

## ارائه مدلی جهت سنجش و ارزیابی عملکرد صنعت هتلداری

زهرة زندیه\*، سعید صفری\*\*، ناصر یزدانی\*\*\*، مصطفی قاضی زاده\*\*\*\*

### چکیده

ارزیابی عملکرد فرآیندی پیچیده است که در نگاه سیستمی ورودی و خروجی‌های متعدد و متنوعی را شامل می‌شود. در این پژوهش چارچوبی جامع برای سنجش و ارزیابی عملکرد صنعت هتلداری ارائه شده است. این چارچوب مفاهیم اساسی دو روش تحلیل پوششی داده‌ها و رویکرد امتیازی متوازن را در بر می‌گیرد. این دو رویکرد به تنهایی از کاربردی‌ترین ابزارهای ارزیابی عملکرد هستند؛ اما استفاده از آن‌ها به‌طور مجزا نمی‌تواند ارزیابی درستی از عملکرد ارائه دهد. تلفیق دو روش فوق، مدلی ارائه می‌دهد که نه تنها از مزایای هریک برخوردار است؛ بلکه استفاده از آن‌ها در کنار هم کاستی‌ها را پوشش داده و در نهایت مدلی جدید و جامع ارائه می‌کند. استفاده از BSC می‌تواند ورودی‌های مناسبی برای DEA فراهم کند و از سوی دیگر DEA می‌تواند الگوی مناسب برای واحدها، بر مبنای ورودی‌ها و خروجی‌ها تدوین کند و در نهایت مقادیر به‌دست‌آمده در مورد عملکرد را به اطلاعات مدیریتی قابل‌استفاده تبدیل کند؛ بنابراین هم‌افزایی بین BSC و DEA می‌تواند شاخص‌های عملکردی مناسبی تدوین و سپس آن‌ها را به مفاهیم مدیریتی ترجمه کند. هدف این پژوهش، ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد بخش هتلداری به‌عنوان زیرمجموعه اصلی صنعت توریسم است. مطالعه نمونه موردبررسی بر اساس مدل طراحی‌شده نشان‌دهنده وضعیت عملکرد آن‌ها از طریق رتبه‌بندی بر اساس کارایی بوده و با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها مشخص شده است. هر یک از هتل‌های ناکارا برای رسیدن به کارایی باید چه راهکارهایی را در پیش گیرند.

**کلیدواژه‌ها: سنجش و ارزیابی عملکرد؛ شاخص‌های عملکرد صنعت توریسم؛ رویکرد امتیازی متوازن؛ تحلیل پوششی داده‌ها.**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۱۵

\* کارشناس ارشد، دانشگاه شاهد.

\*\* دانشیار، دانشگاه شاهد (نویسنده مسئول).

E-mail: safari@shahed.ac.ir

\*\*\* استادیار، دانشگاه شاهد.

\*\*\*\* استادیار، دانشگاه شاهد.

## ۱. مقدمه

طی شصت سال اخیر، صنعت گردشگری از رشد پیوسته‌ای داشته است؛ به طوری که به یکی از بخش‌های اقتصادی با رشد بالا در جهان تبدیل شده است. گردشگری بین‌المللی با نرخ رشد سالانه ۶/۵ درصد از ۲۵ میلیون گردشگر در سال ۱۹۵۰ به ۹۰۲ میلیون در سال ۲۰۱۱ افزایش یافته است. براساس پیش‌بینی‌های سازمان جهانی گردشگری (UNWTO) تا سال ۲۰۲۰، تعداد گردشگران ورودی در سطح جهان به ۱/۵ میلیارد نفر خواهد رسید [۲]. با گسترش روزافزون گردشگری در جهان، صنعت هتل‌داری نیز به عنوان یکی از ارکان اصلی آن، مورد توجه بیشتر محققان و سیاست‌گذاران قرار گرفته است. در این شرایط کشورها به دنبال جذب گردشگر بیشتر و درآمدهای افزون‌تر هستند. محیط به صورت روزافزونی در حال رقابتی شدن است و تدوین راهبردهای کسب و کار، تقویت عملکرد و به روز کردن خدمات هتل‌ها برای بقا در این فضا، لازم و ضروری است. برای تدوین راهبردهای مناسب و به دست آوردن مزیت رقابتی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد صنعت هتل‌داری از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر است. از این رو به عنوان یک اصل، ارزیابی عملکرد و توسعه هتل‌ها یکی از مهمترین ارکان پیشرفت و توسعه صنعت گردشگری در هر کشور است [۱۸].

به دلیل عملکرد نامطلوب هتل‌ها در ایران، سرمایه‌گذاری در این بخش با ریسک بالایی مواجه است و در نتیجه سرمایه‌های محدودی اعم از داخلی و خارجی به کار گرفته شده است [۱۹]. با توجه به مطالب ذکر شده، موضوع سنجش و ارزیابی عملکرد و بررسی کارایی هتل‌ها از موضوع‌های مهمی است که علاوه بر مدیران و سرمایه‌گذاران، دستگاه‌های نظارتی و مشتریان نیز به آن علاقه‌مند هستند؛ بنابراین مسأله‌ای که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته، این است که: مدل مناسب سنجش و ارزیابی عملکرد صنعت هتل‌داری چه مدلی است؟ عوامل موثر بر عملکرد در قالب شاخص‌های ارزیابی عملکرد کدام‌اند؟ و عملکرد صنعت هتل‌داری در کشور چگونه است؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

امروزه افراد در دنیایی زندگی می‌کنند که به طور روزافزون به سوی اقتصاد مبتنی بر خدمات به پیش می‌رود و از خدمات به عنوان قلب ارزش‌آفرینی در اقتصاد یاد می‌شود [۱۳]. در این میان صنعت توریسم گسترده‌ترین صنعت خدماتی و مهمترین صنعت اشتغال‌زا در دنیا محسوب می‌شود [۷]. درآمد حاصل از این صنعت طی سال‌های گذشته به سرعت در حال افزایش است و در واقع گردشگری یکی از درآمدزاترین صنایع خدماتی در جهان محسوب می‌شود؛ بنابراین تمام کشورها در رقابت تنگاتنگ برای جذب گردشگران بیشتر و در نتیجه ایجاد درآمد بالاتر و تقویت پایه‌های اقتصادی کشورشان از

طریق این صنعت هستند [۶].

عوامل موثر بر توسعه بخش گردشگری را می‌توان به دو گروه کلی: مشخصه‌های ذاتی (منابع طبیعی و آثار تاریخی) و مشخصه‌های اکتسابی تقسیم نمود. براساس گزارش‌های سازمان جهانی گردشگری (UNWTO)، ایران به لحاظ برخورداری از مشخصه‌های ذاتی جذب گردشگر، جزء ده کشور برتر دنیا محسوب می‌شود؛ اما آنچه از آمارهای سازمان مذکور طی سال‌های اخیر می‌توان دریافت، این است که سهم ایران از درآمدهای ارزی سرشاری که سالانه از طریق گردشگری عاید کشورها می‌شود، کمتر از یک دهم درصد است. این مسئله نشان می‌دهد داشتن عوامل بالقوه جذب گردشگر، به تنهایی برای پیروزی در رقابت شدید میان کشورهای مختلف دنیا، کفایت نمی‌کند؛ بلکه در کنار این منابع قوی، باید مشخصه‌های اکتسابی را نیز تقویت نمود. در حوزه مشخصات اکتسابی نیز می‌توان تقسیم‌بندی مشخصی قائل شد.

بدین صورت که بخشی از شاخص‌های اکتسابی مربوط به زیرساخت‌های کلان ملی است؛ به-گونه‌ای که ارزیابی، توسعه و تقویت آن‌ها خارج از محدوده وظایف بخش گردشگری است. از آن جمله می‌توان به زیرساخت‌های ICT، حمل و نقل، امنیت، سلامت و بهداشت، پایداری محیط زیست و غیره اشاره کرد. در گروه دیگر دسته‌ای از مشخصه‌های اکتسابی قرار می‌گیرند که توسعه و مدیریت آن‌ها در حوزه گردشگری تعریف می‌شود [۱۰].

یکی از مهمترین این مشخصه‌ها در صنعت گردشگری هتل‌ها هستند. ارزیابی عملکرد و توسعه هتل‌ها یکی از مهمترین ارکان پیشرفت و توسعه صنعت گردشگری در هر کشور است و در سال‌های اخیر این موضوع از سوی محققان بیش از پیش موردتوجه قرار گرفته است. در جدول ۱ مطالعاتی که در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت توریسم انجام گرفته، به صورت خلاصه آمده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در زمینه اندازه‌گیری عملکرد هتل‌ها [۴، ۸، ۱۵، ۹، ۲۰]

محقق	روش	مورد مطالعه	ورودی‌ها	خروجی‌ها
Bell and Morey (1995)[16]	DEA	۳۱ شرکت مسافرتی	هزینه‌های مسافرت، متوسط هزینه‌های دیگر، هزینه‌های نیروی کار	خدمات ارائه‌شده
Morey and Dittman [16] (1995)	DEA	۵۴ هتل آمریکایی	هزینه اجاره اتاق‌ها، هزینه انرژی، حقوق، هزینه نگهداری تاسیسات	درآمد کل از ارائه خدمات، سهم بازار، نرخ رشد
Anderson et al. (1999a)	Stochastic frontier approach	۴۸ هتل آمریکا	تعداد کارکنان تمام وقت، تعداد اتاق‌ها، هزینه کاربنو، هزینه‌های غذا و نوشیدنی، دیگر هزینه‌ها	درآمد کل
Anderson et al. (1999b)	DEA and stochastic translog frontier	۳۱ اژانس مسافرتی	هزینه‌های مسافرت‌های هوایی، هزینه هتل، هزینه ماشین، هزینه کارکنان، هزینه کارکنان پاره وقت و ساعتی، هزینه دستمزد، هزینه فناوری، هزینه‌های ساخت	تعداد سفرها
Anderson et al. (2000)	DEA	۴۸ هتل آمریکا	کارکنان تمام وقت، تعداد اتاق‌ها، هزینه‌های کاربنو، غذا و نوشیدنی و سایر هزینه‌ها	درآمد کل، درآمدهای دیگر
Tsaur (2001)	DEA	۵۳ هتل تایوان	هزینه‌های عملیاتی، تعداد کارکنان، تعداد اتاق‌های فروخته‌شده، فضای طبقات، تعداد کارکنان بخش خدمات اتاق‌ها، تعداد کارکنان بخش خدمات غذا، هزینه‌های غذا و نوشیدنی	درآمد کل عملیاتی، تعداد اتاق‌های اشغال‌شده، متوسط ارزش تولیدشده به ازای هر کارمند
Hwang and Chang (2003)[21]	DEA	۵۴ هتل تایوان	تعداد کارکنان تمام وقت، تعداد اتاق‌های مهماندار، هزینه‌های عملیاتی، فضای هتل	درآمد اتاق، درآمد غذا و نوشیدنی، دیگر درآمدها
Chiang et al. (2004)[9]	DEA	۲۵ هتل تایوان	اتاق‌های هتل، ظرفیت غذا و نوشیدنی، هزینه کل کارکنان	شاخص درآمد، درآمد غذا و نوشیدنی، درآمدها متفرقه
Barros (2004)[4]	Stochastic Cobb-Douglas cost frontier	۴۳ هتل پرتغال	تعداد کارمندان، ظرفیت هتل، هزینه‌های غذا و نوشیدنی	هزینه عملیاتی
Barros (2005)[5]	DEA	۴۳ هتل پرتغال	تعداد کارمندان تمام وقت، هزینه نیروی کار، تعداد اتاق‌ها، مساحت هتل، اتاق‌های رزرو شده، هزینه‌های عملیاتی، سایر هزینه‌ها	فروش‌ها، تعداد مهمان‌ها، تعداد شب‌های مهماندار
Wang et al. (2006c)[21]	شاخص بهره‌وری مالم کوئست	۲۹ هتل تایوان	اتاق‌های مهمان، ظرفیت غذا و نوشیدنی، تعداد کارمندان تمام وقت، هزینه‌های عملیاتی	درآمد اتاق، درآمد غذا و نوشیدنی، درآمدهای متفرقه
Wang et al. (2007a)[21]	DEA	۴۹ هتل تایوان	تعداد اتاق‌ها، تعداد کارکنان تمام وقت در بخش خدمات اتاق، مجموع مساحت هتل، تعداد کارکنان تمام وقت در بخش غذا و نوشیدنی	متوسط نرخ دستمزد کارکنان تمام وقت، متوسط قیمت غذا و نوشیدنی
Chen (2007)[8]	Stochastic Cobb-Douglas cost frontier	۵۵ هتل تایوان	قیمت نیروی کار، قیمت غذا و نوشیدنی، قیمت مواد	مجموع درآمد

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

لازمه افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سیستم‌ها، سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها است. در مبانی نظری مدیریت عملکرد، روش‌های زیادی ارائه شده که عملکرد سازمان‌ها را اندازه‌گیری می‌کند. در این میان، رویکرد امتیازی متوازن (BSC) به‌عنوان یک روش جدید ارزیابی معرفی شد که بعدها از آن جهت اجرای راهبرد در سازمان‌ها استفاده شد. این روش با استقبال زیادی از سوی سازمان‌ها مواجه شد و به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به موفقیت کاربرد فراوان یافت. از جمله مزایای روش BSC عبارت‌اند از: چشم‌انداز را تبیین می‌کند؛ اتفاق نظر به‌وجود می‌آورد؛ سازمان را در

جهت راهبرد همسو می‌سازد؛ برن—امه‌ریزی راهبردی را یکپارچه می‌کند؛ موجب تخصیص بهینه منابع می‌شود؛ موجب بهبود اثربخشی مدیریت می‌شود. از طرف دیگر، DEA نیز یکی از تکنیک‌های اندازه‌گیری کارایی است که تلاش می‌کند کارایی را با ورودی‌ها و خروجی‌های معین، حداکثر سازد. این روش که عمدتاً به‌عنوان روش اندازه‌گیری کارایی در جهان شناخته شده است، در حین اندازه‌گیری کارایی نوعی بازده نسبت به مقیاس تولید را نیز به تفکیک برای نگاه‌ها ارائه می‌نماید. با پیشرفت و تکامل روش فوق، در حال حاضر DEA یکی از حوزه‌های فعال تحقیقاتی در اندازه‌گیری کارایی است و به‌طور چشمگیری مورد استقبال پژوهشگران جهان قرار گرفته است. این روش برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی که اطلاعات قیمتی آن‌ها معمولاً در دسترس نیست یا غیرقابل اتکاء است، کاربرد قابل ملاحظه‌ای دارد؛ البته با وجود این که هر دو روش بسیار مقبول و موفق هستند؛ ولی هر یک از آن‌ها محدودیت‌هایی دارند.

دو عامل اصلی که در مقوله بهره‌وری مدنظر است، مفاهیم کارایی و اثربخشی است. اگر سازمانی از لحاظ کارایی در وضعیت مطلوبی باشد؛ ولی اثربخشی نداشته باشد، نمی‌تواند راهبرد خود را تحقق بخشد و در مسیر صحیح حرکت کند؛ به عبارت دیگر تلاش سازمان در دستیابی به سودآوری و کسب هدف بی‌نتیجه خواهد بود. از طرف دیگر، اگر تلاش سازمان اثربخش باشد؛ ولی کارا نباشد، حرکت سازمان در راه به‌دست‌آوردن اهداف بلندمدت بسیار کند خواهد بود [۹].

با توجه به مطالب ذکر شده، این پژوهش در پی دستیابی به اهداف زیر است:

- تدوین شاخص‌های عملکردی در جهت اهداف راهبردی، با استفاده از رویکرد امتیازی متوازن؛
- تدوین چارچوبی جامع از ترکیب دو روش تحلیل پوششی داده‌ها و کارت امتیازی متوازن جهت اندازه‌گیری عملکرد و کارایی هتل‌ها.

از آنجاکه اثربخشی و دستیابی به راهبرد از طریق BSC اندازه‌گیری می‌شود و از سوی دیگر کارایی با استفاده از تکنیک DEA محاسبه می‌شود، دو عامل موردنیاز در مدیریت بهره‌وری می‌تواند از طریق ترکیب این دو روش به‌دست‌آید. رویکرد امتیازی متوازن خروجی‌های مناسبی برای تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها فراهم می‌آورد، و از سوی دیگر DEA چارچوب ایده‌آلی برای الگویابی بر مبنای ورودی‌ها و خروجی‌ها تدوین و مقادیر عملکرد را به اطلاعات مدیریتی ترجمه می‌نماید [۱۷]. اصطلاح متوازن در BSC، بازتاب تلاش برای قراردادن شاخص‌های مالی و غیرمالی در کنار هم است. این تلاش بر توازن میان شاخص‌های هادی و تابع، اهداف راهبردی کوتاه‌مدت و بلندمدت، دورنماهای عملکردی داخلی و خارجی و نیز شاخص‌های کمی- عملی و کیفی- ذهنی تأکید دارد [۱، ۱۱، ۱۲].

اگرچه BSC محدودیت‌هایی دارد؛ اما نیاز مدیران به داشتن یک شاخص جامع جهت خلاصه-

کردن عکس‌العمل بین شاخص‌های تابع و هادی عملکرد را مرتفع می‌سازد؛ همچنین می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای گسترش منابع و بهبود فرآیندهای داخلی مورد استفاده قرار گیرد [۱۶]. هدف این مطالعه آن است که DEA را با خروجی‌هایی که بر مبنای روش BSC به‌دست آمده، بکار گیرد. DEA ابزاری برای محاسبه کارایی با استفاده از یک روش غیرخطی، بر مبنای مجموعه‌ای از ورودی‌ها و خروجی‌ها است [۲۰]. با وجود این که DEA و BSC مفاهیم مجزایی هستند؛ اما هر یک می‌تواند تکمیل‌کننده دیگری باشد، زیرا DEA قادر است محدودیت‌های BSC را پوشش داده و اطلاعات مفیدتری را برای مدیران تأمین کند. یک سیستم ارزیابی عملکرد زمانی قابل استفاده و مفید خواهد بود که اطلاعات و ارقامی را ارائه دهد که بیانگر مفاهیم مدیریتی بوده و در مورد عملیات مدیریت آگاهی دهنده باشند.

زمانی که BSC بتواند اندازه‌گیری عملکرد سازمانی را به‌صورت خلاصه از منظرهای جامع ارائه دهد و شاخص تعیین نماید، DEA می‌تواند عملکرد مدیریت را فراتر از آن، بر مبنای ورودی‌ها و خروجی‌ها ارزیابی و معیار و مبنای مناسبی از عملکرد برای هر سازمان تدوین کند. در واقع DEA این کار را از طریق الگوگیری انجام می‌دهد. الگوگیری تکنیکی مدیریتی است که به‌طور وسیع توسط سازمان‌ها برای بهبود عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از شرکت‌هایی که این روش را بکار گرفته‌اند به موفقیت‌ها و پیشرفت‌های بزرگی نائل شده‌اند. از طریق الگوگیری، DEA می‌تواند اطلاعاتی را در ارتباط با شرکت‌های کارا و ناکارا ایجاد کند. به‌علاوه می‌تواند چندین ورودی و خروجی را به‌طور همزمان تحلیل کند؛ همچنین نشان می‌دهد چند درصد از ورودی‌ها باید کاهش یابد تا سطح معینی از خروجی‌ها به‌دست آید و چند درصد از خروجی‌ها باید افزایش یابد تا سطوح معینی از ورودی‌ها برای به‌دست آوردن کارایی حاصل شود.

روش یکپارچه DEA-BSC سه هدف مشترک دنبال می‌کند: به‌دست آوردن اهداف راهبردی؛ بهینه‌کردن استفاده از منابع در به‌دست آوردن خروجی‌های مطلوب؛ به‌دست آوردن تعادل و توازن. این روش مزیت‌های زیر را دارد:

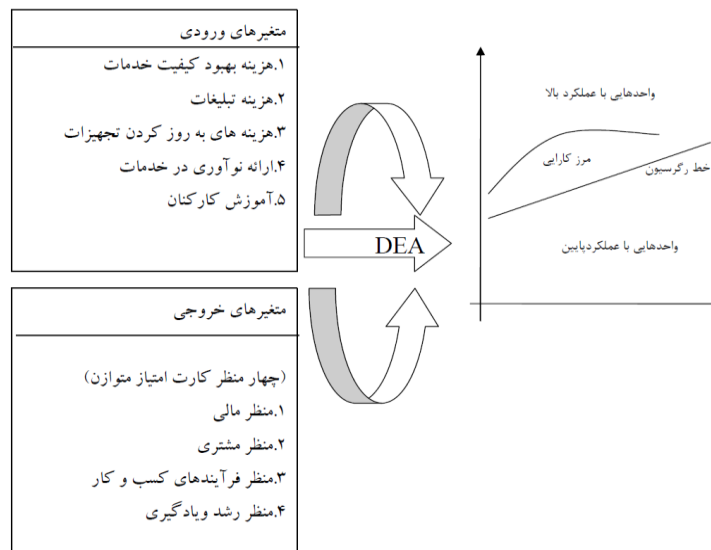
**معرفی یک واحد ایده‌آل:** این گزینه توضیح می‌دهد که کارایی یک سازمان به ندرت می‌تواند به بالاترین نقطه خود برسد؛ زیرا ورودی و خروجی‌های سازمان ایده‌آل از طریق انتخاب بهترین مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها به‌دست آمده است. این موضوع سبب می‌شود انگیزه سازمان‌ها برای به‌دست آوردن کارایی و پیشرفت ادامه داشته باشد.

شناسایی بهترین ترکیب ورودی و خروجی: دومین امتیاز این است که از طریق معرفی واحد ایده‌آل، خصوصیات واقعی ورودی‌ها و خروجی‌ها برای دستیابی به بهترین عملکرد شناسایی می‌شود و در واقع بهترین ترکیب ورودی‌ها و خروجی‌ها برای به‌دست‌آوردن بالاترین سطح کارایی و عملکرد معرفی می‌شود.

**بهبود سیستم درجه‌بندی:** بعد از مشخص شدن واحد ایده‌آل سازمان‌های دیگر می‌توانند بر اساس آن رتبه‌بندی شوند. این امتیاز سبب می‌شود تا رتبه سازمان‌ها درست‌تر و منصفانه‌تر باشد.

**ایجاد انگیزه برای سازمان‌های دیگر:** فقط سازمان‌هایی می‌توانند به‌صورت کارا عمل کنند که نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌هایشان بکار برند؛ بنابراین معرفی سازمان ایده‌آل سبب می‌شود سازمان‌ها و کارکنانشان برای بهبود مستمر، انگیزه پیدا کنند.

**مدل پژوهش.** مدل این تحقیق بر اساس مبانی نظری و پیشینه، در راستای پاسخگویی به هدف تحقیق یعنی طراحی مدل مناسب سنجش و ارزیابی عملکرد صنعت هتلداری از ترکیب دو روش تحلیل پوششی داده‌ها و رویکرد امتیازی متوازن به‌دست آمده و در شکل ۱ ارائه شده است. در رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها شاخص‌ها به دو دسته ورودی و خروجی تقسیم می‌شوند که باتوجه به مبانی نظری مورد بررسی در صنعت هتلداری شاخص‌های ورودی مناسب جهت بکارگیری در مدل شناسایی شده‌اند. شاخص‌های خروجی نیز بر اساس مطالعات گذشته در زمینه رویکرد امتیازی متوازن و خروجی‌های صنعت در چهار منظر مطرح در این رویکرد تدوین شده‌اند. ترکیب دو رویکرد مذکور در این مطالعه، مبنای استخراج خروجی‌های نهایی در قالب ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد است. در مدل تحلیل پوششی داده‌ها بعد از واردکردن ورودی‌ها و خروجی‌ها، مرز کارایی شناسایی و سپس DMUهای کارا و ناکار با توجه به موقعیتی که نسبت به این مرز کارا دارند شناسایی می‌شوند. جدول ۲ شاخص‌های مورد استفاده در مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

جدول ۲. متغیرهای ورودی و خروجی مدل پژوهش

متغیرهای ورودی	۱. بهبود کیفیت خدمات	۲. معرفی هتل به مشتریان	۳. به روز کردن تجهیزات	۴. آموزش کارکنان	۵. ارائه خدمات نوین	۶. خلق منابع انسانی پویا و فعال
خروجی اول	منظر مالی: نرخ فروش سالانه، سود خالص، بازده سرمایه گذاری، هزینه های عملیاتی، نرخ اشغال اتاق های هتل					
خروجی دوم	منظر مشتری: رضایت مشتری از خدمات هتل، وفاداری مشتریان، ارتباط منظم با مشتری، نرخ شکایات مشتریان، ارائه خدمات به موقع					
متغیرهای خروجی	خروجی سوم	منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار: کیفیت فرآیندهای مدیریتی، اتلاف منابع، زیرساخت های هتل، نگهداری سیستم ها، محیط هتل				
خروجی چهارم	منظر رشد و یادگیری: رضایت کارکنان، وفاداری کارکنان، شایستگی کارکنان، برخورد کارکنان با مشتری، رهبری و سرپرستی کارکنان، انگیزه کارکنان					

**روش جمع آوری و تحلیل داده ها.** داده های این تحقیق از طریق پرسشنامه محقق ساخته و در قالب ۲۸ پرسش، جمع آوری شده است. سوالات ۱ تا ۶ مربوط به شاخص های ورودی و سوالات ۷ تا ۲۸ شاخص های خروجی را اندازه گیری می نماید. سوالات شاخص های خروجی شامل ۵ سوال برای منظر مالی، ۵ سوال برای منظر مشتری، ۵ سوال برای منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار و در نهایت ۷ سوال برای منظر رشد و یادگیری است. نمونه مورد بررسی شامل ۳۵ هتل از ۴۲ هتل دو تا پنج ستاره شهر تهران است که با توجه به محدود بودن حجم جامعه از طریق جدول مورگان به دست آمده و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم هریک از گروه هتل های دو تا پنج ستاره



انتخاب شده‌اند. در جدول ۳ مشخصات جامعه و نمونه موردبررسی ارائه شده است. لازم به ذکر است پس از تعیین نسبت سهم حجم نمونه‌های هر طبقه در نمونه کلی، اعضای نمونه در داخل هر گروه از هتل‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. پرسشنامه‌ها توسط مدیران هتل‌های مذکور تکمیل شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق ۰/۹۶ به دست آمد و نمرات حاصل از پرسشنامه، از طریق نرم‌افزار DEAP2 تحلیل و نمرات کارایی هر یک از هتل‌ها به دست آمد. در روش تحلیل پوششی داده‌ها برای محاسبه کارایی از نسبت موزون خروجی‌ها بر ورودی‌ها استفاده می‌شود که وزن‌ها مقادیر دلخواهی را برای حداکثرکردن مرز کارایی اختیار می‌کنند. یکی از ویژگی‌های مدل تحلیل پوششی داده‌ها ساختار بازده به مقیاس آن است. بازده به مقیاس می‌تواند «ثابت»<sup>۱</sup> یا «متغیر»<sup>۲</sup> باشد. در این پژوهش از هر دو روش برای بررسی کارایی استفاده شده است.

جدول ۳. توزیع نمونه‌ها در هتل‌های دو تا پنج ستاره

هتل‌های ۵ ستاره	هتل‌های ۴ ستاره	هتل‌های ۳ ستاره	هتل‌های ۲ ستاره	
۵	۱۲	۱۳	۱۲	جامعه
۳	۱۰	۱۱	۱۱	نمونه

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

یکی از سئوالات اصلی پژوهش، تدوین شاخص‌های عملکردی در جهت اهداف راهبردی، با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن است. این شاخص‌ها در قالب ۴ منظر کارت امتیازی متوازن تعریف شده است. به منظور شناسایی عوامل موثر بر عملکرد در قالب شاخص‌های عملکردی از منظر خروجی‌ها آزمون مولفه‌های اصلی انجام و نتایج تفصیلی آن به شرح زیر حاصل شده است:

**شاخص‌های سنجش منظر مالی در هتل‌داری.** بر اساس پاسخ‌هایی که به پرسش‌های مربوط به شاخص‌های منظر مالی در هتل‌ها داده شده، اعتبار آزمون KMO از ۰/۰۵ کمتر است و امکان کاهش تعداد شاخص‌ها وجود دارد. از میان تعداد ۵ پرسش، می‌توان یکی از آن‌ها (کنترل هزینه‌های عملیاتی) را با بیشترین ضریب انتخاب کرد که در مجموع ۶۲/۳۴۶ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.

1. Constant Return to Scale

2. Variable Return to Scale

جدول ۴. ضرایب مؤلفه‌های اصلی منظر مالی

مؤلفه‌های اصلی	ضرایب
نرخ رشد فروش	۰/۸۱۲
سود خالص	۰/۸۰۱
بازگشت سرمایه	۰/۷۱۴
هزینه‌های عملیاتی	۰/۸۲۳
نرخ اشغال اتاق‌ها	۰/۷۹۴

شاخص‌های سنجش منظر مشتری در هتل‌داری. با توجه به پاسخ پرسش‌های مربوط به شاخص‌های منظر مشتری در هتل‌ها، اعتبار آزمون KMO از ۰/۰۵ کمتر است و امکان کاهش تعداد شاخص‌ها وجود دارد. از میان تعداد ۵ شاخص، می‌توان یکی از آن‌ها (رضایتمندی مشتریان از خدمات هتل) را انتخاب کرد که در مجموع ۵۹/۹۱۰ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.

جدول ۵. ضرایب مؤلفه‌های اصلی منظر مشتری

مؤلفه‌های اصلی	ضرایب
رضایتمندی مشتریان از خدمات	۰/۸۵۴
وفاداری مشتریان	۰/۷۸۴
روابط با مشتریان	۰/۷۲۴
نرخ شکایات مشتریان	۰/۸۰۸
ارائه خدمات به موقع	۰/۶۸۹

شاخص‌های سنجش منظر فرآیندهای داخلی کسب‌وکار در هتل‌داری. براساس پاسخ شاخص‌های منظر فرایند، اعتبار آزمون KMO از ۰/۰۵ کمتر است و امکان کاهش تعداد شاخص‌ها وجود دارد. از میان تعداد ۵ شاخص، می‌توان یکی از آن‌ها (نگهداری سیستم‌ها) را انتخاب کرد که در مجموع ۶۴/۳۴۸ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.

جدول ۶. جدول ضرایب مؤلفه‌های اصلی منظر فرآیندهای داخلی

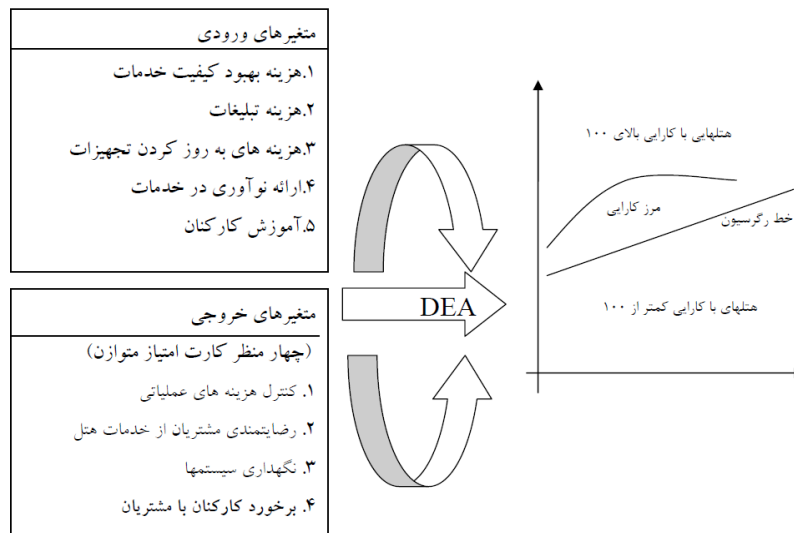
مؤلفه‌های اصلی	ضرایب
فرآیند مدیریتی	۰/۶۱۵
اتلاف منابع	۰/۷۲۶
زیرساخت‌ها	۰/۸۹۳
نگهداری سیستم‌ها	۰/۸۹۶
محیط هتل	۰/۸۴۳

شاخص‌های سنجش منظر رشد و یادگیری در هتل‌داری. با توجه به پاسخ پرسش‌های مربوط به شاخص‌های منظر رشد و یادگیری در هتل‌ها، اعتبار آزمون KMO از ۰/۰۵ کمتر است و امکان کاهش تعداد شاخص‌ها وجود دارد. از میان تعداد ۷ شاخص، می‌توان یکی از آن‌ها (برخورد کارکنان با مشتریان) را انتخاب کرد که در مجموع ۶۴/۹۸۶ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.

جدول ۷. ضرایب مؤلفه‌های اصلی منظر رشد و یادگیری

مؤلفه‌های اصلی	ضرایب
رضایتمندی کارکنان	۰/۶۹۹
وفاداری کارکنان	۰/۸۰۱
شایستگی کارکنان	۰/۷۸۱
روابط میان کارکنان	۰/۸۲۵
اخلاق کارکنان	۰/۸۷۸
سرپرستی کارکنان	۰/۸۱۴
انگیزه کارکنان	۰/۸۳۴

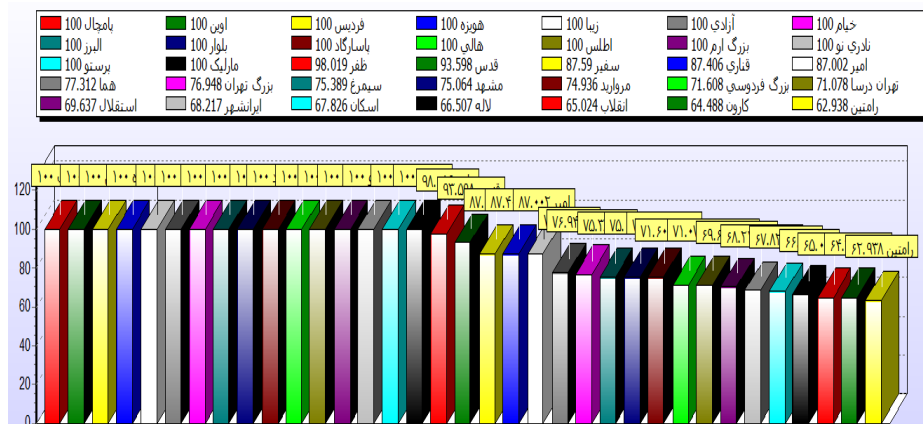
مدل نهایی. مدل نهایی پژوهش پس از کاهش تعداد شاخص‌ها و انتخاب شاخص‌های نهایی خروجی با توجه به مناظر چهارگانه رویکرد ارزیابی متوازن و براساس تحلیل آماری انجام شده در قالب شکل ۲ نشان داده شده است. با توجه به نتایج در هر یک از مناظر خروجی یکی از شاخص‌ها که بیشترین نقش را داشته، انتخاب شده است.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

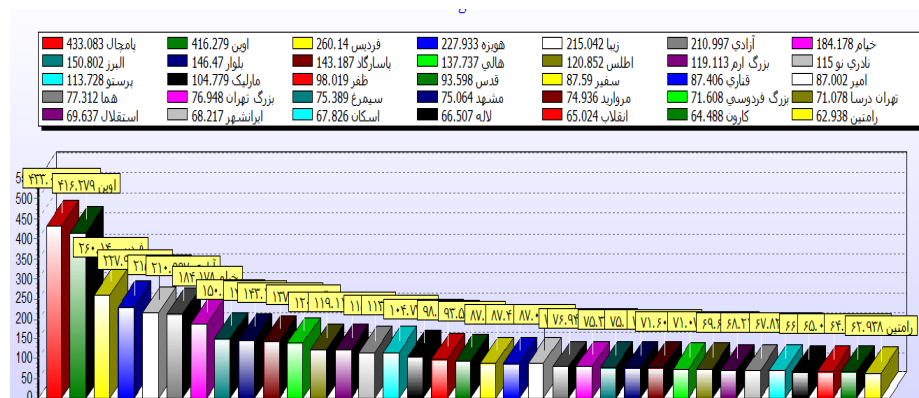
**تحلیل پوششی داده‌ها در هتل‌ها.** یکی دیگر از سؤالات اصلی پژوهش (وضعیت عملکردی هتل‌ها چگونه است؟) با استفاده از رتبه‌بندی هتل‌ها براساس نمرات کارایی که از طریق نرم‌افزار DEA به دست آمده، پاسخ داده می‌شود. بر طبق این رتبه‌بندی کارترین هتل و ناکارترین، هتل مشخص شده‌اند؛ همچنین در مجموع هتل‌ها به دو دسته هتل‌های کارا و ناکارا تقسیم شده‌اند. در این بخش از مطالعه در راستای ارزیابی عملکرد صنعت هتل‌داری از روش DEA برای یافتن امتیازات کارایی و الگوی بنچ مارک<sup>۱</sup> در هتل‌ها استفاده شده است. از طریق نتایج این تحلیل‌ها، این پژوهش از شش متغیر ورودی و چهار متغیر خروجی برای مدل DEA استفاده کرده است که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود. در پژوهش‌های گذشته فرض بازدهی ثابت نسبت به مقیاس زمانی قابل اعمال بود که بنگاه‌ها در مقیاس بهینه عمل کنند. مسائل متفاوتی از قبیل اثرات رقابتی، محدودیت‌های مالی و غیره موجب می‌شود بنگاه‌ها در مقیاس بهینه عمل نکنند. مدل CCR با فرض بازده ثابت نسبت به مقیاس، کارایی فنی را ارائه می‌نمود که کارایی فنی خالص (کارایی ناشی از مدیریت) و کارایی ناشی از صرفه‌جویی مقیاس یک بنگاه را در بر می‌گیرد. برای تشویق مدیران داشتن اطلاعاتی در مورد کارایی ناشی از مدیریت ضرورت می‌یابد. بنکر، چارنز و کوپر (۱۹۸۴) مدل BCC را به گونه‌ای بسط

دادند که بازده متغیر نسبت به مقیاس را در برگیرد. در این پژوهش برای برآورد نمرات کارایی هتل‌ها از هر دو مدل استفاده می‌شود؛ زیرا بر پایه مطالعات گذشته روش CCR نیز روش خوبی است؛ زیرا از متوسط امتیاز پاسخ‌دهندگان استفاده می‌کند و کارایی فنی و کارایی مقیاس را به صورت نسبی اندازه‌گیری می‌کند. تعریف کلی VRS فرض می‌کند که اگر داده‌ها نسبتاً افزایش (کاهش) یابد، خروجی به تبع آن یک افزایش (کاهش) برابر خواهد داشت. در نتیجه می‌توان گفت اگر متغیر ورودی امتیاز بالاتری بگیرد، متغیرهای خروجی مقدار بالاتری خواهد داشت. داده‌های استخراج‌شده از پرسشنامه تحقیق پس از استفاده در نرم‌افزار DEAP2 نتایج زیر را در خصوص کارایی و رتبه واحدها نشان می‌دهد. شکل ۳ نشان‌دهنده نمرات کارایی هر یک از هتل‌های مورد مطالعه است.



شکل ۳. نمرات کارایی هتل‌ها

نتایج نشان می‌دهد که کدام یک از هتل‌ها بر روی مرز کارا قرار دارند، یعنی نمره کارایی‌شان برابر ۱۰۰ باشد و چه هتل‌هایی نمرات کارایی پایین‌تر داشته و یا به عبارتی ناکاراً هستند. یکی دیگر از اهداف تحقیق حاضر رتبه‌بندی هتل‌ها از لحاظ کارایی است. این روش کمک می‌کند که کاراترین هتل‌ها شناخته شوند. در شکل ۴، رتبه و نمرات کارایی هر یک از هتل‌ها نشان داده شده است. در این روش محدودیت ۱۰۰ برداشته می‌شود و بنابراین نمرات کارایی هتل‌ها به صورت زیر به دست آمد که با استفاده از این روش امکان رتبه‌بندی ایجاد خواهد شد.



شکل ۴. رتبه‌بندی هتل‌ها بر اساس نمرات کارایی

نتایجی که از اشکال ۳ و ۴ به دست آمده در برگیرنده این مفهوم مدیریتی است که در نمونه مورد مطالعه فقط شانزده هتل کارا عمل می‌کنند و ۱۹ هتل کارا نیستند و باید بهبود یابند. در ادامه سؤال (راهکارهای مناسب جهت بهبود عملکرد هتل‌های ناکارا کدام‌اند؟) پاسخ داده شده است. در این بخش تک تک هتل‌های ناکارا جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و مشخص شده هر هتل برای این که عملکردش را کارا سازد باید چه تغییراتی در متغیرهای ورودی و خروجی ایجاد کند. بدین ترتیب استاندارد عملکرد برای هر هتل مشخص شده است. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل پوششی داده‌ها در خصوص بهبود عملکرد هتل‌های ناکارا، تغییرات لازمی که هر مدیر باید در هتل اعمال کند تا عملکرد کارا شود، مشخص شده است. آنچه که در تمامی این تغییرات مشترک است، کاهش ورودی‌ها و افزایش خروجی‌هاست. مقدار دقیق این تغییرات در مورد هر هتل به تفصیل بیان شده است که به دلیل گستردگی از ارائه آن در این پژوهش خودداری شده است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی مبانی نظری، پیشینه پژوهش و نتایج مدل تحقیق نشان می‌دهد، صنعت هتل‌داری در ایران علی‌رغم ظرفیت بالا، از نظر عملکرد در جایگاه مناسبی نیست. نتایج بکارگیری مدل طراحی شده در نمونه مورد بررسی حاکی از آن است که نزدیک به نیمی از هتل‌ها در حالت ناکارا فعالیت می‌کنند، این وضعیت در نمرات کارایی هتل‌ها به وضوح دیده می‌شود؛ به خصوص در مورد هتل‌های بزرگ و پرستاره شرایط نگران‌کننده است. با توجه به نتایج پژوهش، صنعت هتل‌داری در ایران نیازمند توجه خاصی از سوی دولت و بخش خصوصی است تا بتواند کشور را به جایگاه واقعی

خود در عرصه گردشگری در جهان برساند. نیاز به تقویت هتل‌ها در بخش ورودی‌ها به شدت احساس می‌شود. بهبود کیفیت خدمات، معرفی هتل‌ها به مشتریان و به‌روزر کردن تجهیزات از جمله موارد مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد. در این مورد دولت باید برنامه‌هایی برای تشویق سرمایه‌گذاری در بخش هتل‌داری در نظر بگیرد. این برنامه‌ها می‌تواند به صورت دادن تسهیلات کم بهره، برنامه‌های مالیاتی ویژه و دادن جوایز به هتل‌داران نمونه، صورت بگیرد. یکی از مهمترین موارد دیگری که در تقویت عملکرد هتل‌ها باید مدنظر قرار گیرد بکارگیری نیروی متخصص در هتل‌ها است تا بتوانند ورودی‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنند که خروجی مطلوب دریافت نمایند. لازمه این کار، توجه دولت به ایجاد رشته‌های تخصصی گردشگری و هتل‌داری در دانشگاه‌های کشور است؛ همچنین با توجه به شناسایی مهمترین شاخص‌ها در هر یک از سازه‌های خروجی مشخص شد که چه تدابیری برای تقویت هر یک از مناظر باید اتخاذ شود.

در خصوص منظر مالی، مهمترین شاخص کنترل هزینه‌های عملیاتی است؛ بنابراین با توجه به این شاخص، پیشنهاد می‌شود هتل‌ها برای بهبود کارایی، هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند تا بتوانند درآمدهای عملیاتی‌شان را بالا ببرند. به این منظور، هزینه‌های مربوط به فروش خدمات و همچنین نیروی انسانی فعال در هتل‌ها کنترل و کاهش یابد. در زمینه منظر مشتری، مهمترین شاخص رضایتمندی مشتریان از خدمات هتل است. به این منظور، مدیران هتل‌ها باید تدابیری اتخاذ نمایند تا رضایتمندی مشتریان را تا حد امکان بالا ببرند. از جمله راهکارهایی که در این بخش می‌توان به آن اشاره کرد، رسیدگی به پاکیزگی و نظافت اتاق‌ها، زیباسازی و دکوراسیون هتل، استخدام کارکنان مؤدب و پاسخگو، بالابردن کیفیت غذاها و نوشیدنی‌ها، ارائه خدمات جانبی (استخر، ماساژ، سالن ورزشی، مرکز خرید، وسایل بازی کودکان، کافی‌شاپ) و در نهایت ارائه قیمت‌های منصفانه برای خدمات مختلف در هتل است. شاخص نگهداری سیستم‌ها نیز مهمترین شاخص در سازه فرآیندهای داخلی است.

به این منظور، پیشنهاد می‌شود مدیران هتل‌ها راهکارهایی را برای حفظ و نگهداری از سیستم‌های داخلی هتل بکار گیرند. برای مثال، می‌توانند با استفاده از متخصصان مجرب این کار را انجام دهند و یا همواره برنامه‌ای ماهانه یا سالانه برای تعمیرات و بازمینی سیستم‌ها در هتل داشته باشند و فقط با پیداشدن مشکل در یک سیستم به فکر حل مشکل برنیایند؛ بلکه با بازرسی مستمر از مشکلات پیشگیری کنند و بدین ترتیب در هزینه‌ها نیز صرفه‌جویی خواهد شد. در نهایت در منظر رشد و یادگیری، مهمترین شاخص که موجب بهبود کیفیت می‌شود، برخورد کارکنان با مشتریان است. بدین منظور نیاز است هتل‌ها کارکنانی تحصیل کرده، خوش برخورد و متخصص را استخدام

نمایند؛ همچنین باید همواره آموزش ضمن خدمت برای آن‌ها داشته باشند؛ زیرا همواره نیازها و خواسته‌های مشتریان در حال تغییر است و برای پاسخگویی مناسب به آن‌ها نیاز است این خواسته‌ها و نحوه برطرف‌ساختن آن‌ها به کارکنان آموزش داده شود. شرکت در کلاس‌ها، همایش‌ها و سمینارهای داخلی و خارجی در خصوص مشتری‌مداری و ارتباط با مشتری، می‌تواند یکی از راهکارها در این زمینه باشد. از نتایج مهم دیگر این تحقیق آن است که هر هتل باید به چه نحو ورودی‌ها و خروجی‌های خود را تنظیم کند که به کاراترین نقطه در صنعت دست یابد.

**پیشنهادها.** از آنجاکه که این پژوهش در زمینه ارزیابی عملکرد هتل‌ها صورت گرفته است و هتل‌داری بخشی از صنعت بزرگ گردشگری است، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی به ارزیابی عملکرد سایر بخش‌های مربوط به این صنعت بزرگ از جمله آژانس‌های مسافرتی، شرکت‌های حمل و نقل، رستوران‌ها و غیره بپردازد. از طرف دیگر، در این پژوهش به دلیل محرمانه‌بودن صورت‌های مالی، اطلاعات مالی به صورت طیفی مورد اندازه‌گیری قرار گرفت؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در آینده تحقیق جامع و کاملی پیرامون عملکرد مالی هتل‌ها مبتنی بر اطلاعات صورت‌های مالی انجام گیرد. از دیگر حوزه‌هایی که باید در این رابطه مورد بررسی قرارگیرد، مطالعه تطبیقی و مقایسه عملکرد هتل‌ها و سایر بخش‌های صنعت گردشگری ایران با کشورهای همسایه است.



## منابع

1. Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: An experience report, Long Range Planning: 441-461.
2. Annual Report of the World Tourism Organization (2011).
3. Banker, R., A. Charnes, and W. Cooper (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis, *Management Science*, 30(9): 1078.
4. Barros, C. P. (2004). A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry. *Tourism Economics*.
5. Barros, C. P., & Mascarenhas, M. J. (2005). Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3): 415-436.
6. Barros, C.P., Dieke, P.U.C., (2008). Technical efficiency of African hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3): 438-447.
7. Chao-Tung & Chia-yon, (2009). An Empirical Study on Operation Efficiency for Metropolitan International Hotels in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 15(1): 254-263.
8. Chen, C.F., (2007). Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. *Tourism Management*, 28: 696-702.
9. Chiang, W., H. Tsai, and L. Wang (2004). A DEA Evaluation of Taipei Hotels. *Annals of Tourism Research*, 31(3): 712-715.
10. Clancy, M. (1999). Tourism and Development: Evidence form Mexico. *Annals of Tourism Research*: 125.
11. Denton, G. A. and White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: 97-104.
12. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard Translating Strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School press: 75-85.
13. Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3): 9-20.
14. Lu, W.M., (2006). Benchmarking with financial information for international tourist hotel industry in Taiwan. Doctoral dissertation, Nation Chiao Tung University, Hsin Chu, Taiwan.
15. Morey, R., and D. Dittman (1995). Evaluating a Hotel GM's Performance: A Case Study in Benchmarking. *Cornell Hotel Restaurant and Administration Quarterly*.
16. Peypoch, N. (2007). On measuring tourism productivity. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12(3): 237-244.
17. Phung, Ha Minh, (2005). Evaluating the Balanced Scorecard with Data Envelopment Analysis to Measure the Management Efficiency of Hotels in Taiwan & Vietnam, Master Thesis in National Cheng Kung University: 34.
18. Sun, S., & Lu, W.-M. (2005). Evaluating the performance of the Taiwan hotelindustry using a weight slacks-based measure. *Asia Pacific Journal of Operational Research*, 22(4): 478.
19. Tavalaei, S. (2007). A review of the tourism industry, Tehran, Tarbiat Moalem

University Press: 25.

20. Wang, H.H., (2006). The research on the managerial performance in the International tourist hotel industry-linking balanced scorecard and data envelopment analysis. Master dissertation, National Kaohsiung Hospitality College, Kaohsiung, Taiwan.