

اولویت‌بندی معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی برای صنعت هتل‌داری براساس رویکرد  
تلفیقی دلفی فازی و برنامه‌ریزی ترجیحی فازی لگاریتمی  
(مورد مطالعه: هتل‌های چهار ستاره استان یزد)

مهدی کروی<sup>۱</sup>، فائزه السادات میرفخرالدینی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۰۱

### چکیده

هر سازمان مأموریت و هدفی دارد که برای دستیابی به آن تأسیس شده است و وظایفی برعهده دارد تا رسیدن به اهداف را تضمین کند. یکی از این وظایف قراردادن عملکرد سازمان در مسیر اهداف و راهبردهای آن است. برای این منظور، به مدل مدیریت عملکردی که شامل معیارها و مؤلفه‌های متناسب با شرایط سازمان باشد نیاز است. البته اندیشمندان این حوزه مدل‌های متفاوت و متنوعی را برای مدیریت عملکرد سازمانی ارائه کرده‌اند که سازمان‌ها باید متناسب با مأموریت، ساختار و نوع سازمان خود از آن استفاده کنند. هتل‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیستند و باید به دنبال مدلی با معیارهای مناسب با ویژگی‌های خاص خود باشند. با توجه به این موضوع، در پژوهش حاضر ابتدا با بررسی مقالات، پژوهش‌ها، کتب و منابع علمی گوناگون معیارهایی برای مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری در سه دسته کلی پیش‌ران‌ها، ابعاد و نتایج عملکرد استخراج شد. سپس این معیارها در اختیار خبرگان قرار گرفت و به روش دلفی فازی و طی چهار مرحله ۳۵ معیار تأیید و نهایی شد. در ادامه، با رویکرد برنامه‌ریزی ترجیحات فازی لگاریتمی، همه معیارها وزن‌دهی و اولویت‌بندی شدند.

**واژه‌های کلیدی:** مفهوم عملکرد؛ معیارهای مدیریت عملکرد؛ مدیریت عملکرد در صنعت هتل‌داری؛ منطق فازی؛ روش دلفی فازی؛ رویکرد برنامه‌ریزی ترجیحی فازی لگاریتمی.

۱. نویسنده مسئول: دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی (drkaroubi@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

در دهه گذشته، تقاضای گردشگری تکامل یافته و ظهور نسلی کاملاً جدید از گردشگران، با نیازهای خاص و جدید، سازمان‌های گردشگری را بر آن داشته تا برای ارضای این نیازها کیفیت ارائه خدمات به مشتریان را ارتقا دهند. هتل‌داری بخش اصلی در صنعت گردشگری است، زیرا برای تأمین خدمات بخش‌های دیگر گردشگری ضروری است و اولین خدمت درخواستی گردشگران در مقصد است. هتل‌ها صنایع خدماتی فراوانی را فراهم می‌کنند. ویژگی‌هایی مانند قیمت، مکان، نظافت، شهرت، خدمات شخصی و تصویر جذاب کیفیت هتل را در نظر مسافران تعیین می‌کند. در سال‌های اخیر، رقابت در صنعت مهمان‌نوازی در سطح ملی و بین‌المللی افزایش یافته است (سانتارو، ۲۰۱۵). در نتیجه، بسیاری از هتل‌ها تعداد خدمات خود را به‌مرور افزایش داده‌اند که سبب ایجاد مشکل در مدیریت فعالیت‌ها شده و گاهی مشاهده می‌شود که هتل از مأموریت اصلی خود فاصله گرفته است. بنابراین، مدیریت فعالیت‌های هتل از طریق شناسایی متغیرها و عواملی که نتایج و عملکرد را افزایش می‌دهد اثربخش و کارا خواهد بود (بلانکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در این مسیر، شناسایی و تعیین معیارهایی برای مدیریت عملکرد در صنعت خدماتی مهمان‌نوازی می‌تواند عنصری اساسی در مدیریت هتل باشد که به درک منابع رقابتی و حمایت از اجرای راهبردها کمک می‌کند. (سانتارو، ۲۰۱۵)

به‌طور کلی هتل‌داری در سراسر جهان به دو بخش تقسیم می‌شود: ۱. بخش سخت‌افزاری صنعت هتل‌داری که شامل مباحثی چون طراحی هتل، میلمان، دکوراسیون هتل و مسائل از این قبیل است. ۲. بخش نرم‌افزاری که شامل نیروی انسانی و نحوه تعامل با خدمات‌گیرنده و به‌طور کلی مدیریت عملکرد است (سیکری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). به عقیده کارشناسان گردشگری، ایران دارای بهترین امکانات و سخت‌افزار در این زمینه است، اما مهم‌ترین معضلی که هتل‌داری ایران را درگیر کرده مشکل نرم‌افزاری یا همان مدیریتی است. به عقیده بسیاری از فعالان عرصه هتل‌داری در ایران، برنامه‌های نامناسب با شرایط واقعی این صنعت در کشورمان باعث شده تا مشکلات در شاخه‌های مختلف گردشگری، از جمله بخش اقامتی، بیشتر نمایان شود و مدیریت سلیقه‌ای متولیان امر هتل‌داری ایران را به سمت شرایط کنونی سوق داده است. (طلوع، ۱۳۹۵)

مسئله اصلی در این زمینه ناکارآمدی صنعت هتل‌داری ایران در حوزه مدیریت عملکرد است و تاکنون اصلاحات رضایت‌بخشی در عملکرد، پاسخ‌گویی، شفافیت و کیفیت خدمات صورت نگرفته است. با توجه به کمبود تحقیقات، نیاز به پژوهش‌های بیشتر در این حوزه احساس می‌شود. هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در صنعت هتل‌داری ایران به چگونگی اجرای این نظام مربوط است، اما خلأ نظری نیز مسئله‌ای جدی است. از طرفی، در صنعت هتل‌داری ایران، عملکرد به درستی و روشنی تعریف نشده است، در نتیجه نه مدیران و نه ناظران بیرونی نمی‌توانند ارزیابی درستی از عملکرد داشته باشند. البته منظور این نیست که معیاری وجود ندارد، بلکه می‌توان گفت معیارها و شاخص‌های عملکردی استخراج و مدون نشده‌اند تا مبنای عمل قرار گیرند.

1. Blanco and et al.

2. Richard Sicari

پژوهش حاضر در پي پاسخ گويي به سؤالات زير است:

1. معيارهاي مؤثر بر مديريت عملكرد در صنعت هتل داري چيست؟
2. وزن و اولويت معيارهاي مؤثر بر مديريت عملكرد صنعت هتل داري چگونه است؟

## مباني نظري تحقيق:

### مفهوم عملكرد

عملكرد مفهومي پيچيده است كه در مطالعات متعدد بررسي شده است. در تحقيقات اوليه درباره عملكرد، اختلاف بسياري در چگونگي مفهوم سازي آن وجود داشت. به گفته فورد و شلنبرگ (۱۹۸۲): «درباره اينكه چه معيارهايي از عملكرد بايد استفاده شود، چه كسي بايد معيارها را تعيين كند يا بسنجد و چه ويژگيهاي سازماني و يا متغيرهاي ديگر عملكرد بايد بررسي شود، اختلاف نظر وجود دارد» (ص ۴۹).

بايد توجه داشت كه برخي از مطالعات فقط بر بعد مالي متمرکزند، بنابر اين به جاي تفكر و راهبرد پيشرو بر معيارهاي عقب مانده تمرکز دارند. برخي ديگر از محققان نيز راهبردي براي بهبود عملكرد كسب و كار پيشنهاد مي كنند كه در عمل قابليت اجرايي شدن ندارند يا انعطاف ناپذيرند و اجراي آنها سخت و دشوار است. علاوه بر اين، بسياري از مطالعات بر صنايع توليدي تمرکز دارند و كمتر به صنايع خدماتي توجه مي كنند. اين عدم اجماع مانع پيشرفت محققان براي ارائه و آزمايش نظريه يا مفهوم عملكرد شده است. (لامپكين و دس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۵۳)

در پاسخ به محدوديت هاي مطالعات تك بعدي عملكرد، سيستم هاي مديريت عملكرد يك پارچه و چند بعدي (PMS) ايجاد شده كه براي كمك به مديران در درك بهتر فرايند مديريت و سنجش عملكرد تلاش مي كنند. چارچوب هاي جديد، با تأكيد بر معيارهاي چند گانه مالي/ غيرمالي و داخلي/ خارجي، بر ادغام پيش ران ها (يا عوامل تعيين كننده) و نتايجي تمرکز كردند كه عملكرد را تعيين مي كند. بنابر نظر نيلى و همكاران (۲۰۰۰)، «نتايج به دست آمده، عملكرد كسب و كار گذشته با توجه به تعيين كننده هاي خاص است»؛ يعنى نتايج، روابط بين اين ابعاد و نحوه تأثير آنها بر عملكرد مسئله اساسي براي بسياري از محققان و مديران است. (بگمن، تورنر و بيتيتسي<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، ص ۶۹۷-۶۹۸)

### معيارهاي مديريت عملكرد

يكي از چالش هاي پيش روي مديريت عملكرد در بخش خدمات چگونگي دست يابي به معيارهاي كمى معني دار براي عملكرد است. بنابر اين، سنجش كامل خروجي هاي خدمات غيرممکن است و همين امر سبب مي شود واگذاري كامل اين نوع خدمات به بازارهاي رقابتي امكان پذير نباشد.

شاخص هاي اوليه عملكرد مربوط به هزينه ها و منابع بوده كه نشان دهنده وابستگي زياد به

---

1. Ford and Schellenberg  
2. Lumpkin and Dess  
3. Begemann, Turner and Bititci

داده‌های اداری و حسابداری است. اما به تدریج قلمرو شاخص‌های عملکرد به نحو قابل ملاحظه‌ای گسترش یافته و تلاش‌های جمعی برای طراحی شاخص‌هایی در حوزه پیامدهای خدمات صورت پذیرفته است. (کریستوفر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۴۵)

معیارهای عملکرد از منابع گوناگونی نشئت می‌گیرد که عبارت است از: بازرسی‌ها، بررسی رضایت کاربران و شهروندان و داده‌های بایگانی‌شده. کاربرد و کیفیت معیارهای عملکرد، به دنبال آشنایی بیشتر سازمان‌ها و ذی‌نفعان آن‌ها با مفاهیم مدیریت عملکرد، تکامل یافته است. معیارهای اولیه عمدتاً مالی بوده‌اند، اما بعدها معیارهای دیگری مثل کیفیت معرفی شدند. این امر اگرچه به توسعه سریع کمیت معیارها منجر شد، ولی لزوماً در کیفیت معیارها بهبودی حاصل نشد.

برخی معیارها عملکرد گذشته را ارزیابی می‌کنند. در مقابل معیارهایی هم هستند که به افراد برای دستیابی به اهدافشان کمک می‌کنند. ما نیاز داریم گذشته را درک کنیم؛ اما وظیفه مدیریت خلق آینده‌ای است که از هم‌اکنون آغاز می‌شود. (کریستوفر، ۲۰۱۰، ص ۱۴۷-۱۴۸)

### سازه‌های اصلی عملکرد

به‌طور کلی مدیریت عملکرد در ادبیات تحقیق دسته‌بندی‌های گوناگونی دارد که سه دسته اصلی می‌توان برای آن در نظر گرفت و در دسته‌های اساسی پیش‌ران‌های عملکرد، ابعاد عملکرد و نتایج عملکرد را مفهوم‌سازی کرد. این سه ساختار و ارتباط آن‌ها با یکدیگر مبنایی برای درک عملکرد و سیستم مدیریت عملکرد است. با توجه به اهمیت آن‌ها، هر یک از این عوامل بررسی خواهد شد.

**پیش‌ران‌های عملکرد:** محققان پیش‌ران‌های عملکرد را با توجه به عوامل داخلی و خارجی و تأثیر آن‌ها در تصمیم‌گیری مدیریتی طبقه‌بندی کرده‌اند. یکی از زمینه‌های مطالعاتی تأثیرات خارجی مانند اقتصاد، صنعت و بازار را عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان می‌داند که موقعیت‌های ناپایدار و پیچیده‌ای را برای مدیران ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، جنبه‌های داخلی یک سازمان به عملکرد آن‌ها اهمیت می‌بخشد، زیرا مدیران می‌توانند تا حد زیادی آن‌ها را کنترل کنند (میلز و سنو، ۱۹۷۸؛ لامپکین و دس، ۲۰۱۰؛ لی و پنینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). مدیریت مؤثر عملکرد، شناخت عوامل داخلی و خارجی و نحوه تأثیر آن‌ها بر عملیات شرکت است.

**ابعاد عملکرد:** پیش‌ران‌های عملکرد در واقع اساس عملکرد خوب در سازمان‌اند و عملکرد ضعیف در سازمان‌ها را می‌توان به این عوامل نسبت داد. از این رو می‌توان گفت که پیش‌ران‌های عملکردی چرایی عملکرد را بیان می‌کنند و در شناخت علل وضع موجود و نیز دستیابی به وضع مطلوب مؤثرند؛ زیرا بدون شناخت زمینه‌ها و محرک‌ها نمی‌توان برای تحول و بهبود تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کرد. (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲)

اما برای ارتقای عملکرد سازمان و درک مفهوم عملکرد باید به سراغ ابعاد عملکرد برویم. ابعاد عملکرد در واقع چپستی عملکرد را بیان می‌کند. بنابراین، برای مدیریت عملکرد (سنجش و بهبود) باید

1. Christopher  
2. Lee and Pennings

ابتدا چيستي عملكرد را بيان كنيم كه برنارد مار از آن با عنوان ابعاد عملكرد ياد مي كند. (برنارد مار، ۲۰۱۲)

**نتايج عملكرد:** براي مديريت و سنجش عملكرد بهتر، مهم است درك كنيم كه نتايج خروجي پيش رانها و نحوه مديريت آنهاست. با اين حال، نتايج عملكرد هر سازمان را نمي توان بدون هيچ نوع فعاليت اندازه گيري و سنجشي تعيين كرد.

در مطالعات اوليه عملكرد، نتايج عمدتاً براساس نتايج مالي شركت تعيين و اندازه گيري مي شد. همان گونه كه قبلاً بيان شد، در ۳۵ سال گذشته، انقلابي در چگونگي برآورد سنجش عملكرد رخ داده است. به جاي رويكردهاي سنجش، كه صرفاً بر نتايج مالي متكي بودند، اكنون سيستمهاي يك پارچه تري جاي گزين شده اند كه نتايج مالي و غيرمالي را تركيب مي كنند. (نيلي و بورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)

دانشگاهيان و صاحبان كسب و كار هر دو تلاش مي كنند ساختار عملكرد را بهتر درك كنند تا تغييرات دروني و بيروني كسب و كار را اندازه گيري و مديريت كنند. تعامل بين پيش رانهاي دروني و بيروني و ابعاد عملكرد و تأثيراتي كه مي توانند بر نتايج كسب و كار و نحوه مديريت نتايج حاصل از عملكرد داشته باشند پيچيده و چندبعدي است.

### معيارهاي عملكرد در صنعت هتل داري

صنعت مهمان نوازي صنعتي مبتني بر خدمات است كه ويژگيهاي منحصر به فردي دارد و نياز مند ابزاري براي مديريت و سنجش مؤثر و راهبردي عملكرد است. صنعت مهمان نوازي، براي داشتن شرايط اخذ گواهينامه استاندارد سازمان بين المللي استاندارد (IOS) و عضويت در انجمن بين المللي هتل داران، نياز به تعريف و تبين شاخصهاي اساسي در حوزه مديريت عملكرد دارد. (وانگي<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۱۷)

با وجود سيستمها و مدلهاي متنوع مديريت عملكرد، محققان به عدم تمايل صاحبان صنعت مهمان نوازي به استفاده از معيارهاي جامع (كمي و كيفي) اشاره کرده و بيان مي كنند كه مديران هتلها بيشتر بر معيارهاي مالي تكيه دارند. فقدان مهارتهاي مديريتي و تخصصي در كشورهاي در حال توسعه اغلب باعث مي شود سازمانها بيشتر بر معرفي و الگوبرداري از سيستمهاي مديريت عملكرد غربي تمرکز كنند كه هميشه مناسب براي شرايط محلي نيست (برادرتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

معيارهاي مالي عملكرد بدین معنی است كه عملكرد سازمان به روش سنتي با محاسبه درآمد يا سود نهايي در پايان سال يا با استفاده از نسبت كليدي مالي سنجيده شود. معيارهاي مالي ضعفي دارند، از جمله: محدوديت در دقت، بي طرفي، خلاصه و بي اهميت بودن به سبب تأخير در دوره حسابداري. مطالعه اتكينسون و براندر براون (۲۰۰۱) نشان مي دهد كه اكثريت هتلها بر ابعاد مالي عملكرد تأكيد مي كنند و توجه چنداني به ساير معيارها ندارند.

1. Neely and Bourne  
2. Wangui  
3. Brotherton

در مدیریت عملکرد، توجه به عوامل غیرمالی مانند کیفیت خدمات و رضایت مشتری بسیار مهم است. همچنین معیارها و عوامل مرتبط با سازمان مانند اهداف راهبردی، محیط رقابتی، مدیریت درآمد، جهت گیری بازار و فرایند ارائه خدمات در هتل‌ها با مدیریت عملکرد در ارتباط است (فیتزجرالد و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ هریس، ۲۰۰۵). علاوه بر این، در صنعت هتل‌داری مشتریان و منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردارند، زیرا کارکنان و همچنین مهمانان در فرایند تحویل خدمات مشارکت دارند و کسب اطلاع از میزان رضایت کارکنان و مهمانان هتل ارزشمند است.

در این پژوهش، با بررسی تحقیقات و مقالات متعدد درباره مدیریت عملکرد در زمینه‌های عملکرد سازمانی و عملکرد در سازمان‌های خدماتی، می‌توان ادعا کرد که تاکنون تمامی ابعاد و شاخص‌های آن یکجا بررسی نشده است. در این بخش از تحقیق، معیارهایی که توسط محققان در مطالعات مشابه بیان شده در جدول ۲ نمایش داده می‌شود.

جدول ۲: معیارهای عملکرد در مطالعات مشابه

معیارهای عملکردی	نویسنده و سال
منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، پیامدها، کارایی، بهره‌وری، کیفیت خدمات، هزینه، اثربخشی، رضایت مشتری	Poister, 2003
منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، اثرها، کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، هزینه، اعتماد	Bouckaert & Halligan, 2006
ورودی‌ها، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، پیامدها، کارایی، اثربخشی، مطلوبیت و پایداری، مرتبط بودن، برابری	Pollitt, 2005
ورودی عملیات، خروجی، پیامد، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت، برابری و انصاف، رضایت ذی‌نفعان	Siegel & Summermatter, 2008
مشتری، نگهداری، کارکنان، فرایند، نوآوری، کیفیت، اثربخشی، کنترل، تجهیزات، مالی، محیط‌زیست، رقابت‌پذیری، بازار و مشتری، فرایندهای کسب‌وکار	Nastasia & Mironeasa, 2016
راهبردها، اهداف، بازخورد، بهبود مستمر، برابری	Hudson & Smart & Bourne, 2010
نظارت، تمرکز، تصمیم‌گیری راهبردی، مشروعیت	Henry, 2017
کیفیت، زمان، انعطاف‌پذیری، مالی، رضایت مشتری، منابع انسانی	Bititci, Cocca & Ates, 2016
کیفیت، سرعت، نوآوری، قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری، هزینه	Slack & et.al, 2001
تحصیلات، رهبری، زیرساخت، فرهنگ، سیاست‌های دولت، نوآوری، تنوع	White, Roy & unasekaran, 2014
ورودی، راهبرد، کارآفرینی، بهره‌وری، محیط‌زیست، مشتری، گرایش بازار، برند، کیفیت خدمات	Sainaghi, 2010
رقابت‌پذیری، عملکرد مالی، کیفیت خدمات، انعطاف‌پذیری، بهره‌برداری از منابع، نوآوری، ذی‌نفعان، جامعه و محیط‌زیست	Wadongo, Odhuno, Kambona & Othuon, 2010

منبع: ادبیات تحقیق

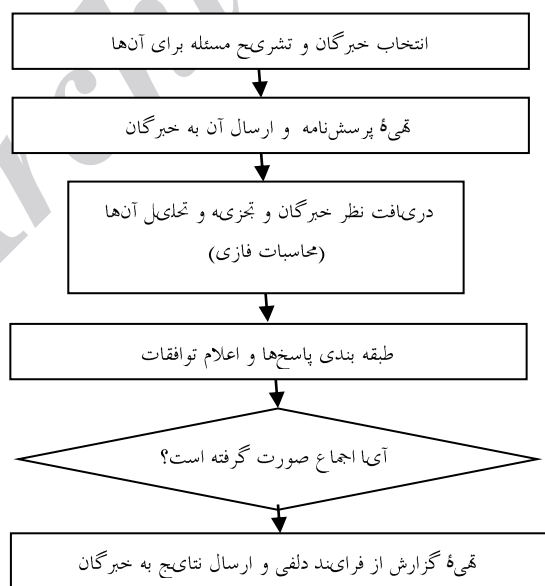
1. Fitzgerald and et al.

بعضی از این ابعاد عملکرد به فرایند عرضه خدمات اشاره می‌کند که ورودی‌ها (منابع)، فعالیت‌ها (عملیات)، خروجی‌ها و پیامدها (اثرها) را دربرمی‌گیرد و برخی دیگر مفاهیم نسبی همچون کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، بهره‌وری، هزینه، مطلوبیت و پایداری و نوآوری هستند که اغلب عملکرد را با آن‌ها معرفی می‌کنند.

سایر مفاهیم، که می‌توان آن‌ها را در دسته دیگری قرار داد، عبارت‌اند از: برابری؛ ذی‌نفعان؛ پاسخ‌گویی؛ محیط‌زیست؛ اعتماد؛ مشارکت.

### روش دلفی فازی

روش دلفی یکی از روش‌های موفق است که برای به‌دست‌آوردن توافق عام تعدادی از خبرگان، از طریق پرسش‌نامه، درباره موضوعی مشخص به‌کار می‌رود. روش دلفی فرایندی تکراری برای جمع‌آوری قضاوت‌های بی‌نام افراد خبره است. از آنجاکه ارزیابی‌های خبرگان متکی بر شایستگی افراد و ذهنی است، بهتر است به‌جای اعداد قطعی از اعداد فازی استفاده شود. روش دلفی فازی را کافمن و گوپتا در سال ۱۹۸۸ معرفی کردند. استفاده از این روش برای تصمیم‌گیری و اجماع درباره مسائلی که اهداف و پارامترهای مشخصی ندارند به نتایج خوبی منجر می‌شود. ویژگی مهم این روش، ارائه چارچوبی انعطاف‌پذیر است که بسیاری از موانع مربوط به فقدان دقت و صراحت را پوشش می‌دهد. مراحل اجرایی روش دلفی فازی در واقع ترکیبی از اجرای روش دلفی و تحلیل بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است. الگوریتم اجرای روش دلفی فازی در شکل ۱ آمده است (آذر و فرجی، ۱۳۸۱).



شکل ۱: الگوریتم اجرای روش دلفی فازی

روش برنامه‌ریزی فازی لگاریتمی<sup>۱</sup> (LFPP):

در سال‌های اخیر، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی<sup>۲</sup> (FAHP) و یا تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP)، در حکم روشی عملی و کاربردی برای حل مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)، طرفداران زیادی پیدا کرده است. بدان سبب که قضاوت در فضای فازی به مراتب آسان‌تر از قضاوت در فضای قطعی است، پیش‌بینی می‌شود کاربردهای این روش رشد روزافزونی داشته باشد.

استخراج وزن‌ها از ماتریس مقایسات زوجی برای استفاده در روش AHP نیازمند رویکردی علمی است. روش‌های موجود استخراج وزن به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. استخراج یک عدد فازی از ماتریس مقایسات زوجی فازی

۲. استخراج یک عدد قطعی از ماتریس مقایسات زوجی فازی

از روش‌های نوع اول می‌توان به روش میانگین هندسی، روش حداقل مربعات لگاریتمی فازی<sup>۳</sup> (FLLSM)، روش ماکزیمم لامبدا و روش برنامه‌ریزی خطی هدف<sup>۴</sup> (LGP) و از روش‌های نوع دوم می‌توان به تحلیل توسعه‌یافته<sup>۵</sup> و برنامه‌ریزی ترجیحات فازی<sup>۶</sup> (FPP) اشاره کرد.

به علت ساده‌تر بودن محاسبه یک عدد قطعی برای وزن، اکثر افراد به دنبال روش‌های نوع دوم می‌روند. روش اول از این نوع، روش تحلیل توسعه‌یافته است که چانگ آن را پیشنهاد داد و خیلی زود ونگ ثابت کرد که وزن‌های مطرح به دست آمده از این روش نامعتبرند و قادر نیستند اهمیت ارتباط متغیرهای تصمیم یا جایگزین را به درستی نشان دهند. درحقیقت این روش نباید برای استخراج وزن‌ها به کار می‌رفت.

میخایلف<sup>۷</sup>، برای به دست آوردن بردار اوزان از مجموعه‌ای قطعی و مقایسه‌ای، رویکرد برنامه‌ریزی ترجیحی فازی را ارائه کرد. تعیین درجه اهمیت‌ها نوعاً بهینه‌سازی است که با هدف افزایش رضایت تصمیم‌گیرنده به تعیین برداری قطعی می‌کوشد. البته برنامه‌ریزی ترجیحی فازی (FPP) کاستی‌هایی به شرح زیر دارد:

- درجه عضویت منفی بی‌معنی است.
- هنگامی که بین قضاوت‌های فازی ناسازگاری شدید وجود داشته باشد، مدل جواب‌های بهینه چندگانه خواهد داشت.

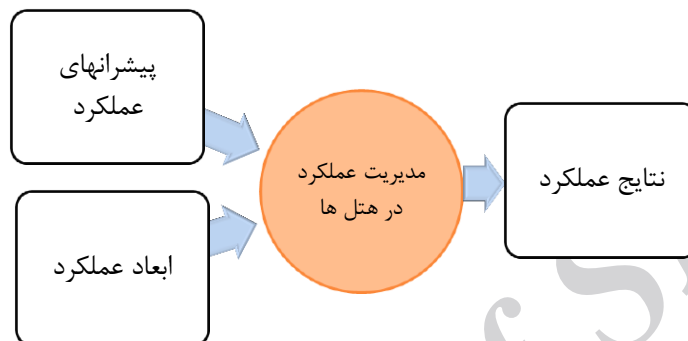
بردار اهمیت یا اوزان به دست آمده یکسان نیست و جواب‌های کاملاً متفاوتی دارد. از این رو، برای غلبه بر کاستی‌های مدل برنامه‌ریزی ترجیحی فازی و یافتن بردار اهمیت منحصر به فرد، وانگ و چین<sup>۸</sup> مدل برنامه‌ریزی ترجیحی فازی لگاریتمی (LFPP) را ارائه کردند. (رضایی و همکاران، ۲۰۱۳)

1. Logarithmic Fuzzy Preference Programming
2. Fuzzy Analytic Hierarchy Process
3. Logarithmic Least Squares Method
4. Linear Goal Programming
5. Extent Analysis
6. Fuzzy Preference Programming
7. Mikhailov
8. Wang & Chin



### مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به ادبیات تحقیق مدل‌های موجود در زمینه مدیریت عملکرد و مصاحبه با متخصصان و کارشناسان در این حوزه، از میان معیارهای مرتبط با مدیریت عملکرد ۴۸ معیار تأیید شد که در سه دسته پیش‌ران‌های عملکرد، ابعاد عملکرد و نتایج عملکرد تقسیم‌بندی شدند. شکل ۲ اجزای مدل مفهومی این تحقیق را نشان می‌دهد.

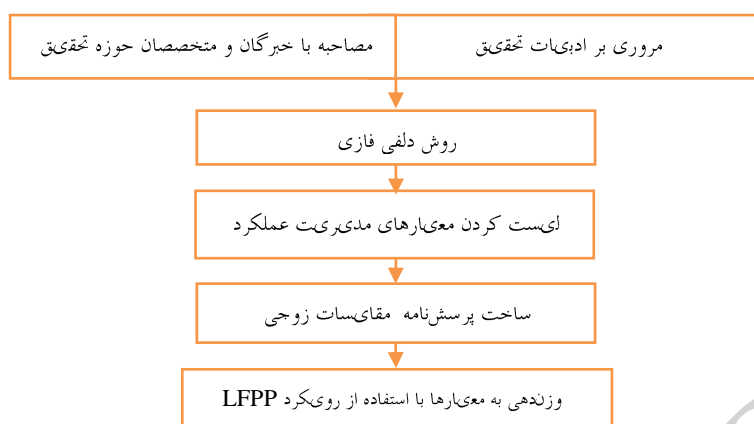


شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، برای استفاده از مزایای هر دو رویکرد کمی و کیفی و نیز غلبه بر ضعف‌های هر کدام، از روش تحقیق ترکیبی استفاده شده است. در این نوع طرح تحقیق، در توالی گردآوری داده‌ها، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. شایان ذکر است که هدف طرح‌های تحقیق آمیخته آن است که شواهد بیشتری برای درک بهتر پدیده‌ها به دست آورد. (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۱۶۶) در مرحله نخست (رویکرد کیفی)، برای تعیین شاخص‌ها و ابعاد مدیریت عملکرد هتل‌ها از طریق مصاحبه و بررسی کتابخانه‌ای، داده‌ها جمع‌آوری شده و سپس برای دستیابی به معیارها و شاخص‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد از روش دلفی فازی استفاده شده است. بنابراین برای شناسایی، تعدیل و استخراج معیارهای شناسایی شده از ادبیات تحقیق، باتوجه به شرایط صنعت هتل‌داری ایران، از روش دلفی فازی استفاده شده است.

در مرحله دوم (رویکرد کمی)، با استفاده از روش برنامه‌ریزی لگاریتمی ترجیحات فازی، به تجزیه و تحلیل عوامل شناسایی شده در مرحله قبل و تعیین وزن و اولویت آن‌ها پرداخته می‌شود. مراحل تحقیق به صورت زیر است:



شکل ۳. نمودار مراحل تحقیق

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر در مراحل مختلف متفاوت است. در مرحله نخست، که هدف تعیین معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی برای صنعت هتل‌داری از طریق روش دلفی فازی است، جامعه را خبرگان دانشگاهی آشنا با مبحث مدیریت عملکرد و صنعت هتل‌داری تشکیل می‌دهد. در مرحله دوم تحقیق، که هدف تعیین وزن معیارها با روش LFPP است، هم از خبرگان دانشگاهی و هم از مدیران ارشد هتل‌های چهار ستاره شهر یزد نظرخواهی شده است.

در بخش ابتدایی تحقیق، که استخراج معیارهای مدیریت عملکرد منابع علمی است، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری نظری در طی مراحل پژوهش توسعه می‌یابد و نمی‌توان آن را از قبل طراحی کرد، زیرا اساس گروه نمونه مفاهیم و مسائل نظری است که طی دوره پژوهش به وجود می‌آید. اندیشه‌ها و مفاهیم نظری گردآوری داده‌ها را کنترل می‌کند. از این رو اگر از این نوع نمونه‌برداری استفاده می‌شود، داشتن توجیه شفافی برای به کارگیری نمونه‌ای خاص مهم است. وقتی داده‌ها اشباع شوند، یعنی هیچ اندیشه جدیدی به وجود نیاید، نمونه‌برداری متوقف می‌شود.

در ادامه، که از روش‌های دلفی فازی و LFPP استفاده شده، ضروری است که اطلاعات از خبرگان و متخصصان دریافت و تحلیل شود. برای انتخاب تیم دلفی و تیم LFPP، روش نمونه‌گیری هدفمند به کار گرفته شد. در این مرحله از پژوهش، برای انتخاب و تعیین معیارهای مدیریت عملکرد در هتل‌ها و تکمیل پرسشنامه‌های وزندهی به معیارها از این روش استفاده شد. در روش مذکور، به افرادی مراجعه می‌شود که اطلاعات جامع‌تر و معتبرتری در پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق داشته باشند و حجم نمونه از پیش تعیین نمی‌شود بلکه در فرایند تحقیق به صورت تدریجی و تکمیلی به افراد آگاه در زمینه تحقیق برای پاسخ به پرسشنامه مراجعه می‌شود.

معیارهای انتخاب خبرگان تسلط کامل بر موضوع، تجربه کاری مرتبط، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و در دسترس بودن است.

در تصميم گيري گروهی با استفاده از روش دلفی، نظرهای متفاوتی درباره تعداد خبرگان وجود دارد: بين ۱۰ تا ۵۰ نفر، بين ۸ تا ۱۲ نفر و بين ۷ تا ۱۲ نفر. تعداد كل خبرگانی كه در بخش تصميم گيري گروهی این پژوهش همكاری كرده اند ۱۴ نفر است و همان گونه كه قبلاً بیان شد هدفمند انتخاب شده اند.

### یافته های پژوهش:

#### مرحله اول: تعیین معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری

باتوجه به بررسی ادبیات تحقیق و مدل های موجود در زمینه مدیریت عملکرد، در نخستین گام، معیارهای پیشنهادی در قالب پرسش نامه براساس سه بعد و ۴۸ معیار برای كسب نظر خبرگان دانشگاهی، براساس متغیرهای فازی، طراحی شده است. از خبرگان خواسته شد تا علاوه بر تعیین معیارهای متناسب با شرایط صنعت هتلداری در ایران، شاخص های پیشنهادی خود را در پرسش نامه قيد كنند. در پرسش نامه، درجه تناسب معیارهای پیشنهادی با متغیرهای بسیار كم، كم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد قيد شده است. باتوجه به ابهام موجود در مفاهیم کاربردی، پرسش نامه مذکور براساس متغیرهای فازی طراحی شده است. پس از دریافت پاسخ و بررسی دیدگاه های خبرگان، پیشنهادهای مشابه و یا نزدیک به هم در يكديگر ادغام شدند و پرسش نامه جدید با ۴۸ معیار پیشنهادی در اختیار خبرگان قرار گرفت.

در این پژوهش از روش دلفی فازی در چهار مرحله استفاده شده است. در پرسش نامه اول، اختلاف نظر هريك از خبرگان از میانگین مطابق با رابطه ۱ محاسبه و پرسش نامه دیگری تنظیم شد كه در آن اختلاف محاسبه شده مربوط به هر فرد خبره ثبت شده بود. در این صورت، براساس ارزیابی دوباره هر خبره از نظر قبلی خود، می توان نتایج جدیدی به دست آورد. در گام بعد، اختلاف میانگین های دو مرحله (پرسش نامه) اول و دوم با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی و براساس رابطه ۲ محاسبه شد. چنانچه این اختلاف میانگین از حد آستانه (۰/۰۲) كمتر شود، فرایند متوقف می شود. باتوجه به اینکه اختلاف میانگین بیشتر از ۰/۰۲ است، پرسش نامه جدیدی طراحی و برای خبرگان ارسال می شود.

در این مرحله نیز، اختلاف میانگین ها بیشتر از حد آستانه بود، لذا پرسش نامه جدیدی طراحی و برای خبرگان ارسال شد. اختلاف میانگین های دو مرحله سوم و چهارم نیز محاسبه شد. بدان سبب كه اختلاف میانگین ها در جدول كمتر از حد آستانه است، فرایند دلفی فازی متوقف می شود. به عبارت دیگر، در این مرحله توافق بین خبرگان صورت گرفت.

نتایج چهار مرحله نظرسنجی حاصل از پرسش نامه دلفی بررسی و در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: نتایج دلفی فازی

دور چهارم		دور سوم		دور دوم		دور اول	معیارها
اختلاف میان میانگین نظرهای با مرحله قبل	میانگین نظرهای خبرگان	اختلاف میان میانگین نظرات با مرحله قبل	میانگین نظرهای خبرگان	اختلاف میان میانگین نظرهای با مرحله قبل	میانگین نظرهای خبرگان	میانگین نظرهای خبرگان	
-	-	-	-	۰/۰۱۶	۰/۶۳۵	۰/۶۱۹	توانایی مالی هتل
۰/۰۱۲	۰/۸۷۵	۰/۰۴۱	۰/۸۶۳	۰/۰۲۹	۰/۸۲۱	۰/۸۵	ظرفیت و امکانات هتل (منابع هتل)
۰	۰/۲۵۹	۰/۰۴۶	۰/۲۵۹	۰/۰۴۶	۰/۳۰۵	۰/۲۶۱	رتبه (درجه) هتل
۰/۰۱۶	۰/۲۷۷	۰/۰۴۸	۰/۲۹۳	۰/۰۵۹	۰/۳۴۱	۰/۴	زیرساختها
۰/۰۱۷	۰/۲۱۳	۰/۰۴۹	۰/۱۹۶	۰/۰۲۳	۰/۲۴۵	۰/۲۶۸	محیط هتل
۰/۰۱۲	۰/۷۹۸	۰/۰۲۶	۰/۸۱	۰/۰۲۶	۰/۷۸۴	۰/۷۵۷	فرایندهای انجام عملیات هتل
۰/۰۱۶	۰/۴۰۵	۰/۰۳۲	۰/۴۲۱	۰/۱۰۱	۰/۳۸۹	۰/۴۹۱	مهارت‌های رهبری
-	-	-	-	۰/۰۱۶	۰/۷۹۴	۰/۷۷۸	حس مسئولیت‌پذیری تمامی ذی‌نفعان هتل
-	-	۰/۰۱۷	۰/۴۱۳	۰/۰۶۲	۰/۳۹۶	۰/۴۵۸	بخش‌بندی مهمانان هتل
۰/۰۱۵	۰/۸۳۸	۰/۰۵۴	۰/۸۲۳	۰/۰۳	۰/۷۶۹	۰/۷۳۹	تفاوت‌های فرهنگی بین مهمانان هتل
-	-	۰/۰۱۴	۰/۷۵۷	۰/۰۲۹	۰/۷۴۳	۰/۷۱۶	مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۴	۰/۸۲۳	۰/۸۰۹	روحیه نوآوری در کارکنان هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۱	۰/۸۰۸	۰/۷۹۳	راهبردهای رقبا
-	-	-	-	۰/۰۱۴	۰/۸۱	۰/۷۹۶	فصلی بودن تقاضا
۰/۱۶	۰/۷۶۸	۰/۰۷۷	۰/۷۵۲	۰/۰۶۲	۰/۶۷۵	۰/۶۱۳	سیاست‌های دولت
-	-	-	-	-	۰/۸۰۹	۰/۸۰۹	شرایط اقتصادی کشور
-	-	۰/۰۱۵	۰/۸۱۳	۰/۰۲۲	۰/۷۹۸	۰/۷۷۶	وضعیت روابط بین‌الملل
-	-	-	-	۰/۰۱۴	۰/۸۵	۰/۸۲۶	چشم‌انداز آینده و مأموریت هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۳	۰/۸۸۸	۰/۸۷۵	اهداف هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۲	۰/۸۶۲	۰/۸۵	راهبردهای هتل
-	-	۰/۰۱۶	۰/۲۴۵	۰/۰۳	۰/۲۲۹	۰/۲۵۹	کنترل هزینه‌های هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۴	۰/۸۲۷	۰/۸۲۳	شناسایی حوزه‌های اصلی عملکرد
-	-	۰/۰۱۶	۰/۷۱۶	۰/۰۳۲	۰/۷	۰/۶۶۸	قابلیت رقابت‌پذیری هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۸	۰/۷۶۲	۰/۶۴۶	نوآوری در ارائه خدمات و فعالیت‌های هتل
۰/۰۰۱	۰/۴۶۱	۰/۰۲۷	۰/۴۶	۰/۰۴۸	۰/۴۸۷	۰/۵۳۵	قابلیت اعتماد و اطمینان
-	-	-	-	۰/۰۱۶	۰/۷۵۵	۰/۷۳۹	قابلیت پاسخ‌گویی
-	-	۰/۰۱۶	۰/۳۰۹	۰/۰۴۵	۰/۳۲۵	۰/۳۷۱	شفافیت در امور جاری هتل
۰	۰/۷۶۸	۰/۰۵۴	۰/۷۶۸	۰/۰۳	۰/۷۱۴	۰/۶۸۴	تنوع در خدمات هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۳	۰/۹۱۳	۰/۹	کیفیت خدمات ارائه‌شده در هتل
-	-	-	-	۰	۰/۸۴۸	۰/۸۴۸	انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید در هتل
-	-	۰/۰۱۶	۰/۲۲۹	۰/۰۱۴	۰/۲۴۵	۰/۲۵۹	کنترل مصرف انرژی در هتل
۰	۰/۸۵	۰/۰۶۸	۰/۸۵	۰/۰۴۳	۰/۷۸۲	۰/۷۳۹	تأکید بر مسائل زیست‌محیطی و توسعه پایدار
-	-	۰/۰۱۳	۰/۹	۰/۰۴۶	۰/۸۸۷	۰/۸۴۱	همکاری و هماهنگی بین بخش‌های هتل
-	-	۰	۰/۲۱۳	۰/۰۳۲	۰/۲۶۱	۰/۲۲۹	تأکید بر درک صحیح کارکنان از مأموریت هتل
-	-	۰/۰۱۶	۰/۲۱۳	۰/۰۳۲	۰/۲۲۹	۰/۲۶۱	روابط و همکاری و مشارکت بین کارکنان

۰/۰۱۵	۰/۵۹۱	۰/۰۶۲	۰/۶۰۷	۰/۰۳۳	۰/۵۴۵	۰/۵۱۲	کیفیت زندگی کاری کارکنان هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۶	۰/۲۱۳	۰/۲۲۹	زمان ارائه خدمات به مشتریان هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۳	۰/۸۵	۰/۸۶۳	خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان هتل
-	-	-	-	۰	۰/۸۷۵	۰/۸۷۵	سودآوری هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۶	۰/۴۵۴	۰/۴۷	کاهش هزینه‌های هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۲	۰/۸۷۵	۰/۸۶۳	بهبود بهره‌وری
۰	۰/۸۸۸	۰/۰۲۵	۰/۸۸۸	۰/۰۴۲	۰/۸۶۳	۰/۸۲۱	ارائه خدمات متنوع و متمایز در هتل
-	-	۰/۰۰۶	۰/۷۶	۰/۰۵۹	۰/۷۶۶	۰/۷۰۷	بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مهمانان هتل
۰/۰۱۵	۰/۸۵	۰/۰۵۵	۰/۸۳۵	۰/۰۴۳	۰/۷۸	۰/۷۲۷	بهبود پاسخ‌گویی در هتل
-	-	-	-	۰	۰/۸۶۲	۰/۸۶۲	افزایش رضایت مشتریان هتل
-	-	-	-	۰	۰/۸۸۸	۰/۸۸۸	وفادار ماندن مشتریان به هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۳	۰/۸۶۳	۰/۸۵	افزایش توانمندسازی کارکنان هتل
-	-	-	-	۰/۰۱۵	۰/۸۳۸	۰/۸۲۳	قرارگرفتن در لیست هتل‌های سبز

با توافق بر معیارها، باید حدی تعریف شود که بتوان معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری را انتخاب کرد. محققانی مانند الکساندر و همکارانش دوسوم یا ۶۷ درصد امتیازی که خبرگان به معیارها داده‌اند را عاملی برای انتخاب معیارها معرفی می‌کنند (علی‌آتش‌سوز، ۱۳۹۴). در پژوهش حاضر، کمترین امتیاز ۰/۲۱۳ و بیشترین امتیاز ۰/۹۱۳ بوده است. دوم‌سوم این فاصله برابر است با ۰/۴۶۶، بدین ترتیب کمترین حد امتیاز قابل قبول ۰/۴۶۶ خواهد بود. درنهایت، ۳۵ معیار مناسب‌ترین معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی برای صنعت هتل‌داری انتخاب شدند.

جدول ۴: امتیاز نهایی و نتیجه رد یا قبول معیارها

رد یا قبول	امتیاز نهایی	معیارها	دسته‌بندی
قبول	۰/۵۹۹	توانایی مالی هتل	بیش‌ازان عملکرد
قبول	۰/۷۴۸	ظرفیت و امکانات هتل (منابع هتل)	
رد	۰/۲۱۶	رتبه (درجه) هتل	
رد	۰/۳۲۱	زیرساخت‌ها	
رد	۰/۳۴۱	محیط‌هتل	
قبول	۰/۷۶۶	فرایندهای انجام عملیات هتل	
رد	۰/۳۳۴	مهارت‌های رهبری	
قبول	۰/۷۷۳	حس مسئولیت‌پذیری تمامی ذی‌نفعان هتل	
رد	۰/۳۴۵	بخش‌بندی مهمانان هتل	
قبول	۰/۷۵۱	تفاوت‌های فرهنگی بین مهمانان هتل	
قبول	۰/۷۸۱	مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان هتل	
قبول	۰/۸۱۳	روحیه نوآوری در کارکنان هتل	
قبول	۰/۸۰۵	راهبردهای رقبا	
قبول	۰/۸۲۲	فصلی‌بودن تقاضا	
قبول	۰/۷۵	سیاست‌های دولت	
قبول	۰/۷۹۸	شرایط اقتصادی کشور	

دسته بندی	معیارها	امتیاز نهایی	رد یا قبول
ایجاد عملکرد	وضعیت روابط بین الملل	۰/۷۷۲	قبول
	چشم انداز آینده و مأموریت هتل	۰/۸۴۵	قبول
	اهداف هتل	۰/۸۵۹	قبول
	راهبردهای هتل	۰/۸۴۵	قبول
	کنترل هزینه های هتل	۰/۲۵۹	رد
	شناسایی حوزه های اصلی عملکرد	۰/۸۱۲	قبول
	قابلیت رقابت پذیری هتل	۰/۷۹۸	قبول
	نوآوری در ارائه خدمات و فعالیت های هتل	۰/۷۹۶	قبول
	قابلیت اعتماد و اطمینان	۰/۴۶۱	رد
	قابلیت پاسخ گویی	۰/۷۹۷	قبول
	شفافیت در امور جاری هتل	۰/۲۸۷	رد
	تنوع در خدمات هتل	۰/۷۶۶	قبول
	کیفیت خدمات ارائه شده در هتل	۰/۷۸۴	قبول
	انعطاف پذیری در ارائه خدمات جدید در هتل	۰/۸۱۹	قبول
	کنترل مصرف انرژی در هتل	۰/۱۹۴	رد
	تأکید بر مسائل زیست محیطی و توسعه پایدار	۰/۸۵۲	قبول
	همکاری و هماهنگی بین بخش های هتل	۰/۸۴۳	قبول
	تأکید بر درک صحیح کارکنان از مأموریت هتل	۰/۲۱۳	رد
	نتایج عملکرد	روابط و همکاری و مشارکت بین کارکنان	۰/۲۲۲
کیفیت زندگی کاری کارکنان هتل		۰/۳۹۴	رد
زمان ارائه خدمات به مشتریان هتل		۰/۲۰۳	رد
خواسته ها و نیازهای ذی نفعان هتل		۰/۸۵۹	قبول
سودآوری هتل		۰/۸۹۶	قبول
کاهش هزینه های هتل		۰/۴۵۴	رد
بهبود بهره وری		۰/۸۶۷	قبول
ارائه خدمات متنوع و متمایز در هتل		۰/۸۶۵	قبول
بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مهمانان هتل		۰/۷۸۱	قبول
بهبود پاسخ گویی در هتل		۰/۸۲۹	قبول
افزایش رضایت مشتریان هتل		۰/۸۷۴	قبول
وفاداری ماندن مشتریان به هتل		۰/۸۹۶	قبول
افزایش توانمندسازی کارکنان هتل		۰/۸۵۹	قبول
قرارگرفتن در لیست هتل های سبز	۰/۸۴	قبول	

مرحله دوم: وزن دهی و اولویت بندی معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری با رویکرد LFPP

پس از نهایی شدن معیارهای مدیریت عملکرد، پرسش نامه مقایسه زوجی برای وزن دهی و اولویت بندی معیارها در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت که در مجموع دوازده پرسش نامه تکمیل شد (هفت مدیر ارشد هتل و پنج استاد دانشگاه به پرسش نامه پاسخ دادند). پس از تکمیل پرسش نامه ها، برای جمع بندی نظر

خبرگان، میانگین گرفته شد. سپس نتایج پرسش‌نامه‌ها از طریق نرم‌افزار GAMS تجزیه و تحلیل شد و در نهایت اولویت‌بندی معیارها در هر دسته مطابق جداول ذیل به‌دست آمد. مراحل تعیین اولویت و وزن سه عامل اصلی مدیریت عملکرد سازمانی در هتل‌ها (پیش‌ران‌ها، ابعاد و نتایج) به‌صورت زیر است.

جدول ۵: ماتریس میانگین مقایسه زوجی دسته‌های اصلی مدیریت عملکرد در صنعت هتل‌داری

مدیریت عملکرد سازمانی	پیش‌ران‌های عملکرد	ابعاد عملکرد	نتایج
پیش‌ران‌های عملکرد	(۱،۱،۱)	(۱/۸، ۱/۹، ۲/۱)	(۱/۹، ۲/۰۳، ۲/۰۳)
ابعاد عملکرد		(۱،۱،۱)	(۱/۸۷، ۲/۰۱، ۲/۱)
نتایج			(۱،۱،۱)

براساس جدول ۵، اعداد فازی وارد مدل برنامه‌ریزی غیرخطی LFPP در نرم‌افزار GAMS می‌شوند.

$$\text{Min} = (1-\lambda)^2 + M \cdot \sum_{i=1}^2 \sum_{j=i+1}^3 (\delta_{ij}^2 + \eta_{ij}^2)$$

s.t.

$$\begin{aligned} y_1 - y_2 - \lambda \ln(1.9/1.8) + \delta_{12} &\geq \ln 1.8 \\ -y_1 + y_2 - \lambda \ln(2.1/1.9) + \eta_{12} &\geq -\ln 2.1 \\ y_1 - y_3 - \lambda \ln(2.03/1.9) + \delta_{13} &\geq \ln 1.9 \\ -y_1 + y_3 - \lambda \ln(2.03/2.03) + \eta_{13} &\geq -\ln 2.03 \\ y_2 - y_3 - \lambda \ln(2.01/1.87) + \delta_{23} &\geq \ln 1.87 \\ -y_2 + y_3 - \lambda \ln(2.1/2.01) + \eta_{23} &\geq -\ln 2.1 \\ \lambda, y_1, y_2, y_3, \delta_{12}, \delta_{13}, \delta_{23}, \eta_{12}, \eta_{13}, \eta_{23} &\geq 0 \end{aligned}$$

جدول ۶: نتیجه نرم‌افزار GAMS

Yi	دسته‌های اصلی مدیریت عملکرد
۰/۰۹۹۶	پیش‌ران‌های عملکرد
۰/۰۹۹۸	ابعاد عملکرد
۰/۱	نتایج

براساس جدول ۶، اولویت هریک از دسته‌های اصلی مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری برابر است با:

۱. نتایج؛

۲. ابعاد عملکرد؛

۳. پیش‌ران‌های عملکرد.

در ادامه برای جلوگیری از تکرار جداول و همچنین زیاد بودن محاسبات، وزن و اولویت معیارهای هر دسته در جدول ۷ نشان داده شده و از بیان مراحل حل آن‌ها خودداری می‌شود.

جدول ۷: وزن معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی در هتل‌ها به تفکیک هر دسته براساس رویکرد LFPP

دسته‌بندی	معیارها	وزن	اولویت
پیش‌ران عملکرد	توانایی مالی هتل	۰/۲۵۱	۴
	ظرفیت و امکانات هتل (منابع هتل)	۰/۲۵۵	۱
	فرایندهای انجام عملیات هتل	۰/۲۵	۵
	حس مسئولیت‌پذیری تمامی ذی‌نفعان هتل	۰/۲۵۴	۲
	تفاوت‌های فرهنگی بین مهمانان هتل	۰/۲۴۷	۷
	مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان هتل	۰/۲۵۲	۶
	روحیه نوآوری در کارکنان هتل	۰/۲۴۹	۳
	راهبردهای رقبا	۰/۲۴۴	۸
	فصلی‌بودن تقاضا	۰/۲۳۹	۱۱
	سیاست‌های دولت	۰/۲۴۳	۹
	شرایط اقتصادی کشور	۰/۲۴۱	۱۰
	وضعیت روابط بین‌الملل	۰/۲۳۷	۱۲
ابعاد عملکرد	چشم‌انداز آینده و مأموریت هتل	۰/۲۵۳	۱
	اهداف هتل	۰/۲۵۲	۲
	راهبردهای هتل	۰/۲۳۵	۱۱
	شناسایی حوزه‌های اصلی عملکرد	۰/۲۴۳	۷
	قابلیت رقابت‌پذیری هتل	۰/۲۳۲	۱۲
	نوآوری در ارائه خدمات و فعالیت‌های هتل	۰/۲۴۷	۴
	قابلیت پاسخ‌گویی	۰/۲۲	۱۳
	تنوع در خدمات هتل	۰/۲۴۵	۵
	کیفیت خدمات ارائه‌شده در هتل	۰/۲۴۴	۶
	انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید در هتل	۰/۲۳۷	۱۰
	تأکید بر مسائل زیست‌محیطی و توسعه پایدار	۰/۲۳۹	۹
	همکاری و هماهنگی بین بخش‌های هتل	۰/۲۴۱	۸
نتایج عملکرد	خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان هتل	۰/۲۴۸	۳
	سودآوری هتل	۰/۲۵۷	۵
	بهبود بهره‌وری	۰/۲۵۵	۷
	ارائه خدمات متنوع و متمایز در هتل	۰/۲۶۱	۲
	بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به مهمانان هتل	۰/۲۶۳	۱
	بهبود پاسخ‌گویی در هتل	۰/۲۵۲	۸
	افزایش رضایت مشتریان هتل	۰/۲۵۹	۴
	وفادار ماندن مشتریان به هتل	۰/۲۶	۳
	افزایش توانمندسازی کارکنان هتل	۰/۲۵۶	۶
قرارگرفتن در لیست هتل‌های سبز	۰/۲۴۹	۹	

مطابق با رویکرد LFPP و محاسبات انجام‌شده و خروجی نرم‌افزار GAMS، معیارهای «منابع هتل»، «حس مسئولیت‌پذیری تمامی ذی‌نفعان هتل» و «روحیه نوآوری در کارکنان هتل» در پیش‌ران عملکرد و معیارهای «چشم‌انداز و مأموریت»، «اهداف و خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان هتل» در ابعاد عملکرد و



در نهايت معيارهاي «بهبود كيفيت خدمات ارائه شده»، «ارائه خدمات متنوع و متمايز» و «وفادار ماندن مشتريان» در نتايج عملكرد بيشترين وزن را دارند و به عبارتي به ساير معيارها اولويت دارند. در جدول ۸، همه معيارها در هر سه عنصر اصلي، به ترتيب وزن هاي به دست آمده براي هريك، به طور مجزا ارائه شده اند. در واقع داده هاي جدول ۸ هريك از عناصر و معيارها را، براساس اولويتي كه مديران در مديريت عملكرد سازماني هتل ها براي آنها قائل اند، نشان مي دهد.

جدول ۸: نمايش معيارها به ترتيب اولويت به دست آمده در پژوهش

<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بهبود كيفيت خدمات ارائه شده به مهمانان هتل</li> <li>۲. ارائه خدمات متنوع و متمايز در هتل</li> <li>۳. وفادار ماندن مشتريان به هتل</li> <li>۴. افزايش رضايت مشتريان هتل</li> <li>۵. سودآوري هتل</li> <li>۶. افزايش توانمندسازي كاركنان هتل</li> <li>۷. بهبود بهره وري</li> <li>۸. بهبود پاسخ گويي در هتل</li> <li>۹. قرار گرفتن در ليست هتل هاي سبز</li> </ol>	نتايج عملكرد	مديريت عملكرد سازماني در صنعت هتل داري
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. چشم انداز آينده و مأموريت هتل</li> <li>۲. اهداف هتل</li> <li>۳. خواسته ها و نيازهاي ذي نفعان هتل</li> <li>۴. نوآوري در ارائه خدمات و فعاليت هاي هتل</li> <li>۵. تنوع در خدمات هتل</li> <li>۶. كيفيت خدمات ارائه شده در هتل</li> <li>۷. شناسايي حوزه هاي اصلي عملكرد</li> <li>۸. همكاري و هماهنگي بين بخش هاي هتل</li> <li>۹. تأكيد بر مسائل زيست محيطي و توسعه پايدار</li> <li>۱۰. انعطاف پذيري در ارائه خدمات جديد در هتل</li> <li>۱۱. راهبردهاي هتل</li> <li>۱۲. قابليت رقابت پذيري هتل</li> <li>۱۳. قابليت پاسخ گويي</li> </ol>	ابعاد عملكرد	
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ظرفيت و امكانات هتل (منابع هتل)</li> <li>۲. حس مسئوليت پذيري تمامي ذي نفعان هتل</li> <li>۳. روحيه نوآوري در كاركنان هتل</li> <li>۴. توانايي مالي هتل</li> <li>۵. فرايندهاي انجام عمليات هتل</li> <li>۶. مهارت ها و توانايي هاي كاركنان هتل</li> <li>۷. تفاوت هاي فرهنگي بين مهمانان هتل</li> <li>۸. راهبردهاي رقبا</li> <li>۹. سياست هاي دولت</li> <li>۱۰. شرايط اقتصادي كشور</li> <li>۱۱. فصلي بودن تقاضا</li> <li>۱۲. وضعيت روابط بين الملل</li> </ol>	پيش ران هاي عملكرد	

### نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق تعیین معیارهای مناسب برای مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری است. اگرچه تاکنون مدل‌های زیادی برای مدیریت عملکرد تدوین شده، اما وجود ویژگی‌های خاص این صنعت ایجاب می‌کند که معیارهایی متناسب با آن برای مدیریت عملکرد در نظر گرفته شود. از جمله این ویژگی‌ها خدماتی بودن صنعت هتل‌داری و توجه به این نکته است که در ایران هتل‌ها جزو صنایع کوچک و متوسط‌اند. بنابراین، باید معیارهایی را برای مدیریت عملکرد در نظر بگیریم که این ویژگی را نیز دربرگیرد.

به همین منظور، در پژوهش حاضر ابتدا با بررسی دقیق و گسترده معیارهای مدیریت عملکرد در سه حوزه پیش‌ران‌ها، ابعاد و نتایج عملکرد از مقالات و پژوهش‌های موجود استخراج شد و سپس، با استفاده از تکنیک دلفی فازی، معیارهای مناسب انتخاب و نهایی شد. مقایسه یافته‌های این مطالعه با نتایج مطالعات مشابه در این زمینه جالب توجه است؛ با این توضیح که برخی مطالعات فقط بر معیارهای مالی تمرکز کرده و حالتی تک‌بعدی دارند. درمقابل مطالعاتی نیز وجود دارند که هر دو بعد را دربرمی‌گیرند. هرچند مطالعات محققانی همچون پویستر (۲۰۰۳)، بوکارت و هالیگان (۲۰۰۶)، پولیت (۲۰۰۵)، نستاسی و مایرونسیسا (۲۰۱۶)، هنری (۲۰۱۷)، بیتیتسی و همکاران (۲۰۱۶) و سایر مطالعات مشابه، هر دو بعد مالی و غیرمالی را مدنظر قرار داده‌اند، اما فقط به تعیین و تدوین معیارها اکتفا کرده‌اند. در پژوهش حاضر، علاوه بر توجه به هر دو بعد مالی و غیرمالی در تعیین معیارها، در سه دسته پیش‌ران‌ها، ابعاد و نتایج جای‌گذاری شده‌اند که یکی از جنبه‌های نوآوری تحقیق است. علاوه بر این، در تعیین معیارها هم‌زمان به ویژگی‌های خاص صنعت هتل‌داری (خدماتی و جزو سازمان‌های کوچک و متوسط بودن) توجه شده که تاکنون چنین مطالعه‌ای در حوزه صنعت هتل‌داری انجام نشده است. همچنین سعی شده معیارهای تعیین شده از جامعیت برخوردار باشند؛ به طوری که معیارهای معرفی شده در این پژوهش از پژوهش‌های مشابه کامل‌تر و جامع‌ترند.

در ادامه برای تعیین اولویت این معیارها، با رویکرد LFPP و با کمک نرم‌افزار GAMS، وزن هر دسته از این معیارها جداگانه تعیین شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که نتایج عملکرد بیشتر مدنظر خبرگان تحقیق و مدیران است و در اولویت نخست قرار دارد و ابعاد عملکرد و پیش‌ران‌های عملکرد به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. همچنین، در دسته نتایج بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مهمانان هتل، ارائه خدمات متنوع و متمایز در هتل و وفادار ماندن مشتریان به هتل و در دسته ابعاد عملکردی چشم‌انداز آینده و مأموریت هتل، اهداف هتل و خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان هتل و در دسته پیش‌ران‌های عملکرد ظرفیت و امکانات هتل (منابع هتل)، حس مسئولیت‌پذیری تمامی ذی‌نفعان هتل و روحیه نوآوری در کارکنان هتل در جایگاه اول تا سوم قرار دارند.

### منابع:

آتش‌سوز، علی (۱۳۹۴). «مدلی برای تحلیل ریسک زنجیره تأمین صنعت پتروشیمی به‌منظور بهبود عملکرد با رویکرد مدل‌سازی تفسیری- ساختاری». پایان‌نامه دکتري، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.  
آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۸۱). «علم مدیریت فازی». مرکز مطالعات و بهره‌وری ایران، انتشارات اجتماع.  
رفیع‌زاده، علاءالدین، میرسپاسی، ناصر و آذر، عادل (۱۳۹۵). «ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت». فصل‌نامه پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۷۹-۹۸.  
طلوع، عبدالنبی (۱۳۹۵). «صنعتی لوکس با درآمدی بیش از نفت». بخش خبری:

<https://www.bourseinss.com>

یاوری، وحید و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۲). «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی». اندیشه مدیریت راهبردی، سال هفتم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۲، شماره پیاپی ۱۳، صص ۷۹-۱۲۲.

- Bititci, Umit , P. Cocca & A. Ates (2016) "Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations", *International Journal of Production Research*, Vol. 54, No. 6, 1571 – 1593.
- Bititci, U., T. Turner and C. Begemann (2000). "Dynamics of Performance Measurement Systems." *International Journal of Operations & Production Management* 20 (6): 692-704.
- Bouckaert,G& John Haligan (2006), *Handbook of Public Policy"performance and performance management"*, London, SAGE Publications Ltd, pp 443-461
- Brotherton, B. (2004) Critical Success Factors in UK Budget Hotel Operations. *International Journal of Operations and Production Management*.
- Ford, J. and D. Schellenberg (1982). "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organisational Performance." *Academy of Management Review* 7 (1): 49-58.
- Fitzgerald, L., R. Johnston, T. Brignall, R. Silvestro and C. Voss (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London, CIMA.
- Harris & Brown, M. (1998). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance*. New York, Quality Resources.
- Henry H. Bi, (2017) "Multi-criterion and multi-period performance benchmarking of products and services: Discovering hidden performance gaps", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24.Issue: 4, pp.934-972.
- Hudson, Mel & A.Smart & M.Bourne (2010)," Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 8, 2001, pp. 1096-1115.
- Lee, C., K. Lee and J. Pennings (2001). "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-based Ventures." *Strategic Management Journal* 22: 615-640.
- Li, p. (2001),"Design of Performance Measurement Systems: a Stakeholder Analysis Framework", *The Academy of Management Review*. Mississippi State,pp.24-31.
- Lumpkin, G. and G. Dess (2010). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance." *Academy of Management Review* 21 (1): 135-172.
- Marr, Bernard (2012), *Managing and delivering performance*, Oxford: Butterworth Heinemann/Elsevier.
- Miles and C. Snow (1978). *Organisational strategy, structure and process*. New York, McGraw-Hill.
- Moujib Bahri, Josée St-Pierre, Ouafa Sakka, (2017) "Performance measurement and

- management for manufacturing SMEs: a financial statement-based system", *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 Issue: 1, pp.17-36.
- Nastasia, Mirela & Costel Mironeasa (2016)," Key Performance Indicators In Small And Medium Sized Enterprises "Tehnopus - *New Technologies and Products in Machine Manufacturing Technologies*, 46-53.
- Neely, A. and M. Bourne (2000)."Why Measurement Initiatives Fail." *Measuring Business Excellence* 4 (4): 3-6.
- Phillips,R. (2000),"The Organizational Taxonomy: Definition and Design", *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 758-781.
- Poister, Theodore H. (2003), *Measuring performance in public and nonprofit organizations*, *The Jossey-Bass nonprofit and public management series*; San Francisco, Calif. ; [Great Britain]: Jossey-Bass.
- Pollitt,Christopher (2005), *Performance or compliance?: performance audit and public management in five countries*, New York: Oxford University Press.
- Rezaei, J., Ortt, R., Scholten, V., (2013). An improved fuzzy preference programming to evaluate entrepreneurship orientation. *Applied Soft Computing*, 13: 2749-2758.
- Sainaghi, R. (2010), "Hotel performance: state of the art", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no.7, pp. 920-952.
- Santoro, Gabriele. (2015)," Evaluating performance in the hotel industry: An empirical analysis of Piedmont", *Journal of Investment and Management*; no.4, pp. 17-22
- Sharma,Amit & A.Upneja, (2005) "Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania",*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Issue: 6, pp.504-515
- Sicari, Richard G. & Fredrik J. Söderlund, (2011)"The Use of Management Control Systems in the Hospitality Industry", *School of Economics and Management, Lund University*, pp. 231-247
- Sole, F. & Schiuma, G. (2010), "How to Use Different Measures for Different Purposes: A Holistic Performance Management Model for Public Organizations", in paolo Taticchi (Ed.): *Business Performance Measurement and Management*, pp: 103-112.
- Wadongo,Billy, E. Odhuno, O. Kambona & L. Othuon, (2010) "Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 6, pp.858-875.
- Wangui, A. (2013), " Operation strategy and performance in the hotel industry: A study of hotels in Nairobi,Kenya" MBA Co-Ordinator – Department Of Business Administration, University Of Nairobi.
- White,S. , A. Gunasekaran & Matthew H. Roy, (2014) "Performance measures and metrics for the creative economy", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 1, pp.46-61.