصی را برای محققان و مدیران هتل ها در موارد مربوطه که در شکل نشان داده شده است ایجاد می کند.

به این ترتیب این مطالعات به بررسی روابط بین سبک های مدیریتی، رقابت های بازاری و عملکردهای مالی و غیر مالی می پردازد. بخش های زیر یک چارچوب نظری را با بررسی کردن روابط مستقیم و غیر مستقیم مدیریتی و رقابت های بازاری در ارتباط با عملکردها برای توسعه فرضیات مورد نظر نشان می دهد. این فرایند همراه با توضیح روش های مورد استفاده در جمع آوری اطلاعات، ارائه نتایج و بحث در مورد یافته های مورد نظر می باشد. بخش های پایانی به بررسی مفاهیم تحقیقی و محدودیت های مربوط به مطالعات می پردازد.



### 3. پیشینه های نظری و فرضیه :

مدل ها مورد مطالعه ای که در شکل 1 نشان داده شده است روابط مستقیم و غیر مستقیم سبک های مدیریتی و رقابت های بازاری را با توجه به عملکردهای مالی و غیر مالی نشان می دهد. روابط مستقیمی نیز همچنین بین عملکردهای مالی و غیر مالی، بین عملکردهای غیر مالی و سبک های مدیریتی، و بین عملکردهای غیر مالی و بازارهای رقابتی وجود دارد. علاوه بر این دو رابطه غیر مستقیم نیز در این موارد وجود دارد : یکی از آن ها در مورد سبک های مدیریتی و عملکردهای مالی از طریق

عملکردهای غیر مالی بوده و دیگری بین رقابت های بازاری و عملکردهای مالی از طریق عملکردهای غیر مالی می باشد. این موارد در بخش های زیر توضیح داده شده و فرضیه های مناسب نیز در این زمینه مشخص می گردد.

### 3.1 روابط بین عملکردهای مالی و غیر مالی :

یک ارزیابی مناسب در مورد عملکردهای یک هتل برای موفقیت آن هتل ضروری به نظر می رسد. بررسی های مورد نظر دو نوع عملکرد را مربوط به این ارزیابی ها نشان می دهد : ابتدا اینکه عملکردهای مالی توانایی مدیران را برای مدیریت بودجه های مورد نظر مشخص می کند . دوم اینکه عملکردهای غیر مالی شامل رضایت مشتریان و کارمندان بوده و نقش مهمی را در این گونه موارد بازی می کند که تولیداتی با استاندارد و خدمات بالا مشخص شده و باعث رضایت مشتریان خواهد شد. علاوه بر این پاتیار، میا و اسپارو بر این نکته تاکید می کنند که برای هتل هایی که فرد محور می باشند روابط موثر بین کارمندان و مشتریان به عنوان یک عامل مهمی برای دستیابی به نشان دادن صداقت مشتریان و بهبود عملکردهای مالی می باشد.

تعدادی از محققان بر این عقیده هستند که تکیه مدیران بر روی شاخص های مربوط به عملکردهای مالی به صورت نامناسبی می باشد. زیرا محاسبات شاخص های غیر مالی مانند مشتریان و کارمندان را که برای فعالیت های طولانی مدت دارای اهمیت می باشند مد نظر قرار نمی دهند. به این ترتیب بر گه های امتیازدهی کاپلان و نورتون باعث ارزیابی عملکردهای سازمانی که شامل عملکردهای مالی و غیر مالی می باشند می شود. کاپلان و نورتون این موضوع را خاطر نشان می کنند که چنین تکنیک هایی نه تنها مدیران را وادار می کند تا تمرکزشان را بر روی سازمان ها، استراتژی ها و تقاضای رقابتی قرار دهند بلکه این موارد این دلگرمی را برآیند می کند تا به صورت مبتکرانه فعالیت کنند. برای نمونه این شاخص شامل اقدامات مالی، مانند سوددهی و هزینه هایی که در نتیجه استراتژی های مختلف به وجود می آیند می باشد. علاوه بر این اقدامات غیر مالی مانند رضایت مشتریان، جریانات موثر داخلی، ابداعات و بهبود عملکرد برپا اپراتورها یک مبنایی را ایجاد می کند. به عبارت دیگر، اقدامات غیر مالی باعث انرژی دادن به عملکردهای مالی می گردد. بر اساس موضوعات مطرح شده بالا فرضیه زیر مورد توجه قرار می گیرد.

فرضیه 1- یک سری از روابط مثبتی بین عملکردهای غیرمالی هتل ها و عملکرد های مالی وجود دارد.

### 3.2 روابط بین عملکردهای غیر مالی و سبک های مدیریتی :

سبک های مدیریتی نه تنها باعث ایجاد مارمندان با انگیزه بالاتر می گردد، بلکه این قدرت را در آن ها به وجود می آورد تا بدون تایید مدیران در این زمینه تصمیم گیری کنند. معمولا در هتل های 4 و 5 ستاره توجه خاصی به راحتی مشتریان و اسراف تولیدات و خدمات می شود. در حالی که آسایش از طریق عناصر محسوس مانند مبلمان، لوازم، اثاث بوده و خدماتی با کیفیت بالا از طریق عناصر نامحسوس ایجاد می گردد. برای نمونه، وضعیت کارمندان، رفتار و مهارت های فنی و میان فردی منجر به تحویل خدمات مناسب به مشتریان می گردد. اگر مدیریت جنبه های محسوس، آسان است، جنبه های نامحسوس که شامل خدمات شخصی می باشند در زمینه کیفیت محصولات و نگهداری دارای مشکلاتی می باشند.

نیکو و سیموسی این موضوع را بان می کنند که کارکنان با انگیزه در یک سطح بالاتری برای پاسخ به نیاز مشتریان قرار داشته و سطوح بالایی از رضایت مشتریان را ایجاد می کنند. علاوه بر این هتل ها و رستوران هایی که پشتیبانی بیشتری ارائه می دهند تمایل بیشتری برای جذب مشتریان دارند بنابراین محبوبیت آن ها کیفیت نسبی را به وجود آورده و باعث بالا رفتن اعتماد در مشتریانشان خواهد شد . برای بالا بردن سطح فعالیت ها و جذب مشتریان بیشتر، مدیران نیازمند این می باشند تا خدمات و تولیدات مناسبی را فراهم کنند. علاوه بر این این موضوع مورد نظر می باشد که در مدیریت کلی مربوط به یک هتل، مدیران یک بخش سطوح بالاتری از رضایت مشتریان را فراهم می کنند که در نتیجه منجر به خرید از ناحیه مشتریان می گردد.

همچنین مطبوعات این موضوع را بیان می کنند که مدیریت ها سطوح بالاتری از فعالیت های ابداعی را ایجاد کرده که باعث بهبودی مستمر در عملکرد خواهد شد.

تحقیقات قبلی بر روی مدیریت ها نشان می دهد که برای اینکه مدیران ارشد چنین سبک هایی را پذیرا باشند فرایندی که متناسب با دید سازمان باشد ایجاد می شود که باعث تحریک و تزریق موارد بالاتر و ایجاد ارزش هایی در میان عناصر دیگر می گردد. این تحقیقات همچنین نشان می دهد که کارمندانی که در یک شرایط بالاتر مربوط به سبک های مدیریتی فعالیت می کنند دارای توان بیشتری بوده و شرایط بیشتری را تجربه می کنند که در نهایت منجر به عملکرد مناسب تر آن ها می گردد. نتایج مشابهی نیز توسط محققان در این حوزه ها گزارش شده است.

فرضیه 2 - روابط مثبتی بین مدیران ارشد هتل ها و عملکردهای غیر مالی وجود دارد.

### 3.3 روابط بین عملکردهای غیر مالی و رقابت های بازاری :

در یک محیط رقابتی، مدیران باعث ایجاد محرک هایی با ارائه موارد اضافی می گردند. در حالی که چنین استراتژی هایی باعث جذب مشتریان می گردد آن دارای تاثیر منفی بر روی عملکرد کلی ادارات دارد زیرا رقبای دیگری نیز ممکن است در چنین شرایطی قرار گیرند و تعداد محدودی از این مشتری ها توسط رقبا تقسیم می گردد. برای کسب سود، مدیران کنترل کمی بر روی کاهش هزینه های ثابت دارند. اما آن ها می توانند باعث کاهش هزینه های متغیر با ایجاد خدمات مربوط به مشتریان و جایگزینی کیفیت های با موارد دیگر گردند. در واقع در کوتاه مدت چنین کاهش در خدمات و جریانات منجر به بهبود سوددهی در طولانی مدت می شود آن همچنین می تواند باعث ایجاد هزینه های بیشتری بر روی کارمندان برای حفظ تولیدات و تحویل تولیدات کیفی و خدمات گردد.

چندین محقق همچنین به این موارد پرداخته اند که ایجاد تولیداتی با کیفیت و خدمات بالاتر منجر به دست یابی به سطوح بالاتر رضایت مشتریان و احتمالاً دلگرمی بازرسان خواهد شد.

چنین سطوحی رقابتی را بر اساس کیفیت تولیدات و خدمات ایجاد کرده و سرانجام آن شرکت را به عنوان یک پیشقدم در بازار در نظر می گیرند. به هر حال باک چیستر و کیم و همکارانش به این موضع اشاره می کنند که اکثر هتل ها معمولاً به مزایای کوتاه مدت می نگرند و این فرایند از طریق فعالیت با رقبا و کاهش در کارکنان ایجاد می گردد. و این فعالیت سرانجام باعث قربانی شدن کیفیت تولیدات و خدمات می گردد. کاهش در منابع مانند کاهش در تعداد کارکنان و فقدان آموزش و توسعه منجر به ایجاد روحیه پایین تری در میان کارکنان گشته و منجر به تحویل کالایی با کیفیت تولیدی و خدمات کمتر می گردد. محققان دیگر نیز از چنین یافته هایی حمایت کرده و این موضوع را بیان می کنند که یک برنامه توسعه مناسب باعث بالا بردن روحیه و تعهدات سازمانی و همچنین باعث بهبودی مستمر می گردد.

این موضوع همچنین مورد بحث می باشد که در حالی که تعدادی از هتل ها تخفیفاتی را در تولیدات و خدماتشان ارائه می دهند آن ها به دنبال جبران کاهش خدمات با کاهش دادن سطوح خدمات مربوطه می باشند. و به این ترتیب قسمت های آموزشی و هزینه های مربوط به توسعه را کاهش داده و بعضی از اجزای ارزانتر و با کیفیت کمتر را جایگزین بخش های باکیفیت تر می سازند. این موارد در طولانی مدت منجر به سقوط کیفیت کلی تولیدات و خدمات به ویژه ارتباط بین کارمندان و مشتریان گشته که در نهایت منجر به جلوگیری از عملکردهای غیر مالی می گردد. بحث های بالا در فرضیه 3 مشخص می گردد.

فرضیه 3 - رابطه منفی بین رقابت بازاری در بین هتل ها و عملکرد های غیر مالی وجود دارد.

### 3.4 ارتباط بین مدیریت و عملکردهای مالی که در بین عملکردهای غیرمالی وجود دارد.

بر طبق به گفته های باس، مدیری که دارای سبک های مدیریتی می باشد دارای انگیزه هایی در سطوح بالاتر و تعهدات سازمانی در میان گروه های دیگر می باشد. آن ها این کار را با ایجاد و سهمیم کردن بینش، عقیده و اعتباراتشان با گروه های دیگر انجام می دهند. به این ترتیب مدیران نیازهای فردی خود را تامین کرده و پتانسیل خود را توسعه می دهند. برن، تیچی و دوونا به این مباحث پرداخته اند که مسئولیت های مربوط به تصمیم گیری ها را با افراد دیگر در میان می گذارند و آن ها را دلگرم می کنند تا اهداف سازمان دهی شده ای را انجام دهند. تریسی و هینکین این موضوع را بیان می کنند که در هتل های 4 و 5 ستاره فعالیت های مربوط به سبک های مدیریتی در میان مدیران ارشدتر دارای اهمیت زیادی می باشد. به طوری که چنین هتل هایی دارای فعالیت های بهتری بوده و موفقیت هایشان بستگی به تحویل خدمات و تولیدات با کیفیت و اطمینان از روابط متقابل بین مشتریان و کارمندان می باشد.

در هتل های مجلل 4 و 5 ستاره این موضوع حائز اهمیت می باشد تا تولیدات و خدمات خود را بهبود داده تا مشتریان بیشتری را جلب کنند. مطالعات نشان می دهد که سبک های مدیریتی می تواند به عنوان یک شاخص مناسبی در زمینه بهبود عملکردها باشد. این فرایند نیز مورد انتظار می باشد که مدیران یک عملکرد مناسبی را از طریق بهبود عملکردهای غیر مالی نشان می دهند. بر این اساس نظریه های زیر مطرح می گردد.

فرضیه 4- روابط مستقیم و مثبتی بین سبک های مدیریتی و عملکردهای مالی هتل ها از طریق عملکردهای مالی وجود دارد.

### 3.5 ارتباط بین رقابت در بازار و عملکردهای مالی :

شدت رقابت ها در بازار زمانی احساس می شود که شرکت های اقتصادی که رقیب هم می باشند شروع به فروش تولیدات و خدمات با کیفیت و مشابه در یک قیمت مورد تایید می کنند و تولیدات و خدمات را رو به پیشرفت می برند. در نمونه هتل مورد نظر ما، موارد مربوط به رقابت های شدید بازاری در نتیجه جهانی شدن، بهبود اطلاعات فناوری، بالا بردن آگاهی مشتریان و افزایش عرضه و کاهش تقاضا در مورد هتل ها می باشد.

محققان در مورد این موضوع بحث می کنند که هتل ها در یک شرایط رقابتی بالایی به سر می برند و به دلیل چنین ویژگی های خاصی تحت تاثیر قرار می گیرند. علاوه بر این، فعالیت مدیران هر یک از هتل ها به صورت بخش به بخش بوده و شامل سطوح بالایی از ارتباطات بین بخش های جلو و عقب آن می باشد به این ترتیب باعث ایجاد پیچیدگی هایی می گردد. رولف همچنین به این بحث می پردازد که افزایش رقابت در بازار باعث افزایش پیچیدگی ها می گردد و باعث ایجاد تهدید های رقابتی شده و چرخه های مربوط به عمر خدمات و کالاها را کوتاه کرده و منجر به کاهش عملکردها می گردد.

دلایل مربوط به تاثیر رقابت بازاری در مورد هتل ها به گونه ظاهری می باشد که فروش هتل ها را تحت تاثیر قرار می دهد. این فرایند به این دلیل می باشد که مشتریان به بررسی امکانات مختلف در هتل های مختلف می پردازند و قبل از رزرو کردن اتاق ها در یک هتل به بررسی امکانات آن می پردازند. برای مدیریت رقابت های موجود در بازار و ویژگی های خاص مربوط به تولیدات و خدمات، هتل هایی که با یکدیگر در حال رقابت هستند تمایل به کاهش نرخ اتاق های خود دارند.

دو دلیل برای هتل ها وجود دارد تا نرخ خود را کاهش دهند. در ابتدا اینکه اتاق خواب مربوط به هتل ها، مواد غذایی و نوشیدنی و امکانات موجود در آن با گذشت زمان از بین می روند. علاوه بر این فعالیت های مربوط به هتل ها شامل نسبت بالایی از هزینه های ثابت و بدون توجه به سطوح تجاری می باشد. به این دلیل بسیاری از مدیران هتل ها نرخ اتاق های خود را کاهش می دهند.

دوم اینکه، افراد در هتل ها تمایل به خرید تولیدات و خدمات دیگر از جمله مواد غذایی و نوشیدنی، فعالیت های تفریحی، تلفن و خدمات رختشویی دارند. تمام این خرید ها در ارتباط با ترکیب درآمد هتل ها و میزان سوددهی آن ها می باشد. به هر حال این موارد در زمانی واقع می شود که مشتریان از به مصرف رسانده تولیدات و خدمات رضایت کافی داشته باشند. باک هیستر به این موضوع اشاره می کند که کاهش بدون تبعیض در نرخ اتاق های یک هتل منجر به کاهش کیفیت آن اتاق ها می گردد. و این می تواند منجر به کاهش اعتماد مشتری گشته و در نهایت باعث پایین آمدن محبوبیت آن هتل و کاهش میزان سوددهی آن گردد.

بررسی های وسیع تر در مورد چنین برنامه های مدیریتی یک سری از دلایل محدود عملی را در مورد تاثیر رقابت در بازار بر روی عملکرد ها ایجاد می کند. برای نمونه خانوالا هیچ نوع رابطه مثبتی را بین شرکت های سازنده و رقبای آن ها در ارتباط با قیمت ها، تولید و بازاریابی نیافته است. به هر حال میا و کلارک روابط غیرمستقیم و مثبتی را بین شدت رقابت در بازار و عملکردهای واحدهای تجاری که در ارتباط با اطلاعات مورد استفاده می باشد گزارش داده اند.

در مطالعات دیگر چانگ و روندان تاثیرات مثبت و مهمی را بر روی رقابت های شدید موجود در بازار و استفاده گسترده از مدیریت کیفیت بر روی عملکرد سازمان ها یافته اند.

بانکر و همکارانش اضافه می کند که در یک محیط رقابتی، رشد بلند مدت بستگی به توانایی مدیر هتل برپا تحویل کالاها به مشتریان دارد. محققان دیگر این موضوع را در یافته اند که کارکنان باانگیزه قادر می باشند تا خدماتی با کیفیت بالاتر را ایجاد کرده و وفاداری مشتریان نسبت به خودشان را کسب کنند و به این ترتیب مشتریان را به خرید دلگرم می کنند.

بنابراین در مورد تولیدات و خدمات هتل و مدیران بخش خدمات می بایست مجموعه عظیمی از فعالیت ها را هماهنگ کرده و اهداف متنوعی را در ارتباط با رضایت مشتریان، نرخ متوسط اتاق و هزینه ها را در یک محیط رقابتی تعیین کنند. بر طبق گفته های بعضی از محققان سیستم های عملکردی قابل اندازه گیری که باعث همانگ کردن شاخص های مالی و غیر مالی می گردند سلامت کلی یک فعالیت اقتصادی ر می رسانند و در ایجاد موفقیت های بلند مدت نقش مهمی را ایفا می کنند. بر اساس بحث های بالا فرضیه زیر شکل می گیرد :

فرضیه 5 - روابط منفی غیرمستقیمی بین تشدید رقابت های بازاری و عملکردهای مالی تل ها وجود دارد که از عملکردهای غیر مالی به وجود می آیند.

#### 4. روش ها :

##### 4.1 اطلاعات جمع آوری شده.

140 نمونه از هتل های 4 و 5 ستاره موجود در استرالیا در این بررسی ها مورد نظر قرار گرفته اند. به هر یک از مدیران کل هتلها نامه ای فرستاده شد تا اتاق ها، مواد غذایی و نوشیدنی در آن ها مورد بررسی قرار گیرد. و به هر یک از آن ها بسته ای شامل : یک برگه سفید برای پر کردن جزییات مورد نظر که به نام پرسشنامه بوده و همچنین یک پاکت نامه برای تحویل آن بوده است. این پرسشنامه ها از 66 هتل جمع آوری شده و که 40 درصد از آن ها جواب قابل قبول در این زمینه داشته اند.

##### 4.2 نمونه :

تنها هتل ها و رستوران هایی در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته ان که سرویس ها و خدماتشان در سطح بالا بوده است. واحد تجزیه و تحلیل در این زمینه ها شامل اتاق، مواد غذایی و نوشیدنی بوده است زیرا این موارد شامل بودجه در پروژه های مدیریتی، و فعالیت های سازماندهی شده می شده اند.



### 4.3 اقدامات :

#### 4.3.1 عملکردهای اداری :

مواردی از فعالیت های مربوط به عملکرد گپتا و گاوپن داراجان در شرایط هتل ها مورد استفاده قرار می گرفت. از هر یک از مدیران خواسته شده بود تا عملکردهای اداری خود را با مقایسه کردن آن با ارزیابی های مدیران دیگر بر روی 8 شاخص عملکردی تعیین کنند.

**Table 1**  
Descriptive statistics and correlation matrix.

Variables	Mean	Std. dev	$\chi_1$	$\chi_2$	$\chi_3$	$\chi_4$
$\chi_1$ Financial performance	5.21	.99	1			
$\chi_2$ Non-fin performance	5.11	.89	.505**	1		
$\chi_3$ Transformational leadership	3.80	.66	.170	.327**	1	
$\chi_4$ Market competition	5.11	.89	-.216*	-.167	-.153	1

هر یک از مدیران به هر یک از این 8 مورد بر ساس مقیاس های هفتگانه لیکرت پاسخ داده اند.

نتایج حاصل از فاکتورهای مورد بررسی قرار گرفته 2 فاکتور را با 8 مقیاس که نمایانگر 65.4 درصد از کل واریانس ها می باشد مشخص می کند. ضمیمه A در ارتباط با تجزیه و تحلیل این فاکتورها می باشد. میانگین عملکردها که بر روی یک فاکتور قرار دارند برای تعیین یک مقیاس برای عملکردهای مالی و غیر مالی در نظر گرفته می شوند. معقول بودن این مقیاس ها با استفاده از آلفا کرونبرج برای تعیین سازگاری های داخلی یک مقیاس در نظر گرفته می شود. که 0.81 در ارتباط با عملکردهای مالی و 0.52 در ارتباط با عملکردهای غیر مالی می باشد که معقول به نظر می رسد. جدول شماره 1 آمار توصیفی را در ارتباط با عملکردهای اداری مورد نظر قرار می دهد.

#### 4.3.2 سبک ها مدیریتی :

پرسش نامه های مربوط به باس و آولویو برای ارزیابی درک مدیران در ارتباط با سبک های مدیریتی شان می باشد. این پرسش نامه ها شامل 20 موضوع مربوط به سبک های مدیریتی بوده که از طریق 5 بعد نظری مختلف مورد توجه قرار می گیرد: ویژگی های ایده‌آل، رفتار ایده‌آل، انگیزه های الهامی، انگیزه های عقلانی و ملاحظات فردی.

تمام این 20 عنوان به وسیله 5 مقیاس مورد توجه قرار می گیرند که در آن از مدیران ادارات خواسته شده بود تا این 20 مکورد را نشان دهند که در آن عدد 1 نشان دهنده نبود این فراینده و عدد 5 نشان دهنده تعدد این موارد می باشد. با در نظر گرفتن روش های بعضی از محققان میانگین این 20 مورد نشان دهنده سبک های مدیریتی در مدیریت ها بوده است.

سازگاری داخلی مربوط به این ضرایب برابر با 0.93 و در ارتباط با مقیاس الفا که برابر با 0.87 و 0.96 گزارش شده است می باشد. این میزان در ارتباط با سبک های مدیریتی یک سطح قابل قبولی را نشان می دهد. به گونه ای که آن بالاتر از سطوح مورد انتظار بوده است. جدول شماره 1 آمار توصیفی را در ارتباط با سبک های مدیریتی نشان می دهد.

### 4.3.3 رقابت بازار :

برای ارزیابی شدت رقابت های بازاری، گفته های کاندداوال در ارتباط با شرایط موجود در هتل ها مورد بررسی قرار گرفته است. سه جنبه مربوط به رقابت های بازار که توسط قیمت ها، تولیدات و تبلیغات ایجاد شد از طریق 7 مقیاس لینکرت مورد بررسی قرار گرفته است. از هر یک از مدیران خواسته شده بود تا درک خود را در ارتباط با شدت رقابت های موجود در بازار نشان دهند. که در آن عدد 1 نشان دهنده آسان بودن فرایند و عدد 7 نشان دهنده مشکل بودن آن می باشد.

یک فاکتور تحلیلی در این زمینه به کار برده شده است تا اعتبارات ساختاری مربوط به سه ایتیم مربوط به ارزیابی رقابت های بازاری را مورد آزمایش قرار دهد. این فاکتورها از فاکتورهای کوچکتری سرچشمه گرفته است که 8 برابر بیشتر از آن چیزی می باشد که نمایتگر 75 درصد کل واریانس ها بوده است. میانگین این 3 مورد نمایانگر درک مدیران از شدت رقابت موجود در بازار می باشد. یک حد معقولی که برابر با 0.82 درصد رقابت های بازاری بوده است مورد قبول می باشد. جدول شماره 1 میانگین و انحراف معیار مربوط به این موارد را نشان می دهد.

### 5. نتیجه :

بر طبق به گفته های آشر، گرین و لويس، یک تجزیه و تحلیل فنی موقعیتی برای محققان این امکان را به وجود می آورد تا تاثیرات مستقیم، غیر مستقیم و ساختگی متغیرهای مورد استفاده در این بررسی ها مد نظر قرار گیرد. این فرضیه ها با استفاده از روش های تحلیل به صورت دو معادله زیر می باشد.

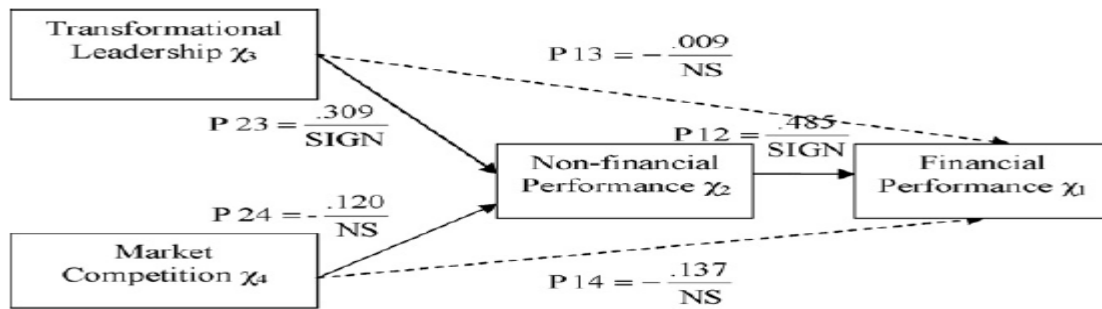
$$X_1 = P_{12}X_2 + P_{13}X_3 + P_{14}X_4 + P_{1a}R_a \quad (1)$$

$$X_2 = P_{23}X_3 + P_{24}X_4 + P_{2b}R_b \quad (2)$$

که در آن  $X_1$  برابر با متغیر ها و  $P$  برابر با ضریب رگرسیون و  $R$  برابر با باقیمانده می باشد.

آمارهای توصیفی و ارتباط بین متغیرها در این مدل در جدول شماره 1 نشان داده شده است. بر طبق به گفته های تاباچنیک و فیدل هیچ ارتباط مهمی بین متغیرهای غیر مستقل وجود ندارد. و ارتباط بین دو متغیر در این بررسی ها همان طور که در جدول 1 نشان داده شده است دارای اهمیت نمی باشد که نشان دهنده نبود حالت های چند جانبه بین متغیرها می باشد. بنابراین استفاده از تحلیل های مسیری برای امتحان کردن این فرضیه ها به گونه ای مناسب می باشد.

فرضیه های 1-3 به ترتیب با بررسی کردن روابط بین عملکردهای مالی و غیرمالی، عملکردهای غیرمالی و مدیریتی و بین عملکردهای غیرمالی و رقابت های موجود در بازار مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از این بررسی ها که در جدول 2 ارائه شده است نشان می دهد که روابط مثبت و مهمی بین عملکردهای مالی و غیرمالی وجود دارد. همچنین نتایج مشخص شده در جدول شماره 2 نشان می دهد که روابط بین عملکردهای غیر مالی و مدیریتی ها به صورت مثبت و مهمی بوده است. این نتایج فرضیه های 1 و 2 را مورد حمایت قرار می دهد. به هر حال هیچ روابط مهمی بین رقابت های موجود در بازار و عملکردهای غیر مالی وجود ندارد بنابراین فرضیه 3 مورد حمایت قرار نمی گیرد. شکل شماره 2 ظرایب مربوط به مسیر ها و سطوح مهم آن ها را برای روابط مشخص شده در این مدل ها نشان می دهد.



تجزیه و تحلیل تفصیلی مربوط به هر یک از این چهار بعد مربوط به عملکردهای غیر مالی دو جنبه را همان طور که در ضمیمه B نشان داده شده است نشان می دهد. در ابتدا هیچ ارتباطی بین مدیریت ها و فعالیت های اقتصادی مکرر وجود ندارد. در مرحله بعد روابط بین مدیریت و سه بعد مربوط به عملکردهای غیرمالی، توسعه کارکنان، و روحیه کارکنان مورد توجه بوده است. به هر حال چون میزان واریانس برای توسعه کارکنان مشخص شده است و در حد متوسط می باشد  $(R^2 = 0.172; F = 11.30; p < .01)$ ، در مورد روحیه کارکنان نیز این مورد در حد متوسط می باشد.

و در بهترین حالت آن نیز به این صورت می باشد. در مجموع ما بر این عقیده هستیم که چنین نتایجی توضیحات وسیعی را در مورد روابط بین مدیریت و عملکردهای غیرمالی نشان می دهد.  $(R^2 = 0.10; F = 6.09; p < .01)$

فرضیه 4 و 5 با استفاده از نتایج ارائه شده در جدول 2 و تجزیه ضرایب بین سبک های مدیریتی و عملکردهای مالی هتل ها، بین شرایط رقابتی بازار و عملکردهای مالی هتل ها مورد بررسی قرار می گیرد. از این رو روابط بین عملکردهای مالی و غیر مالی و بین عملکردهای غیر مالی و مدیریت به صورت مثبت و مهم می باشد. ما به این نتیجه گیری می رسیم که روابط غیر مستقیم و مثبتی بین مدیریت و عملکردهای مالی از طریق عملکردهای غیر مالی آن وجود دارد.

Table 2  
Results of regression—a path analysis.

Variables	Path coefficient	Coefficient value	T value	P
<b>Panel A</b>				
Equation (1): $\chi_1 = P_{12}\chi_2 + P_{13}\chi_3 + P_{14}\chi_4 + P_{15}R_5$				
$\chi_2$ Non-financial performance	$P_{12}$	.485	5.541	.000
$\chi_3$ Transformational leadership	$P_{13}$	-.009	-1.08	NS
$\chi_4$ Market competition	$P_{14}$	-.137	-1.637	NS
Adj. $R^2 = 25.3\%$ ; $R^2 = 27.3\%$ ; $F = 13.506$ ; $p < .001$ ; $n = 112$				
<b>Panel B</b>				
Equation (2): $\chi_2 = P_{23}\chi_3 + P_{24}\chi_4 + P_{25}R_5$				
$\chi_3$ Transformational leadership style	$P_{23}$	.309	3.399	.001
$\chi_4$ Market competition	$P_{24}$	-.120	-1.316	NS
Adj. $R^2 = 10.5\%$ ; $R^2 = 12.1\%$ ; $F = 7.500$ ; $p < .001$ ; $n = 112$				

Table 3

Computation of direct, indirect, spurious and unanalysed relations.

Row number	Path linkages	Zero-order correlation	Direct effects	Indirect effects	Spurious effects	Unanalysed relation	Total relation
1.	From $\chi_1$ to $\chi_2$	.505	.485	-	.02	-	.505
2.	From $\chi_2$ to $\chi_3$	.327	.309	-	-	.018	.327
3.	From $\chi_2$ to $\chi_4$	-.167	-.120	-	-	-.047	-.167
4.	From $\chi_3$ to $\chi_1$	.170	-.009	.149	-	.03	.170
5.	From $\chi_4$ to $\chi_1$	-.216	-.137	-.058	-	-.021	-.216

بنابراین فرضیه 4 مورد حمایت قرار می گیرد، ولی چون فرضیه 3 مورد قبول نمی باشد به این ترتیب فرضیه 5 نیز مد نظر قرار نمی گیرد. این توضیحات متناسب با نتایج ارائه شده در جدول 3 می باشد که ارتباط بین رقابت بازاری و عملکردهای غیر مالی را نشان می دهد. در ارتباط با نتایج مورد نظر، این مدل نشان می دهد که تاثیرات مستقیم سبک های مدیریتی در توصیف عملکردهای مالی از طریق عملکردهای غیر مالی مهم می باشد.

## 6. بحث و نتیجه گیری :

این مطالعات برای بررسی روابط بین سبک های مدیریتی مدیران، درک مدیران از رقابت های بازار و عملکردهای مالی و غیر مالی ادارات طراحی شده است. نتایج حمایت جزئی را در ارتباط با این فرضیه ها ایجاد می کند. نتایج نشان می دهد که عملکردهای غیر مالی مربوط به اتاق، غذاها و مواد نوشیدنی هتل ها تحت تاثیر سبک های مدیریتی مدیران قرار می گیرد. نتایج ارائه شده در جدول 2 نشان می دهد که مدل کلی مربوط به این مطالعات دارای اهمیت بوده و مقدار قابل توجهی از این واریانس ها را در عملکردهای مالی هتل ها نشان می دهد.

یافته های حاصل از این بررسی ها در ارتباط با یافته های بعضی از محققان می باشد که این موضوع را بیان می کنند که عملکردهای غیر مالی بر روی عملکردهای مالی تاثیر گذار هستند. برای نمونه هتل ماریوت و هیلتون به این نتیجه رسیده اند که شاخص های BSC به آن ها این اجازه را می دهد تا به ارزیابی عملکردها به صورت جامع تر پرداخته و این کمبودها را قبل از ایجاد تاثیرات منفی بر روی عملکردهای مالی مشخص کنند.

در واقع مطالعات مربوطه به این موضوع می پردازد که سبک های مدیریتی هر یک از مدیران یک محیط کاری مربوط به اشتراک تصورات سازمانی، تحریک و تزریق موارد دیگر ایجاد می کند. بسیاری از این مطالعات نشان داده اند که کارمندان تواناتر دارای رضایت بیشتری از کار خود، تعهدات بیشتر، افزایش سطوح عملکردی بیشتر دارند. به طور خاص سبک های مدیریتی در موارد بهبود عملکردها در زمانی که شعب دیگر توسط مدیران ارشد انگیزه پیدا می کنند تاثیرگذارتر است.

در مورد هتل داری بعضی از محققان این موضوع را بیان می کنند که مشتریان در هتل های مجلل انتظار خدمات بالاتری دارند. زیرا چنین هتل هایی به عنوان بهترین نمونه ها معرفی شده اند. بر اساس گفته محققان دیگر کارمندانی که دارای رضایت خاطر و انگیزه بیشتری هستند بهتر به نیاز مشتریان پاسخگو می باشند و کیفیت خدمات را بالاتر می برند. در نتیجه، بخش های فرعی تر دارای انگیزه و تعهدات کاری بالاتری می گردند. یک سری از محققان این موارد را تایید کرده و این موضوع را اضافه می کنند که به وجود آوردن خدمات بهتر برای مشتریان یکی از موارد کلیدی برای جذب حمایت مشتریان می باشد که در نهایت منجر به بهبود عملکردهای مالی می گردد. یافته های حاصل از این بررسی ها در ارتباط با گزارشات وسیع تر بخش های مدیریتی و شاخص های BSC می باشد. بنابراین ما به این فرضیات می رسیم که این مطالعات به حمایت و گسترش مجموعه ای از این اطلاعات در این حوزه ها می پردازد.

نبود ارتباط بین رقابت های بازاری و عملکردهای مالی هتل ها از طریق عملکردهای غیر مالی در ارتباط با مطالعات مربوطه می باشد. برای نمونه دونکان به این مورد اشاره کرده است که افزایش رقابت های بازاری باعث کاهش توانایی مدیران در مورد پیش بینی رفتارهای بازار شده و تحت چنین شرایطی مدیران اغلب تصمیم گیری های غلط را کنار می گذارند. به ویژه در مورد هتل ها در زمان فعالیت های رقابتی شدید، رقبا کاهش قیمت ها را در مورد کالاها و خدمات برای نگهداری و تامین امنیت سهام در بازار ارائه می دهند. این به این دلیل است که همان طور که قبلا در این مقاله مطرح شد، خدمات و کالاهای موجود در یک هتل دارای تاریخ انقضاء بوده و اگر اتاقهای آن در یک شب اجاره داده نشود و یا رستوران ها خالی باشند احتمال فروش موارد مشابه از بین می رود. بنابراین مدیران تحت فشار قرار دارند تا نرخ های خود را پایین بیاورند که در نهایت منجر به کسر درآمدها می گردد.

توضیحات مورد قبول دیگر در مورد نبود ارتباط در مطالعات کنونی این موضوع می باشد که مدیران دارای کنترل کمی بر روی کاهش هزینه های ثابت در کوتاه مدت می باشند. مطالعات نشان می دهد که این فرایند در میان مدیران هتل ها چیز عادی به حساب می آید که سطوح خدمات خود را پایین تر بیاورند تا بتوانند منابع مالی را مدیریت کنند. ما به این نتیجه می رسیم که با انجام چنین فرایندهایی مدیران قادر خواهند بود تاثیر رقابت بازار را بر روی عملکردها، حداقل در کوتاه مدت کاهش دهند.

## 7. استنباط

یافته های مربوط به این مطالعات در ارتباط با عملکرد مدیران و تحقیقات آینده خواهد داشت. در ابتدا، یافته هایی که از تحقیقات قبلی حمایت می کند به این موضوع می پردازد که کارمندی که به این درک می رسند که در تصمیم گیری و سازماندهی امور نقش دارند خدماتی را با کیفیت بیشتری را برای مشتریان نسبت به کارمندی که چنین درکی ندارند فراهم می کنند. در مجموع سبک های مدیریتی مربوط به مدیران ارشد تر نقش مهمی را در مشارکت با رضایت کارمندان ایفا می کند. چنین مدیرانی قادر می باشند تا انگیزه ها را افزایش داده و تعهدات کاری بیشتری را در میان کارمندان ایجاد کنند. در نتیجه خدمات بهتر به مشتری، هتل ها می توانند به یک سطحی در این رقابت ها در طولانی مدت دست پیدا کنند و عملکردهای مالی را بهبود بخشند. به عبارت دیگر، تمرکز مدیران هتل ها می بایست بر روی بهبود خدمات مشتریان و عملکردهای مالی باشد. دوم اینکه، یافته های حاصل از این بررسی ها مشارکتی را با اطلاعات مورد نظر ایجاد می کند و فرصت های بیشتری را برای توسعه این تحقیقات در حوزه های دیگر ایجاد می کند.

## 8. محدودیت ها

چهار محدودیت مهم در ارتباط با این بررسی ها وجود دارد. بنابراین خواننده می بایست با احتیاط به بررسی این موارد بپردازد. در ابتدا، تاثیر سبک های مدیریتی و رقابت بازاری بر روی عملکردهای مالی می بایست در طول یک دوره در مطالعات مد نظر قرار گیرد. به این ترتیب، بهبودی و عدم بهبودی در عملکردها مورد ارزیابی قرار می گیرد. دوم اینکه، چندین متغیر دیگری نیز وجود دارد که می تواند بر روی روابط مورد بررسی در این مطالعات تاثیر گذار باشد. برای نمونه تاثیر عوامل فرهنگی، بازخوردهای مربوط به اهداف مشتری، درآمد های حاصل از فروش و سوددهی می تواند تاثیراتی بر روی این مدل ها داشته باشد. مورد سوم، بر این نکته تاکید دارد که کمیت ها نمی تواند منجر به درک روابط پیچیده دیگر گردد. این موضوع حائز اهمیت می باشد که تحقیقات کمی و کیفی را مکمل یکدیگر بدانیم. که چنین مواردی میتواند شامل بررسی های جامع و مصاحبه های چهره به چهره با مدیران هتل ها باشد. چهارم اینکه برای عمومیت بخشیدن به نتایج مطالعات کنونی این موضوع دارای اهمیت می باشد تا این مطالعات را در بخش های دیگر که مربوط به صنایع مختلف می باشد تکرار کنیم.

## 9. منابع و مراجع:

- Atkinson, H., Brander Brown, J., 2001. Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13 (3), 128–135.
- Bates AK, Amundson SD, Schroder RG, William TM. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science* 1995;41(10):1565–80.
- Bass, B., Avolio, B., 1997. Full Range of Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Brewer, P., 2002. Putting strategy into the balanced scorecard. *Strategic Finance* 83 (7), 44–52.
- Faulkner, B., Patiar, A., 1997. Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 16, 99–117.
- Hinkin, T., Tracey, J., 1994. Transformational leadership in the hospitality industry. *Hospitality Research Journal* 18 (1), 49–61.
- Keller, R., 1995. Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management* 38 (3), 41–44.
- Royal Automobile Club of Queensland, 1999. Interstate Accommodation Guide to Australian Hotels. Royal Automobile Club of Queensland, Brisbane.
- Wall Street Journal, 2003. Scoring a travel discount gets easier; battle of Web giants sparks round of deep price cuts; selling packages at a loss. November 4.