



مجله‌ی برنامه ریزی و توسعه گردشگری

سال اول، شماره‌ی ۱، تابستان ۱۳۹۱

صفحات ۸۲ - ۵۹

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد

کارت امتیازی متوازن (BSC) و TOPSIS فازی*

حمید ضرغام بروجنی**

فائزه السادات میرفخرالدینی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۲/۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۱۵

چکیده:

برای آگاهی از اثر بخشی و کارآمدی برنامه‌ها و فرآیندهای سازمان، به کارگیری صحیح و موفقیت‌آمیز اندازه‌گیری عملکرد، ضرورتی غیرقابل اجتناب است. با توجه به عدم کفایت معیارهای مالی برای سنجش عملکرد، رویکرد کارت امتیازی متوازن^۱ به عنوان پاسخی به این نیاز با استقبال کم نظیری روبه‌رو شده است. هدف این مقاله، شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن و رتبه‌بندی شاخص‌های هر منظر با استفاده از تکنیک تاپسیس^۲ فازی است. به این منظور، پس از بررسی مبانی نظری موضوع، پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار ۳۲ کارشناس مطلع در زمینه هتلداری و رویکرد کارت امتیازی متوازن قرار گرفت و بر همین اساس ابعاد و شاخص‌های خدمات هتل‌ها تعیین و در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن جانمایی شده است. سپس با به کارگیری تکنیک تاپسیس فازی، شاخص‌های ارزیابی خدمات هتل در چهار منظر کارت امتیازی متوازن رتبه‌بندی شد. بنابر نتایج حاصل، ۳۸ شاخص به عنوان شاخص مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات هتل‌ها، شناسایی و سپس رتبه‌بندی شده‌اند. به این ترتیب شاخص برگشت سرمایه در منظر مالی، رضایت مشتریان در منظر مشتری، تأمین امنیت کارکنان و مشتریان در منظر فرایند داخلی و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ی کارکنان در منظر رشد و یادگیری، رتبه نخست اهمیت را در سنجش عملکرد خدمات هتل‌ها دارند. در نتیجه جهت بهبود عملکرد در صنعت هتلداری می‌توان با ارتقای مهارت‌های کارکنان این صنعت و تدوین برنامه‌های آموزشی مناسب، بر فرایندها و فعالیت‌های این صنعت کنترل داشته و خدماتی منحصر به فرد به مشتریان ارائه داد و از این طریق رضایت آن‌ها جلب شده و به مشتریانی وفادار تبدیل شوند و به این ترتیب هدف اصلی این صنعت یعنی رشد درآمد و افزایش سودآوری، محقق خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: کارت امتیازی متوازن، کیفیت خدمات، صنعت هتل داری، تاپسیس فازی.

* این مقاله برگرفته از پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد فائزه السادات میرفخرالدینی فارغ‌التحصیل رشته‌ی مدیریت جهانگردی - گرایش برنامه‌ریزی توسعه‌ی گردشگری از دانشگاه علامه طباطبائی است.
استادیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
*** نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت جهانگردی - گرایش برنامه‌ریزی توسعه، دانشگاه علامه طباطبائی،

(fa.mirfakhr@gmail.com)

1-Balanced Score Card (BSC)

2-TOPSIS

مقدمه

ویژگی‌های عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، کارآمدی روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد را به شدت زیر سوال برده است. در چنین شرایطی، روش کارت‌امتیازی متوازن به عنوان یک روش کارآمد ارزیابی عملکرد، توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون مطرح گردیده است (زنده دل، ۱۳۸۶: ۴۷). در سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد تاکید مدیران بر معیارهای مالی است، اما در عصر حاضر این موضوع مورد انتقاد قرار گرفته است؛ زیرا تاکید صرف بر عملکرد مالی، در ارزیابی عملکرد، نتایج ضعیفی را ارائه می‌دهد (آلن^۱، ۲۰۰۳: ۳).

روش ارزیابی متوازن، یک چارچوب سنجش عملکرد است که با مجموعه‌ای از مقیاس‌های مالی و غیرمالی، نگاهی کامل به عملکرد سازمان دارد (میلیس و مرکن^۲، ۲۰۰۴: ۸۸). دلیل انتخاب نام کارت‌امتیازی متوازن این است که این روش شامل مجموعه‌ای از مقیاس‌هاست و تعادل و توازن بین هدف‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، بین مقیاس‌های مالی و غیرمالی، بین شاخص‌های رهبر و پیرو و همچنین بین چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار می‌کند (کاپلان و نورتون^۳، ۱۹۹۸: ۲). در این روش علاوه بر مقیاس مالی، عملکرد سازمان از سه منظر مشتری، فرایندهای داخلی کسب‌وکار و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (اچ سو^۴، ۲۰۰۵: ۳).

کارت‌امتیازی متوازن، مجموعه‌ای از هدف‌های واحد کسب‌وکار را در ورای خلاصه‌ای از اندازه‌های مالی گسترش می‌دهد. مجریان سازمان‌ها با استفاده از این روش می‌توانند اندازه بگیرند که چگونه واحدهای کسب‌وکار آن‌ها برای مشتریان جاری و مشتریان آینده ارزش می‌سازد و چگونه باید توانمندی‌های داخلی و سرمایه‌گذاری بر روی افراد، سیستم‌ها و رویه‌هایی که برای بهبود عملکرد در آینده ضروری است، را توسعه دهند. کارت‌امتیازی متوازن با ایجاد مهارت در میان کارکنان و انگیزش افراد سازمان موجب غلبه بر فعالیت‌های بحرانی و همچنین فراهم کردن ارزش در سازمان می‌گردد (مورفی و راسل^۵، ۲۰۰۲: ۲).

1- Allan

2- Milis & Mercken

3- Kaplan & Norton

4- Hsu

5- Murphy & Russell

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد..... ۶۱

بخش گردشگری به عنوان یکی از زیرساخت‌های اقتصاد هر جامعه به حساب می‌آید و هتل‌ها نیز به عنوان سازمان‌هایی در عوامل روساختی گردشگری نقش مهمی در محیط پرتلاطم این صنعت بزرگ ایفا می‌کنند (کوانتانو^۱، ۲۰۰۷: ۱۷۵)، توجه و سرمایه‌گذاری برای رشد و توسعه این بخش، بستر مناسبی را برای رشد اقتصادی جامعه، فراهم می‌سازد. بدون ارزیابی عملکرد نمی‌توان در جهت رشد و توسعه اقدام نمود. با وجود اینکه هتل‌ها در بخش خدمات، مورد بررسی قرار می‌گیرند ولی در واقعیت آن‌ها سه نوع فعالیت صنعتی (اتاق، غذا و نوشیدنی) را در خود گنجانده اند و ساختار متضادشان موجب می‌شود که مجموعه متفاوتی از معیارهای عملکرد را بکار گیرند. ساختاری همچون کارت امتیازی متوازن می‌تواند این مجموعه را به صورتی یکپارچه نشان دهد (ایوان^۲، ۲۰۰۵).

در ارزیابی عملکرد صنایع کشور ما به نظر می‌رسد مشکلات عمده‌ای وجود دارد از جمله جامع نبودن معیارهای ارزیابی، عدم توانایی معیارهای انتخابی در انعکاس کامل هدف‌های راهبردی، ضروری ندانستن ارزیابی عملکرد توسط شرکت‌های فاقد مشکل مالی و... که با استفاده از کارت امتیازی متوازن می‌توان این مشکلات را حل نمود. (عادل آذر، ۱۳۸۳: ۳۲). در سیستم ارزیابی عملکرد با روش کارت امتیازی متوازن از نظرات خبرگان و کارشناسان استفاده می‌گردد و تحقیقات نشان می‌دهد استفاده از تئوری‌های مطرح در منطق فازی در کسب نظرات و تحلیل آن‌ها، نتایج قابل قبول‌تری را ارائه می‌دهد (اچ سو^۳، ۲۰۰۵: ۴)؛ لذا جهت ارزیابی عملکرد، از روش کارت امتیازی متوازن فازی استفاده خواهد شد.

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل‌ها است که در این راستا سوال‌های تحقیق این چنین بیان می‌شود که: شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده توسط هتل‌ها کدامند؟ و رتبه بندی شاخص‌ها بر مبنای اهمیت آنها در هتل‌ها، به چه ترتیب است؟

¹ -Quintano

² -Evans

³ - Hsu

چارچوب نظری

کارت امتیازی متوازن

در سال ۱۹۹۲ پروفیسور کاپلان به همراه دکتر نورتون 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 یافته 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^۱، مشتریان^۲، فرآیند داخلی کسب و کار^۳ و رشد و یادگیری^۴ می‌نگرد. این چهار دیدگاه ساختاری را برای کارت امتیازی متوازن فراهم می‌نماید (آبران و بولیون^۵، ۲۰۰۳: ۳۴۲). کارت امتیازی متوازن مجموعه‌ای از هدف‌های واحد کسب و کار را در ورای خلاصه‌ای از اندازه‌های مالی گسترش می‌دهد. 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 سرمایه گذاری بر روی افراد، سیستم‌ها و رویه‌هایی که برای بهبود عملکرد در آینده ضروری است، را توسعه دهند (مورفی و راسل، ۲۰۰۲: ۶). 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).

-
- 1-Financial
 - 2-Customer
 - 3-Internal Processes
 - 4-Learning and Growth
 - 5-Abran & Buglione

کیفیت خدمات در صنعت هتلداری

در زمینه کیفیت خدمت و سیستم‌های خدماتی، تعاریف گوناگونی وجود دارد:

• از نظر کاتلر خدمت، فعالیت یا منفعتی نامحسوس و لمس ناشدنی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند و مالکیت را به دنبال ندارد. تولید خدمت ممکنست به کالاهای فیزیکی وابسته باشد یا نباشد. (لاولاک و رایت، ۱۳۸۲: ۳۵)

• خدمت به مشتریان، شامل کلیه اموری است که شرکت به منظور جلب رضایت مشتریان و کمک به آنها برای دریافت بیشترین ارزش از محصولات و خدماتی که خریداری کرده‌اند، انجام می‌دهند (آلن^۱، ۲۰۰۳: ۳).

• تعریف معتبر دیگری که بر مبنای نوع خروجی سیستم تولیدی شکل گرفته است صنایع را با توجه به نوع خروجی به دو دسته خدماتی و ساخت-تولید تقسیم می‌کند. بر مبنای این تعریف صنایع ساخت-تولید دارای خروجی کالبدی و محسوس (کالا) هستند درحالی‌که صنایع خدماتی عموماً جهت رفع نیازهای روحی و روانی ایجاد شده‌اند و اصولاً خدمت، نوعی کار است که برای دیگران صورت می‌گیرد. حمل‌ونقل، خدمات درمانی، بیمه و هتل‌داری نمونه‌هایی از صنایع خدماتی هستند.

• بیان مشترک این تعاریف اینست که منظور از سامانه خدماتی، اجرای نوعی فعالیت اقتصادی است که باعث تولید محصولی نامحسوس می‌شود این محصول دارای ارزش افزوده و یا مطلوبیت است (لاولاک و رایت، ۱۳۸۲: ۴۷).

امروزه صنعت میهمانداری نیز 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 بر اساس تسهیلات

فیزیکی، تمیزی و خدماتی با کیفیت مناسب، توقعات، خواسته‌ها و نیازهای مسافران را تامین 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 شد (الوانی و شاهرخ دهدشتی، ۱۳۷۳: ۳۳).

تاپسیس فازی

تاپسیس یکی از روش‌های مرسوم در بحث تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد که از قابلیت‌های قابل توجهی برخوردار است. برای استفاده از این روش نیاز به یک ماتریس تصمیم‌گیری داریم که سطرهای این ماتریس گزینه‌ها و ستون‌های آن معیارها می‌باشد (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱: ۱۰؛ اصغرپور، ۱۳۷۳: ۶). با یک رویکرد سیستمی می‌توان تکنیک تصمیم‌گیری تاپسیس را به فضای فازی توسعه داد. استفاده از این رویکرد به خصوص در زمانی که هدف حل یک مسئله تصمیم‌گیری به صورت گروهی می‌باشد بسیار کارسازتر است. برای افزایش دقت محاسباتی می‌توان فرض نمود که درجات اهمیت شاخص‌های تصمیم‌گیری و همچنین نرخ‌های متغیرهای کیفی به صورت متغیرهای زبانی گردآوری شده است. در محیط فازی می‌توان متغیرهای زبانی را در قالب اعداد فازی تعریف نمود. بسیاری از تکنیک‌های تصمیم‌گیری در محیط فازی ترجیحاً از مقایسات زوجی برای دستیابی به ماتریس تصمیم‌گیری بهره می‌گیرند. این در حالی است که در یک فضای n بعدی تصمیم‌گیری، اتخاذ کنندگان تصمیم لازم است تا بر اساس متغیرهای زبانی درایه‌های ماتریس مورد نظر را تکمیل نمایند. در مرحله جمع‌آوری اطلاعات تکنیک تاپسیس، درجه اهمیت معیارها و همچنین امتیازات گزینه‌ها در هر یک از معیارها، بر مبنای طیف‌های زبانی تعریف می‌گردد. به عبارتی لازم است تا پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، نظرات خود را در قالب اعداد مثلثی فازی درج نمایند.

تکنیک تاپسیس فازی معرفی شده توسط چن با توجه به ماهیت این پژوهش، شامل مراحل زیر می‌باشد (اس می و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۸۸۹):

گام اول: فرض کنید ماتریس تصمیم‌گیری فازی نظرات افراد، به شرح زیر باشد:

$$\tilde{D} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \dots & \tilde{x}_{1n} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{22} & \dots & \tilde{x}_{2n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \dots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix}$$

$$\tilde{W} = [\tilde{w}_1, \tilde{w}_2, \dots, \tilde{w}_n]$$

در این ماتریس:

ا: تعداد مولفه‌های مورد بررسی (m)

ج: تعداد افراد پاسخ دهنده (n)

\tilde{X}_{ij} : نظر فرد آام درباره مولفه آام که به صورت عدد فازی زیر محاسبه شده

است.

$$\tilde{X} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$$

\tilde{W}_{ij} : میزان اهمیت نظرات هر یک از افراد که به صورت عدد فازی زیر بیان می

شود:

$$\tilde{W}_j = (w_{j1}, w_{j2}, w_{j3})$$

لازم به ذکر است که در این پژوهش، به دلیل یکسان بودن میزان اهمیت نظرات

پاسخ دهندگان، \tilde{W}_{ij} را برای کلیه جامعه آماری به صورت زیر تعریف نمودیم:

$$\tilde{W}_j = (1,1,1) \forall j \in n$$

گام دوم: بی مقیاس نمودن ماتریس تصمیم گیری:

در این گام بایستی ماتریس تصمیم گیری فازی نظرات افراد را به یک ماتریس بی

مقیاس شده فازی (\tilde{R}) تبدیل نمائیم. برای بدست آوردن ماتریس \tilde{R} ، کافی است از یکی

از روابط زیر استفاده نمائیم:

(۱)

$$\tilde{R} = \left[\tilde{r}_{ij} \right]_{m \times n}$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_{ij}}{c_j^*}, \frac{b_{ij}}{c_j^*}, \frac{c_{ij}}{c_j^*} \right)$$

بطوریکه در این رابطه مقدار c_j^* برای هر فرد برابر است با:

$$c_j^* = \max_i c_{ij}$$

(۲)

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_j^-}{c_{ij}}, \frac{a_j^-}{b_{ij}}, \frac{ca_j^-}{c_{ij}} \right)$$

در این رابطه مقدار a_j^- از رابطه زیر برای هر فرد بدست می آید:

$$a_j^- = \min_i a_{ij}$$

گام سوم: ایجاد ماتریس بی مقیاس وزین فازی \tilde{V} با مفروض بودن بردار \tilde{W}_{ij} به

عنوان ورودی به الگوریتم. بطوریکه:

$$i = 1, 2, \dots, m, \quad j = 1, 2, \dots, n, \quad \tilde{V} = \left[\tilde{v}_{ij} \right]_{m \times n}$$

$$\tilde{v}_{ij} = \tilde{r}_{ij} \cdot \tilde{W}_j$$

گام چهارم: مشخص نمودن ایده آل مثبت فازی $(FPIS, A^+)$ و ایده آل منفی

فازی $(FNIS, A^-)$ ، برای مولفه‌ها.

$$A^+ = (v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*)$$

$$A^- = (v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-)$$

در این پژوهش از مقدار ایده آل مثبت فازی و ایده آل منفی فازی معرفی شده

توسط چن استفاده می شود.

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد ۶۷

$$\tilde{v}_j^* = (1,1,1)$$

$$\tilde{v}_j^- = (0,0,0)$$

گام پنجم: محاسبه مجموع فواصل هر یک از مولفه‌ها از ایده آل مثبت فازی و ایده آل منفی فازی:

در صورتی که A و B دو عدد فازی به شرح زیر باشند، آنگاه فاصله بین این دو عدد فازی بواسطه رابطه ۳ بدست می‌آید:

$$\tilde{A} = (a_1, b_1, c_1) \quad \tilde{B} = (a_2, b_2, c_2) \quad (3)$$

$$D(A, B) = \sqrt{\frac{1}{3} [(a_2 - a_1)^2 + (b_2 - b_1)^2 + (c_2 - c_1)^2]}$$

با توجه به توضیحات فوق در مورد نحوه محاسبه فاصله بین دو عدد فازی، فاصله هر یک از مولفه‌ها را از ایده آل مثبت و ایده آل منفی بدست می‌آوریم:

$$d_i^* = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij} - \tilde{v}_j^*) \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$d_i^- = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij} - \tilde{v}_j^-) \quad i = 1, 2, \dots, m$$

گام ششم: محاسبه نزدیکی نسبی مولفه A از ایده آل مثبت. این نزدیکی نسبی را به صورت زیر تعریف می‌کنیم:

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^* + d_i^-} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

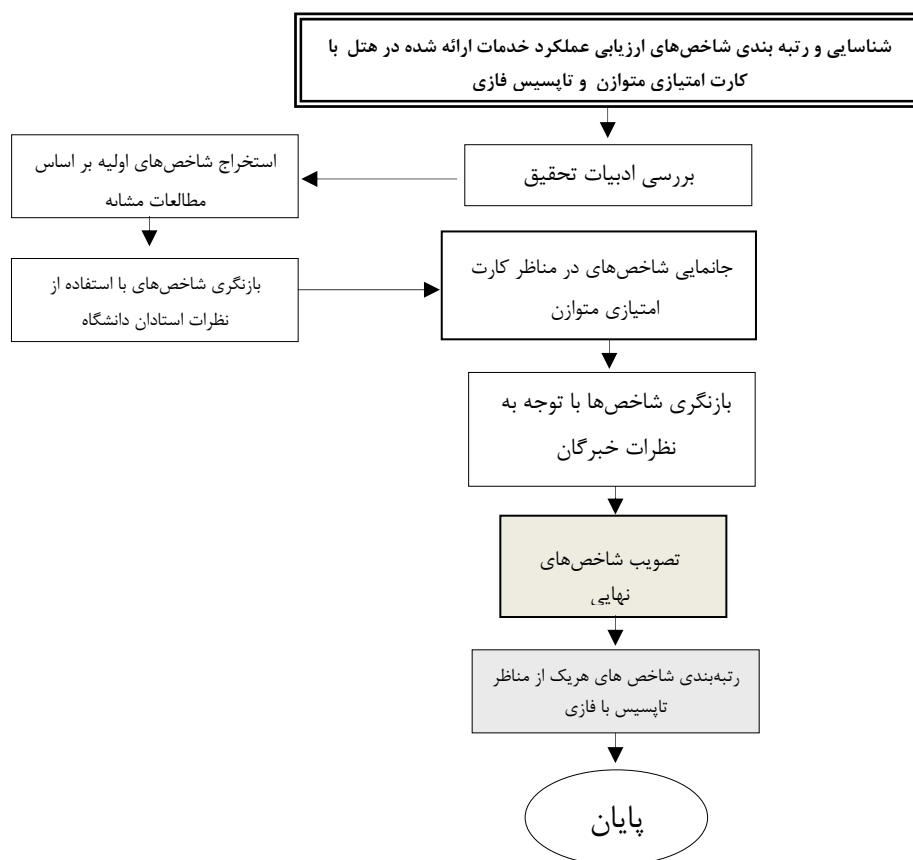
گام هفتم: رتبه‌بندی گزینه‌ها

بر اساس ترتیب نزولی CC_i می‌توان گزینه‌های موجود از مساله مفروض را رتبه‌بندی نمود.

مراحل پژوهش

همان‌طور که از شکل مشخص است، هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها است.

شکل (۱): گام‌های پژوهش



روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها و طرح تحقیق، توصیفی-تحلیلی به شمار می‌رود. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را خبرگان متخصص در زمینه هتل‌داری شامل اساتید دانشگاه (اساتید گروه گردشگری دانشگاه علامه طباطبائی تهران و گروه مدیریت دانشگاه یزد) و کارشناسان در زمینه هتل‌داری (۱۶ نفر از مدیران هتل‌های ۳، ۴ و ۵ ستاره استان یزد)، تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها ۳۲ نفر است.

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد۶۹

در فاز اول پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها با بررسی کتابخانه‌ای، ۶۹ شاخص جهت ارزیابی خدمات ارائه شده در هتل‌ها شناسایی شد.

در گام دوم، شاخص‌های شناسایی شده در مرحله قبل با اعمال نظر اساتید دانشگاه، در مناظر کارت امتیازی متوازن جانمایی شدند.

در گام سوم از فاز اول، باید شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات هتل‌ها، تعیین می‌شدند. برای دست‌یابی به این هدف پرسشنامه‌ای بر مبنای ۶۹ شاخص شناسایی شده در گام اول تهیه و در اختیار خبرگان قرار داده گرفت. جهت تحلیل پرسشنامه مذکور، فرضیه "شاخص Δ م، به عنوان شاخصی مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها، مورد تأیید است." با استفاده از روش تی-استیودنت آزمون شد.

در فاز دوم پژوهش، هدف تعیین رتبه شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی، است. در این راستا پرسشنامه‌ای بر اساس شاخص‌های نهایی تصویب شده در گام سوم فاز اول، طراحی و بین خبرگان توزیع شد. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود، اهمیت هر شاخص را در صنعت هتل‌داری مشخص کنند. مبنای طیف بکاربرده شده در این پرسشنامه، طیف و اعداد فازی معرفی شده توسط چینگ، می‌باشد. مقادیر این اعداد با توجه به عبارات کلامی مورد استفاده به شرح زیر است (چینگ و همکاران^۱، ۲۰۰۵):

خیلی کم: (۰.۱۵، ۰.۰۵ و ۰)، کم: (۰.۳، ۰.۲ و ۰.۱)، نسبتاً کم: (۰.۵، ۰.۳۵ و ۰.۲)، متوسط: (۰.۷، ۰.۵ و ۰.۳)، نسبتاً زیاد: (۰.۸، ۰.۶۵ و ۰.۵)، زیاد: (۰.۹، ۰.۸ و ۰.۷)، خیلی زیاد: (۱، ۰.۹۵ و ۰.۸۵).

پرسشنامه‌های پژوهش بر اساس تحقیقات مشابه و استفاده از نظر کارشناسان و متخصصان این زمینه تهیه و برای تأیید 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 ۱.۰۰ نزدیکتر باشد بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه است. در این تحقیق جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده

۷۰..... مجله‌ی برنامه ریزی و توسعه گردشگری، سال اول، شماره‌ی اول، تابستان ۱۳۹۱

است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اول ۰/۷۴ و پرسشنامه دوم ۰/۸۸ برآورد شده است که نشان دهنده‌ی پایایی پرسش نامه‌ها است.

یافته‌های تحقیق

توسعه‌ی مدل کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی هتل‌ها

در ایران توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در بخش هتل‌داری، چندان مورد توجه قرار نگرفته است و در سطح جهان نیز تحقیقات اندکی در این زمینه انجام شده است؛ در این پژوهش مدل کارت امتیازی متوازن مناسب برای هتل‌ها با استفاده از نظر خبرگان و تحقیقات مشابه توسعه داده شده است. جدول ۱ مدل کارت امتیازی متوازن توسعه داده شده در این پژوهش را نشان می‌دهد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵: ۷۶)، (کوانتانو، ۲۰۰۹: ۷)، (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱: ۵).

جدول (۱): سنجه‌های مورد بررسی در مناظر کارت امتیازی متوازن

منظر	مضامین راهبردی	اهداف راهبردی	سنجه‌های راهبردی
منظر مالی	بهبود در ارزش موردنظر مشتریان (مهمانان هتل)	راهبرد رشد درآمد	۱. برگشت سرمایه (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)
			۲. نرخ رشد درآمد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)
			۳. بازگشت دارایی (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)
			۴. نسبت سود خالص به درآمد کل (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)
			۵. نسبت درآمد از مشتریان (مهمانان هتل) جدید به درآمد کل (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)
			۶. نرخ اشغال اتاق‌ها (کوانتانو، ۲۰۰۹)
			۷. کاهش دوره وصول مطالبات (کوانتانو، ۲۰۰۹)
		راهبرد بهره‌وری	۸. کاهش قیمت خدمات (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)
			۹. کنترل هزینه‌های متغیر خدمات (کوانتانو، ۲۰۰۹)
			۱۰. کاهش هزینه‌های ثابت خدمات (کوانتانو، ۲۰۰۹)
			۱۱. نسبت هزینه کارکنان به کل هزینه عملیات (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)
منظر مشتری (مهمانان هتل)	ارزش موردنظر مشتری (مهمانان هتل)	ویژگی محصولات و خدمات	۱۲. وفاداری مشتری (مهمانان هتل) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)
			۱۳. ارائه خدمات متفاوت برای گروه‌های مختلف مشتری به منظور افزایش رضایت مشتریان (مهمانان هتل) (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد۷۱

۱۴. رضایت مشتری (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۱۵. کیفیت خدمات (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۱۶. نرخ افزایش در جذب مشتری (مهمانان هتل) (جدید) (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۱۷. افزایش سهم بازار (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۱۸. منطقی و مناسب بودن قیمت‌ها (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۱۹. ارائه خدمات به موقع به مشتریان (مهمانان هتل) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۲۰. رسیدگی به شکایات (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۲۱. اصلاح سریع خدمات در هنگام درخواست مشتری (مهمانان هتل) (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۲۲. سهولت دسترسی مشتریان (مهمانان هتل) به اطلاعات مورد نیاز (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۲۳. مدیریت ارتباط با مشتری (مهمانان هتل) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۲۴. تصویر هتل (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)	ارتباط با مشتری (مهمانان هتل)		
۲۵. افزایش آگاهی از برند (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۲۶. امن بودن هتل از نظر مشتریان (مهمانان هتل) (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)	امنیت هتل		
۲۷. اطمینان از حفظ اطلاعات مربوط به مشتریان (مهمانان هتل) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۲۸. نرخ مقبولیت محصولات جدید (کوانتانو، ۲۰۰۹)	ایجاد خدماتی متمایز و بدیع	ایجاد امتیاز	منظر فرایند داخلی
۲۹. مدیریت بر تازگی و نو بودن خدمات (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۳۰. تداوم رهبری در توسعه محصول برتر (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۳۱. بهبود مستمر در خدمات (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۳۲. منحصر بفرد بودن خدمات هتل (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۳۳. فرایند ارائه خدمات جدید (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)	کنترل فرایندهای مدیریت مشتری (مهمانان هتل)	افزایش ارزش برای مشتری (مهمانان هتل)	
۳۴. حداکثر رساندن قابلیت اعتماد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۳۵. اجرای برنامه‌های بازاریابی موثر به توجه به هزینه برنامه (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۳۶. توانایی پاسخگویی در مواقع اضطراری (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			

نورتون، ۱۳۸۵)			
۳۷. فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان (مهمانان هتل) (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۳۸. سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان (مهمانان هتل) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۳۹. ارزیابی رضایت مشتریان (مهمانان هتل) به صورت دوره‌ای (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۴۰. توانایی حفظ مشتریان (مهمانان هتل) موجود (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۴۱. ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در خصوص مشتریان (مهمانان هتل) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۴۲. وجود مکانیسم دقیق برای تبدیل نیازهای مشتریان (مهمانان هتل) به قوانین قابل پیاده سازی. (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۴۳. بهای تمام شده محصولات در مقایسه با رقبای (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)	کنترل فرایندهای عملیاتی	کسب برتری عملیاتی	
۴۴. کاهش زمان چرخه عملیات (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۴۵. کارایی در عملیات ذخیره جا (رزرواسیون) (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۴۶. بهبود بهره وری بخش بازرسی مدارک مسافری ^۱ (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۴۷. کنترل بر تعمیرات و نگهداری دارایی‌ها (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۴۸. کنترل فعالیت‌های خانه داری در هتل (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۴۹. ارتقاء توانایی تبلیغات فروش (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۵۰. فرایندهای مربوط به رعایت مقررات دفع زباله و حفظ محیط زیست (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)	بهبود در شرایط محیطی، بهداشتی و محیطی	شهروند خوب بودن	
۵۱. تأمین امنیت (فیزیکی و روانی) کارکنان و مشتریان (مهمانان هتل) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۵۲. فراهم نمودن اطلاعات راهبردی (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)	دسترسی به اطلاعات	با انگیزه و نیروی کار ماهر	منظر رشد و یادگیری
۵۳. بهبود و پردازش اطلاعات (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد۷۳

۵۴. به اشتراک گذاشتن دانش کارکنان (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)	راهبردی		
۵۵. استفاده موثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۵۶. نیل به ایجاد فضای مناسب برای کارکنان (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)	فضای مناسب برای کار		
۵۷. بازخور کارکنان (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۵۸. متوسط نرخ استعفا (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۵۹. پای‌بندی به جذب نیروی انسانی ماهر (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۶۰. بهره‌وری کارکنان (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۶۱. رضایت کارکنان (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۶۲. توانایی کارکنان در بکارگیری فناوری اطلاعات (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			
۶۳. برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)	مهارت‌ها و قابلیت‌های محوری		
۶۴. مهارت حرفه‌ای کارکنان (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۶۵. استفاده از تکنولوژی‌های کامپیوتری برای ایجاد و ارائه خدمات مناسب برای تک تک مشتریان (مهمانان هتل) (کوانتانو، ۲۰۰۹)			
۶۶. تعیین معیارهای ارزیابی فردی (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۶۷. کاهش شکاف مهارت‌های بین کارکنان (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۶۸. ارتقاء قابلیت‌های مربوط به مدیریت دانش (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵)			
۶۹. افزایش قابلیت‌های مدیریتی و تخصصی در همه سطوح (اچ سو و همکاران، ۲۰۱۱)			

منبع: کاپلان و نورتون (۱۳۸۵، ۷۶)، کوانتانو (۲۰۰۹، ۷)؛ اچ سو و همکاران (۲۰۱۱، ۵)

برای سنجش چهار منظر کارت امتیازی متوازن به توسعه سنج‌ها در هر منظر پرداخته شده است. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، این سنج‌ها برگرفته از مطالعات مشابه در این زمینه اند که با نظر خبرگان تعدیل و اصلاح شده‌اند.

آزمون فرضیه‌ها

به منظور تعیین سنجه‌های مناسب در هر منظر، پرسشنامه‌ای حاوی ۶۹ پرسش تهیه شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. ۳۸ سنجه، به منظور ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها، به عنوان شاخص نهایی تأیید شدند. فرضیه‌های پژوهش، به صورت زیر تعریف شده‌اند:

- شاخص μ ، به عنوان شاخصی مناسب، برای ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها، مورد تأیید نیست. $H_0: \mu \leq 4$
 - شاخص μ ، به عنوان شاخصی مناسب برای ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها، مورد تأیید است. $H_1: \mu > 4$
- μ در این آزمون، عبارت است از میانگین امتیازاتی که خبرگان به شاخص‌های مورد نظر داده‌اند.

برای آزمون این فرضیه‌ها از آزمون تی-استیودنت استفاده شد. نتیجه، حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۰/۰۵، فرضیه‌ی صفر فوق برای ۳۸ شاخص (از ۶۹ شاخص شناسایی شده) رد و فرض مخالف آن‌ها تأیید می‌شود؛ بنابراین در سطح اطمینان ۰/۰۵، شاخص‌های نشان داده شده در جدول ۲، به عنوان شاخص‌های مناسبی جهت ارزیابی عملکرد خدمات ارائه شده در هتل‌ها، تأیید می‌شوند.

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد ۷۵

جدول (۲): سنجه‌های نهایی مناظر کارت امتیازی متوازن، جهت ارزیابی عملکرد

خدمات ارائه شده در هتل‌ها

منظر	مضامین راهبردی	اهداف راهبردی	سنجه‌های راهبردی	آماره‌ی آزمون (t)	سطح معنی داری (sig)		
منظر مالی	بهبود در ارزش موردنظر مشتریان (مهمانان هتل)	راهبرد رشد درآمد	۱. برگشت سرمایه	۳۰۴۰	۰.۰۰۰		
			۲. نرخ رشد درآمد	۳۰۴۶۰	۰.۰۰۱		
			۳. نسبت سود خالص به درآمد کل	۳۰۳۳۲	۰.۰۰۱		
			۴. نسبت درآمد از مشتریان جدید به درآمد کل	۳۰۱۰۹	۰.۰۰۲		
			۵. نرخ اشغال اتاق‌ها	۳۰۹۷۳	۰.۰۰۰		
منظر مشتری	ارزش موردنظر مشتری (مهمانان هتل)	ویژگی محصولات و خدمات	۶. نسبت هزینه‌ی کارکنان به کل هزینه‌ی عملیات	۳۰۳۷۶	۰.۰۰۱		
			۷. وفاداری مشتری (مهمانان هتل)	۳۰۴۶۰	۰.۰۰۱		
			۸. رضایت مشتری (مهمانان هتل)	۳۰۱۰۹	۰.۰۰۲		
			۹. کیفیت خدمات	-۲۰۲۹۸	۰.۰۲۲		
			۱۰. ارائه‌ی خدمات به موقع به مشتریان (مهمانان هتل)	۳۰۸۴۵	۰.۰۰۰		
			۱۱. اصلاح سریع خدمات در هنگام درخواست مشتری (مهمانان هتل)	-۳۰۷۱۰	۰.۰۰۰		
		ذهنیت از هتل	امنیت هتل	۱۲. سهولت دسترسی مشتریان (مهمانان هتل) به اطلاعات مورد نیاز	-۳۰۷۷۰	۰.۰۰۰	
				۱۳. مدیریت ارتباط با مشتری (مهمانان هتل)	-۳۰۳۱۵	۰.۰۰۲	
				۱۴. تصویر هتل	۲۰۶۳۹	۰.۰۰۸	
		منظر فرایند داخلی	ایجاد امتیاز	ایجاد خدماتی متمایز و بدیع	۱۵. افزایش آگاهی از برند	-۳۰۴۳۶	۰.۰۰۱
					۱۶. امن بودن هتل از نظر مشتریان (مهمانان هتل)	-۴۰۲۴۳	۰.۰۰۰
					۱۷. مدیریت بر تازگی و نو بودن خدمات	۲۰۶۹۱	۰.۰۰۷
۱۸. تداوم رهبری در توسعه‌ی محصول برتر	-۳۰۱۳۵				۰.۰۰۲		
۱۹. بهبود مستمر در خدمات	۲۰۶۹۱				۰.۰۰۷		
			۲۰. منحصر به فرد بودن خدمات هتل	۳۰۳۳۲	۰.۰۰۱		
			۲۱. فرایند ارائه‌ی خدمات جدید	-۳۰۱۷۸	۰.۰۰۰		

۰.۰۰۱	-۳.۷۷۰	۲۲. اجرای برنامه‌های بازاریابی مؤثر به توجّه به هزینه‌ی برنامه	کنترل فرایندهای مدیریت مشتری (مهمانان هتل)	افزایش ارزش برای مشتری (مهمانان هتل)	
۰.۰۰۱	-۳.۴۶۰	۲۳. فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان (مهمانان هتل)			
۰.۰۰۰	-۳.۹۷۳	۲۴. سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان (مهمانان هتل)			
۰.۰۰۲	-۳.۰۷۶	۲۵. ارزیابی رضایت مشتریان (مهمانان هتل) به صورت دوره‌ای			
۰.۰۱۶	۲.۴۱۸	۲۶. ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در خصوص مشتریان (مهمانان هتل)			
۰.۰۰۰	۳.۵۰۶	۲۷. کاهش زمان چرخه‌ی عملیات	کنترل فرایندهای عملیاتی	کسب برتری عملیاتی	
۰.۰۰۱	-۳.۱۷۸	۲۸. کارایی در عملیات ذخیره‌ی جا (رزرواسیون)			
۰.۰۰۱	۳.۳۳۲	۲۹. بهبود بهره‌وری بخش بازرسی مدارک مسافری (check-in)			
۰.۰۰۲	-۳.۱۰۹	۳۰. کنترل فعالیت‌های خانه‌داری در هتل			
۰.۰۰۸	۲.۶۳۹	۳۱. فرایندهای مربوط به رعایت مقررات دفع زباله و حفظ محیط زیست	بهبود در شرایط محیطی، بهداشتی و محیطی	شهروند خوب بودن	
۰.۰۰۰	-۳.۷۹۶	۳۲. تأمین امنیت (فیزیکی و روانی) کارکنان و مشتریان (مهمانان هتل)			
۰.۰۰۲	-۲.۲۹۸	۳۳. استفاده‌ی مؤثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی	دسترسی به اطلاعات راهبردی	نیروی کار با انگیزه و ماهر	منظر رشد و یادگیری
۰.۰۰۰	-۳.۷۲۴	۳۴. بازخور کارکنان	فضای مناسب برای کار		
۰.۰۰۰	۳.۷۷۰	۳۵. بهره‌وری کارکنان	مهارت‌ها و قابلیت‌های محوری		
۰.۰۳۸	-۲.۱۱۲	۳۶. رضایت کارکنان			
۰.۰۰۰	-۵.۱۹۴	۳۷. برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ی کارکنان			
۰.۰۰۰	-۲.۶۹۱	۳۸. تعیین معیارهای ارزیابی فردی			

منبع: کاپلان و نورتون (۱۳۸۵، ۷۶)، کوانتانو (۲۰۰۹، ۷)؛ اچ سو و همکاران (۲۰۱۱، ۵)

نتایج رتبه‌بندی شاخص‌های هر منظر با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی در مرحله‌ی قبل به شناسایی شاخص‌های مناسب در هر منظر پرداخته شد. حال به منظور رتبه‌بندی شاخص‌های مذکور، با به کارگیری تکنیک تاپسیس فازی، این

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد خدمات هتل با رویکرد ۷۷

شاخص‌ها در چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری، رتبه‌بندی شده‌اند. نتایج این رتبه‌بندی در جداول ۳ تا ۶ ارائه شده است.

جدول (۳): رتبه‌بندی شاخص‌های بعد مالی

رتبه	cli	فاصله تا ایده‌آل منفی	فاصله تا ایده‌آل 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	نسبت درآمد از مشتریان جدید به درآمد کل
۴	۰.۶۵۵	۰.۹۵۹	۰.۵۰۴	نسبت هزینه‌ی کارکنان به کل هزینه‌ی عملیات
۵	۰.۶۲۶	۰.۹۵	۰.۵۶۸	نرخ اشغال اتاق‌ها
۶	۰.۶۱۵	۰.۹۱۵	۰.۵۷۳	نسبت سود خالص به درآمد کل

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

جدول (۴): رتبه‌بندی شاخص‌های بعد مشتری

رتبه	cli	فاصله تا ایده‌آل منفی	فاصله تا ایده‌آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰.۸۸۴	۰.۷۳۶	۰.۰۹۶	رضایت مشتری
۲	۰.۸۷۲	۰.۷۵۸	۰.۱۱۱	وفاداری مشتری
۳	۰.۸۱۱	۰.۶۷۸	۰.۱۵۸	کیفیت خدمات
۴	۰.۷۳۵	۰.۶۶۱	۰.۲۳۹	تصویر هتل
۵	۰.۷۲۲	۰.۶۱۷	۰.۲۳۷	امن بودن هتل از نظر مشتریان
۶	۰.۶۴۵	۰.۶۵۶	۰.۲۶۱	مدیریت ارتباط با مشتری
۷	۰.۶۴۳	۰.۶۶۱	۰.۳۶۷	افزایش آگاهی از برند
۸	۰.۶۳۳	۰.۵۹۴	۰.۳۴۴	اصلاح سریع خدمات در هنگام درخواست مشتری
۹	۰.۶۲۵	۰.۶۱۷	۰.۳۷	سهولت دسترسی مشتریان به اطلاعات مورد نیاز
۱۰	۰.۶۰۳	۰.۶۰۸	۰.۴	ارائه‌ی خدمات به موقع به مشتریان

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

جدول (۵): رتبه‌بندی شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی

رتبه	cli	فاصله تا ایده‌آل منفی	فاصله تا ایده‌آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰.۸۶۹	۰.۶۷۹	۰.۱۰۲	تأمین امنیت (فیزیکی و روانی) کارکنان و مشتریان
۲	۰.۸۳۴	۰.۶۷	۰.۱۳۳	منحصر به فرد بودن خدمات هتل
۳	۰.۸۰۷	۰.۶۶۷	۰.۱۶	سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان
۴	۰.۸۰۴	۰.۶۷۱	۰.۱۶۴	تداوم رهبری در توسعه‌ی محصول برتر
۵	۰.۷۹۸	۰.۶۵۳	۰.۱۶۵	مدیریت بر تازگی و نو بودن خدمات
۶	۰.۷۳۶	۰.۵۹۷	۰.۲۱۴	فرایند ارائه‌ی خدمات جدید
۷	۰.۷۲۱	۰.۶۰۴	۰.۲۳۳	کارایی در عملیات ذخیره جا (رزرواسیون)
۸	۰.۷۰۹	۰.۵۷۱	۰.۲۳۴	بهبود بهره‌وری بخش بازرسی مدارک مسافری
۹	۰.۶۸	۰.۶۲۷	۰.۲۹۵	اجرای برنامه‌های بازاریابی مؤثر به توجه به هزینه‌ی برنامه
۱۰	۰.۶۶۱	۰.۵۶۸	۰.۲۹۱	ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در خصوص مشتریان
۱۱	۰.۶۲۶	۰.۵۷۶	۰.۳۴۴	کنترل فعالیت‌های خانه داری در هتل
۱۲	۰.۶۰۸	۰.۵۴۶	۰.۳۵۲	بهبود مستمر در خدمات
۱۳	۰.۶۰۴	۰.۵۵۸	۰.۳۶۵	فرایند ارتباط دو طرفه با مشتریان
۱۴	۰.۵۷۱	۰.۵۱۴	۰.۳۸۶	فرایندهای مربوط به رعایت مقررات دفع زباله و ...
۱۵	۰.۵۶۶	۰.۴۹۸	۰.۳۸۲	ارزیابی رضایت مشتریان به صورت دوره‌ای
۱۶	۰.۵۳۶	۰.۵۰۳	۰.۴۳۶	کاهش زمان چرخه‌ی عملیات

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

جدول (۶): رتبه‌بندی شاخص‌های بعد رشد و یادگیری

رتبه	cli	فاصله تا ایده‌آل منفی	فاصله تا ایده‌آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰.۷۹۳	۰.۸۵	۰.۲۲۱	برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ی کارکنان
۲	۰.۷۷۲	۰.۸۵۱	۰.۲۵۲	بهره‌وری کارکنان
۳	۰.۷۶۷	۰.۸۳۹	۰.۲۵۴	رضایت کارکنان
۴	۰.۷۵۹	۰.۸۴۶	۰.۲۶۸	بازخور کارکنان
۵	۰.۶۷	۰.۶۹۹	۰.۳۴۴	استفاده‌ی مؤثر کارکنان از اطلاعات بازاریابی
۶	۰.۶۶	۰.۷۷۷	۰.۴۰۱	تعیین معیارهای ارزیابی فردی

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

بحث و نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد، همواره یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است و این مسئله در مورد مراکز اقامتی و هتل‌ها - که یکی از مهم‌ترین عناصر صنعت گردشگری هستند- از اهمیتی دو چندان برخوردار است. یکی از پرکاربردترین تکنیک‌های ارزیابی عملکرد در صنایع، مدل کارت امتیازی متوازن است. جهت به کارگیری مدل مذکور، نیاز به تعریف شاخص‌هایی است که در این پژوهش، شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد خدمات هتل‌ها شناسایی و رتبه‌بندی شدند.

همان گونه که قبلاً بیان شد، در ایران توسعه‌ی مدل کارت امتیازی متوازن 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 ۲۰۰۹، آلفرد کوانتانو پژوهشی انجام داده است که هدف آن، استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد هتل‌های زنجیره‌ای هیلتون و ماریوت است. به همین منظور برای هر منظر کارت امتیازی متوازن، ۶ شاخص تعیین شده است که شاخص‌های افزایش سهم بازار، افزایش رضایت مهمانان، افزایش دانش سازمانی، کنترل فعالیت‌های خانه‌داری و افزایش درآمد، از آن جمله‌اند. همچنین تحقیقی که شین اچ سو و همکارانش در سال ۲۰۱۱ در کشور تایوان صورت داده‌اند، شباهت نسبی با تحقیق حاضر دارد. هدف تحقیق شین، توسعه‌ی کارت امتیازی متوازن به قصد ارزیابی عملکرد در بخش هتلداری است. در این روند، ابتدا ۳۶ شاخص را برای ارزیابی عملکرد هتل‌ها شناسایی کردند و در ادامه، با استفاده از تکنیک ANP، ۱۵ شاخصی را که بالاترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند، به عنوان شاخص‌های نهایی انتخاب نموده‌اند. از جمله‌ی این ۱۵ شاخص، شاخص‌های آموزش کارکنان، بهره‌وری کارکنان، توانایی حفظ مشتریان موجود، برگشت سرمایه و... هستند. وجه تمایز این تحقیق با تحقیق حاضر، در این مورد است که در تحقیق شین از تکنیک ANP استفاده شده است؛ ولی در تحقیق حاضر به علت کثرت شاخص‌های هر منظر از تکنیک تاپسیس فازی برای رتبه‌بندی بهره گرفته شده است؛ اما در کل، شاخص‌های به کاربرده شده در این پژوهش، کلیه‌ی شاخص‌های موجود در دو پژوهش معرفی شده را تحت پوشش قرار می‌دهد.

به استناد آزمون‌های انجام شده، برای بهبود عملکرد در صنعت هتلداری، می‌توان با ارتقای مهارت‌های کارکنان این صنعت، ارائه‌ی برنامه‌های آموزشی مناسب، تأمین رضایت و افزایش بهره‌وری کارکنان (منظر رشد و یادگیری)، بر فرایندها و فعالیت‌های این صنعت کنترل داشت و خدماتی منحصر به فرد و جدید به مشتریان ارائه داد (منظر فرایند داخلی) به نحوی که پاسخگوی نیازها و انتظاراتشان باشد و به این ترتیب، رضایت آن‌ها جلب شود 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.

منابع و مآخذ :

۱. آذر، عادل، رجب زاده، علی (۱۳۸۱). **تصمیم‌گیری کاربردی**، تهران، انتشارات نگاه دانش.
۲. 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.
۳. الوانی سید مهدی و دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۳۷۳). **اصول و مبانی جهانگردی**، انتشارات تابش.
۴. اصغر پور، محمد جواد (۱۳۸۳). **تصمیم‌گیری چند معیاره**، چاپ سوم، انتشارات دانشگاه تهران.
۵. رحیم پور، علی (۱۳۸۹). **کیفیت و رضایتمندی مشتری در صنعت هتلداری**، پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری.
۶. زنده دل، بابک (۱۳۸۶). **همسویی راهبردی ایجاد هم‌افزایی با کارت‌امتیازی متوازن**. گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
۷. فرج زاده اصل، منوچهر (۱۳۸۴). **سیستم اطلاعات جغرافیایی و کاربرد آن در برنامه ریزی توریسم**، انتشارات سمت.
۸. کاپلان، رابرت اس و دیوید، نورتون (۱۳۸۵). **سازمان استراتژی محور**، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۹. لاولاک، کریستوفر و لارن، رایت (۱۳۸۲). **اصول بازاریابی و خدمات**، ترجمه ابوالفضل (اردشیر) تاج زاده نمین. تهران، انتشارات سمت.
10. Abran, A. & Buglione, L. (2003). A multinational performance model for consolidating balanced scorecards. **Advances in engineering software**, 34, PP: 339-349.
11. Alfred Quintano (2007). **Performance Evaluation In The Hospitality Industry, The Balanced Scorecard and Beyond**. University of Malta.
12. Allan. Y. (2003). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels, **Hospitality Management** , No3, PP: 1-11.
13. Banker, R.D. & Chang H. (2004). A balanced scorecard analysis performance metrics. **European journal of operational research**, 154, PP: 423-436.

14. Evans, Nigel. (2005). Assessing Balanced Scorecard As A Management Tool for Hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 17, PP: 376-390.
15. 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**, 7, PP:189-196
16. Hsu, Tsung-Shin. Tzeng, Gwo-Hshiung. Chen, Fu-Hsiang. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP **International Journal of Hospitality Management**. PP: 1-25.
17. Kaplan R. & Norton D. (1996). **Balanced scorecard**. Boston Harvard Business School Press
18. Milis, K. & Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information Faculty of Applied Economics, University of Limbourg (Belgium). **International Journal of Project Management**, 22, PP: 87-97.
19. Murphy, L & Russell, D. E. (2002). Theorizing about the impact of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 15, PP: 1-19.
20. 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, PP: 3887-3895.