

ارائه الگوی سه شاخگی عوامل موثر بر مدیریت بهره برداری هتل های لاله ایران

میثم راستگار روحانی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، معاون بهره برداری و مدیر حوزه مدیر عامل، شرکت توسعه گردشگری ایران.
Mrrohani6752@gmail.com

چکیده

راه اندازی، مدیریت و بهره برداری از هتل در کلیه کشور های جهان یک امر تخصصی و بسیار حساس است. هدف از انجام این پژوهش ارائه الگوی سه شاخگی عوامل موثر بر مدیریت بهره برداری هتل های لاله ایران که از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی میباشد. جامعه آماری اسناد و سوابق بالادستی و مقالات و پایان نامه های مرتبط با این حوزه بوده که متشکل شد از ۱۵ مقاله فارسی و ۱۱ مقاله لاتین. روش نمونه گیری بصورت گلوله برفی و روش گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه ای و روش پژوهش تحلیل محتوای متنی است. اکثر روش شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ مبانی فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می کنند. در این پژوهش از استراتژیهای تامین اعتمادپذیری (هولستی، ۱۳۹۱) قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری استفاده شده است. پس از کدگذاری، مفهوم سازی و مقوله بندی، در نهایت مدل طراحی شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل محتوی متنی مقاله ها نشان از آن داشت که مدل سه شاخگی مدیریت بهره برداری هتل های لاله ایران دارای ۲۲ معیار است که در سه سازه زمینه ای، ساختاری، رفتاری قرار داده شد. **واژگان کلیدی:** سه شاخگی، مدیریت بهره برداری، هتل های لاله.

مبانی نظری

مدیریت بهره برداری

موفقیت در کسب رضایت ذینفعان در هر مجموعه وابسته به کارایی و عملکرد مدیریت بهره برداری و نگهداری است. در نقش مدیر ساخته ها در هریک از کارخانجات، هتل ها، فروشگاه ها، رستوران ها، در میان دیگر ساختمان ها و تأسیسات، مدیریت بهره برداری و نگهداری نقش کلیدی را برای اطمینان از کارایی عملیاتی دارایی ها و فضاها ایفا می کند. مدیریت بهره برداری و نگهداری به عنوان فرآیند حفظ دارایی ها، منابع و سرمایه های یک مجموعه تعریف می شود. که هدف اصلی آن کنترل و کاهش هزینه ها، مدیریت انرژی با رویکردهای جهانی، زمان و منابع است که از طریق برنامه ریزی و پیاده سازی فرآیندهای صحیح مدیریتی می باشد. یکی از اهداف اصلی مدیریت بهره برداری و نگهداری، برنامه ریزی صحیح کار است. بنابراین، لازم است مناسب ترین استراتژی های بهره برداری و نگهداری تجهیزات و تأسیسات، مانند نگهداری پیشگیرانه، پیشبینانه و اصلاحی، تعریف شود. از طریق این استراتژی ها می توان ضمن پیشگیری از وقوع هر گونه ایراد و اشکال احتمالی، تجهیزات، ماشین آلات و کارخانجات را حفظ کرد (بهاری، ۱۴۰۰).

سه شاخگی

پدیده سازمان مدیریت را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷). هر نظریه دارای سطوح تجزیه و تحلیل است؛ به گونه‌ای که در قلمرو یا سطوح خاصی مطرح می‌شود. نظریه‌ها به طور کلی شامل سه قلمرو یا سطح رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای هستند. به عبارت دیگر، هر نظریه که پدید می‌آید، یا در رابطه با رفتار انسان در سازمان که سطح خرد به شمار می‌آید مطرح می‌شود یا در رابطه با زمینه‌ای است که سازمان را احاطه می‌کند و با آن تعامل دارد (میرزایی اهرنجانی و امیری، ۱۳۸۱). از سوی دیگر پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب عوامل موثر به سه دسته عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه دسته در هیچ سازمانی انجام شود (دهقان، طالبی و عربیون، ۲۰۱۲). علت نامگذاری این مدل به سه شاخه‌گیری آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. یعنی ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ است که در عمل از هم جدایی ناپذیرند. به عبارتی بین سه شاخه به هیچ وجه سه گانگی حاکم نیست؛ بلکه سه گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم دیده‌هاست (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه نوع لازم و ملزوم بوده و به مسابقه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند، آسیب‌های ساختاری، (نظم ترکیبی) یا (نظم چینی) عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان برهم زده و ساختارهای اصلی سازمان را که عبارتند از ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی در معرض بحران قرار می‌دهند. آسیب‌های رفتاری از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند و آسیب‌های زمینه‌ای رابطه و تعامل مناسب و واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی، مدام در حال تعامل می‌باشند. بنابراین تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷).

عوامل ساختاری

علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند؛ آسیب‌های ساختاری نامیده می‌شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، مجراها و ظروفی هستند که فرایندها و عملیات سازمانی در آن‌ها جاری می‌شوند. (باقری منش و همکاران، ۱۳۹۸). ساختارهای سازمانی مسیرها، کانالها و ظروفی است که فرایندها و عملیات سازمانی در آن‌ها جاری می‌شود (نوری و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین تمام منابع مادی و مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترتیب خاصی در بدنه کلی سازمان جریان دارد، عناصر غیر زنده از قبیل ساختار سازمانی، راهبردهای سازمان، نظام‌های حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و قوانین و مقررات ذیل شاخه ساختاری قرار می‌گیرد. از جمله عوامل ساختاری می‌توان به استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و نظام حقوق و دستمزد و فناوری اطلاعات اشاره کرد (نجفی زاده، زاهدی، ۱۳۹۵). در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین تمام منابع

مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می شوند، جز شاخه ساختاری قرار می گیرند. عوامل ساختاری متغیرهایی همچون ساختاری سازمانی، آموزش؛ پاداش، طراحی شغل و طراحی سیستم حقوق و دستمزد را می توان اظهار داشت (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸).

عوامل زمینه ای

شاخه زمینه در نظریه سه شاخگی و در آسیب شناسی سازمانی جایگاه خاصی دارد. اولاً مهم ترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه محیط می دانند. مفهوم زمینه که در نظریه سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح نظریه ارتقا یافته و امروزه محقق و نظریه پردازان نظریه های سازمانی، نظریه های مهمی درباره محیط ارائه داده اند. اصلی ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با دستگاه های بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با دستگاه های بالاتر از خودش در کنش و واکنش دائمی است و نسبت به دستگاه های بالاتر، سیستم فرعی محسوب می شود. بنابراین، همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به دستگاه های اصلی تر را فراهم می آورند، زمینه یا محیط نامیده می شوند. بنابراین، آسیب های زمینه ای یا محیطی آسیب هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با دستگاه هاب هم جوار محیطی اش بر هم زده و در این رابطه ایجاد بحران می نمایند (باقری منش و همکاران، ۱۳۹۸).

به عقیده امری و تریست، چهار نوع محیط وجود دارد که ممکن است یک سازمان با آنها مواجه شود: ۱) محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط ۲) محیط ثابت با اجزای مرتبط ۳) محیط متغیر واکنشی نسبت به دو محیط قبل ۴) محیط با عناصر کاملاً متغیر (راینز، ۲۰۱۵). شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می کنند، با سازمان تاثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود همواره با نظام های محیطی در کنش و واکنش دائمی است. از این رو؛ همه علل و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سایر نظام ها را فراهم می آورند، زمینه یا محیط نامیده می شوند. عوامل زمینه ای شامل متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی و جو سازمانی است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸).

عوامل رفتاری

ساختار به مثابه ظرف فعالیت ها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده ای که در ظرف سازمان می ریزد، همان کار یا رفتار انسان هاست. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می دهد و فعالیت ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می پذیرند، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می کند. در شناخت آسیب های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می زنند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می دارند (باقری منش و همکاران، ۱۳۹۸). شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیر رسمی و الگوهای ویژه و بهم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می دهند. این عوامل محتوایی در واقع پویایی بخش سازمان تلقی می شوند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی هستند، در

این شاخه قرار می گیرند. عوامل ساختاری و رفتاری، درون سازمانی و محصور در مرزهای سیستم سازمان هستند. به طور کلی می توان عوامل رفتاری را متغیرهایی همچون مشارکت کارکنان، آزادی عمل و تفویض اختیار، سبک ارتباطی و سبک رهبری بیان کرد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸). محتوای رفتار انسانی را تشکیل می دهد و در فعالیت ها و رفتارهای انسان برای اهداف از قبل تعیین شده سازمانی، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می کند. در شناخت آسیب های رفتاری، کانون توجه کارکردها و عملکردها هستند و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کاردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان ها را از حالت طبیعی منحرف کرده به اثربخشی آن ها به قدری صدمه می زند که در سازمان ایجاد بحران کرده سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می دارد (نوری و همکاران، ۱۳۹۷).

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب نوع روش، توصیفی-تحلیلی و از لحاظ نوع هدف، کاربردی است که به صورت تحلیل محتوای متنی (کیفی) انجام شد. در این پژوهش نمونه گیری به شیوه هدفمند و نظری انجام گردید و حجم نمونه در حین کار مشخص شد؛ بدین شیوه که نمونه گیری آنقدر ادامه یافت تا اشباع داده ها حاصل شود، یعنی محقق به این نتیجه رسید که داده های جدید، تکرار داده های قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی به دست نمی آید. روش نمونه گیری بصورت گلوله برفی می باشد جامعه آماری اسناد و سوابق بالادستی و مقالات و پایان نامه های مرتبط با این حوزه بوده است. در خصوص جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روشهای کتابخانه ای (شامل اسناد بالادستی، مقالات و پایان نامه ها) استفاده شده است و جهت استخراج شاخصها از روش تحلیل محتوای متنی و کدگذاری استفاده شده است. در نهایت مدل طراحی گردید.

چگونگی تعیین اعتمادپذیری پژوهش (بخش کیفی پژوهش)

اکثر روش شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ مبانی فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می کنند. گوبا و لینکلن قابلیت اعتماد را شامل، چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری می دانند (هولستی، ۱۳۹۶). در این پژوهش از استراتژی های جدول زیر برای تامین اعتمادپذیری استفاده می گردد.

جدول (۱): استراتژی های تامین اعتمادپذیری پژوهش (هولستی، ۱۳۹۶)

معیار	زیرمعیارها	استراتژی تامین	اقدامات
	روایی ورودی های پژوهش	نمونه گیری گلوله برفی	معرفی مصاحبه شوندگان بعدی توسط مصاحبه شوندگان قبلی
	روایی داده های ورودی پژوهش	نمونه گیری بر مبنای اعتبار	انتخاب مصاحبه شوندگان بر اساس توصیه متخصصان
	روایی توصیفی	بازخورد مشارکت کننده	ارائه کدهای توصیفی به مصاحبه شوندگان و دریافت نظرات اصلاحی (روش دلفی کیفی)

معیار	زیرمعیارها	استراتژی تامین	اقدامات
قابل قبول بودن	روایی تحلیل‌های انجام شده در پژوهش	استفاده از توصیف‌گرهای با حداقل مداخله	بهر گیری از عبارات توصیفی مانند نقل قول در تحلیل محتوای متنی
	انتقال پذیری	استفاده از روش نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار	انتخاب مصاحبه شونده‌گان از بین کارشناسان سازمان مربوطه
		وصف تفصیلی همه جزئیات	ارائه یک تصویر حاصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن صورت می‌گیرد
	قابلیت اطمینان	ممیزی قابلیت اطمینان	در اختیار گذاشتن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات با هدف بازبینی و موشکافی پژوهش توسط دیگر پژوهشگران
		تأیید پذیری	ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش

در اولین گام به معرفی شاخص‌های مرتبط با مدیریت بهره برداری در هتل‌های لاله ایران پرداخته شد، طبق جدول زیر مولفه‌های اصلی از طریق تحلیل اهمیت-عملکرد محتوای تحقیق از منابع زیر به صورت کدبندی برداشت شده است:

جدول (۲): توصیف منابع فارسی

ردیف	نماد	نویسنده	سال	موضوع
۱	P1	بهری، کروی، بهاری	۱۴۰۱	تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتریان در صنعت هتلداری
۲	P2	شهبازیان، هاشمی قینانی	۱۳۹۹	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران
۳	P3	امیری	۱۳۸۸	بررسی کیفیت خدمات مدیریت ارتباط با مشتری و تدوین برنامه بهینه CRM
۴	P4	هادی زاده مقدم، جمالی کاپک، رضایی	۱۳۹۱	مدل تاثیر برند سازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری
۵	P5	علیزاده، نیکو، رخشندرو، طالب بیدختی	۱۳۹۴	کاربرد قوانین انتخاب اجتماعی در مدیریت و بهره برداری بهینه از منابع آبی
۶	P6	طالب زاده شوشتری، خادمی اشکذری	۱۳۹۷	مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها
۷	P7	درخشیده، کاظمی	۱۳۹۳	تاثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری
۸	P8	موتمنی، جعفری	۱۳۸۸	بررسی زمینه‌های پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری ایران
۹	P9	ابزری، رنجبریان، فتحی، قربانی	۱۳۸۸	تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری

ارائه چارچوبی برای تبیین نقش رسانه های اجتماعی در مدیریت تجربه ی مشتری صنعت هتلداری	۱۳۹۹	رحیمیان، شامی زنجانی، مانیان، رحیم اسفیدانی	P10	۱۰
بررسی تاثیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر صنعت	۱۳۹۶	ابراهیمی، شجاع، پیرانی احمدآباد	P11	۱۱
طراحی و تبیین مدل وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت هتلداری با استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد	۱۳۹۸	باغملک	P12	۱۲
چالش های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان: یک مطالعه کیفی	۱۳۹۷	کشوری، شیردل، طاهری میرقائدی، یوسفی	P13	۱۳
بهبود مدیریت درآمد در صنعت هتلداری با بهره گیری از شبکه عصبی مصنوعی در تعیین پارامتر احتمالی یک مدل رزو مازاد	۱۳۹۶	توکلی، فاضلی راد	P14	۱۴
کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در صنعت هتلداری	۱۳۹۰	فیض، طاهریان، زارعی	P15	۱۵

جدول (۳): کد منابع لاتین در جدول زیر نمایش داده شده است.

موضوع	سال	نویسنده	نماد	ردیف
The Strategic Management of Information Technology in UAE Hotels: An Exploratory Study of TQM, SCM, and CRM Implementations	2009	Daghfous, Barkhi	E1	۱
The Theoretical Research Summary of Hotel Room Pricing Method.	2007	Zhang	E2	۲
Developing a conceptual model of brand equity in the hotel industry based on aaker's perspective	2010	Sun, Ghiselli	E3	۳
Can advanced technology affect customer-based brand equity in service firms? An empirical study in upscale hotels	2016	Šeric, Gil-Saura, Mollá-Descals	E4	۴
Does Customer Experience Management Pay Off? Evidence from Local versus Global Hotel Brands in South Korea	2017	Yoon, Lee	E5	۵
Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective	2017	Wang, Kim	E6	۶
Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality.	2018	Sigala	E7	۷
Achieving superior customer experience: An investigation of multichannel choices in the travel and Tourism industry of an emerging market.	2017	Mahrous, Hassan	E8	۸
Customer experience management in hospitality	2018	Kandampully, Jaakkola	E9	۹
Effects of service experience on customer responses to a hotel chain.	2018	Bravo, Martinez, Pina	E10	۱۰
Human Resource Management Challenges Facing Franchise Businesses	2019	Zolfagharian, Naderi	E11	۱۱

بررسی مهمترین شاخص های مرتبط با مدیریت بهره برداری جهت استفاده به عنوان منبع این شاخص ها از طریق تحلیل محتوای اسناد و مدارک شامل (اسناد بالادستی، مقالات و پایان نامه ها)؛ به دست می آید. بررسی و شناسایی مولفه های اصلی مشترک شاخص های مرتبط با مدیریت بهره برداری از طریق یافته های تحلیل کیفی زیر کد منابع به صورت جدول زیر به دست آمده است:

جدول (۴): شناسایی مؤلفه های مرتبط با مدیریت بهره برداری

منبع	گویه
P1,P4,P11,E3,E4,E9	رفتار شهروند سازمانی
P1,p3,P7,P8,P12,P14,P15,E1	رضایت مشتری
P1,P8,P11,P12,P15,E1	کیفیت خدمات
P1,p3,P4,P12,E6,E9	وفاداری مشتری
P2,P8,P10,P13,E3	آموزش و بالندگی کارکنان
P2,P9,P10,E9	استراتژی های افزایش درآمد جهت تامین منابع پرداخت حقوق
P2,P10,P14,E5,E11	استراتژی های کاهش هزینه
P2,P10,P12,E5,E8	طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز
P2,P9,E6,E9	بهره مندی از استراتژی های بحران منابع انسانی
P2,P6,E2,E5	همراستایی استراتژیک با قوانین فرادستی
P2,p3,P8,E4	همراستایی مدیران بخش دولتی و خصوصی
P2,P6,P13,E5,E7	بهبود سطح انگیزش کارکنان
P2,P7,P13,E4,E11	مسئولیت پذیری و تعهد در بین اعضا
P3,P8,P12,E2,E9	انعطاف پذیری ساختار
P3,P8,P12,E5,E8	شناخت نیاز
,E3,E9 P5,P8,P9	کارایی
P5,P8,E7,E11	شبیه سازی
P5,E6,E8	انتخاب اجتماعی
P6,P10,E5,E10	اشتغال متناسب با توانمندی های نیروهای تازه استخدام شده
P7,P10,P11,P13,E3,E10	مشارکت شغلی
P7,P9,P12,P14,E2,E4,E6	عملکرد شغلی
P8,P9,P10,P12,P13,E11	فناوری به روز

بنابراین گزاره های مورد نظر برای بیان شاخص های شناسایی شده در جدول زیر نمایش داده شده اند.

جدول (۵): گزاره های مرتبط با مدیریت بهره برداری

گزاره	گویه
رفتار شهروند سازمانی به عنوان عامل تاثیر گذار در بهره برداری در نظر گرفته شود	رفتار شهروند سازمانی
رضایت مشتریان به عنوان به عامل موثر بر بهره برداری در نظر گرفته شود.	رضایت مشتری
کیفیت خدمات یکی از ابعاد تاثیر گذار بر بهره برداری می باشد .	کیفیت خدمات

وفاداری مشتری منجر به بالا رفتن بهره برداری می شود .	وفاداری مشتری
آموزش و بالندگی کارکنان در بهره برداری تاثیر می گذارد .	آموزش و بالندگی کارکنان
استراتژی های مناسب برای افزایش در آمد جهت تامین منابع پرداخت از عوامل موثر بر بهره برداری می باشد .	استراتژی های افزایش درآمد جهت تامین منابع پرداخت حقوق
استراتژی های مناسب برای کاهش هزینه بر بهره برداری موثر می باشد .	استراتژی های کاهش هزینه
نظام مدیریت منابع انسانی متمایز اگر درست طراحی شود بر بهره برداری موثر می باشد .	طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز
استفاده درست از استراتژی های به موقع مدیریت بحران منابع انسانی از عوامل تاثیر گذار بر بهره برداری می باشد .	بهره مندی از استراتژی های بحران منابع انسانی
همراستایی استراتژیک با قوانین فرادستی منجر به تاثیر گذاری بر بهره برداری می گردد .	همراستایی استراتژیک با قوانین فرادستی
همراستایی مدیران بخش دولتی و خصوصی بر بهره برداری موثر است .	همراستایی مدیران بخش دولتی و خصوصی
سطح انگیزش کارکنان اگر بالا برود بر بهره برداری موثر خواهد بود .	بهبود سطح انگیزش کارکنان
مسئولیت پذیری و تعهد در بین اعضا بر بهره برداری تاثیر میگذارد .	مسئولیت پذیری و تعهد در بین اعضا
انعطاف پذیری ساختار بر بهره برداری موثر می باشد .	انعطاف پذیری ساختار
شناخت نیاز بر بهره برداری موثر می باشد .	شناخت نیاز
کارایی بر بهره برداری موثر می باشد .	کارایی
شبیه سازی درست با ابعاد روز دنیا موثر بر بهره برداری خواهد بود .	شبیه سازی
انتخاب اجتماعی بر بهره برداری تاثیر می گذارد .	انتخاب اجتماعی
اشتغال متناسب با توانمندی های نیروهای تازه استخدام شده بر بهره برداری موثر خواهد بود .	اشتغال متناسب با توانمندی های نیروهای تازه استخدام شده
مشارکت شغلی منجر به بالارفتن بهره برداری خواهد شد .	مشارکت شغلی
عملکرد شغلی مناسب بر بهره برداری موثر است .	عملکرد شغلی
فناوری به روز بر بهره برداری موثر می باشد .	فناوری به روز

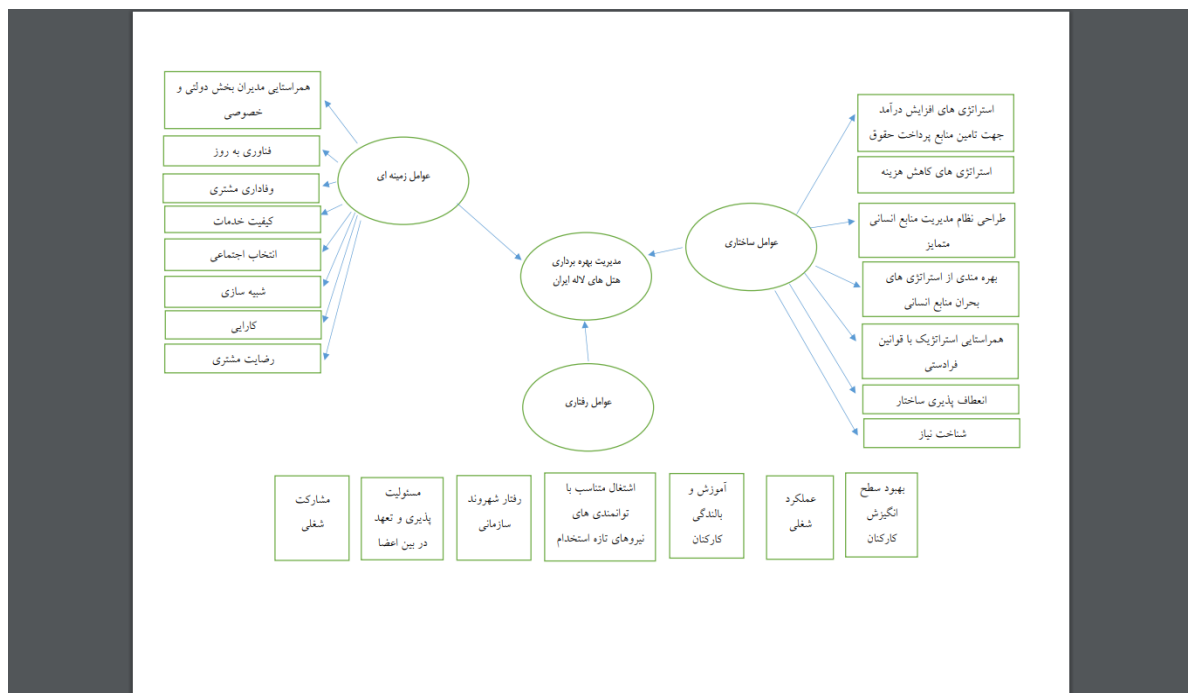
گویه های بدست آمده از منابعی که در قسمت منبع مشخص گردید در الگوی سه شاخگی قرار داده شد .

جدول (۶): شاخص های سه شاخگی مدیریت بهره برداری در هتل های لاله ایران

گویه	سازه
رفتار شهروند سازمانی	عوامل رفتاری(انسانی)
آموزش و بالندگی کارکنان	
اشتغال متناسب با توانمندی های نیروهای تازه استخدام شده	
مشارکت شغلی	
عملکرد شغلی	
بهبود سطح انگیزش کارکنان	
مسئولیت پذیری و تعهد در بین اعضا	

رضایت مشتری	عوامل زمینه ای (محیطی)
کارایی	
شبیه سازی	
انتخاب اجتماعی	
کیفیت خدمات	
وفاداری مشتری	
فناوری به روز	
همراستایی مدیران بخش دولتی و خصوصی	عوامل ساختاری (سازمانی)
استراتژی های افزایش درآمد جهت تامین منابع پرداخت حقوق	
استراتژی های کاهش هزینه	
طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز	
بهره مندی از استراتژی های بحران منابع انسانی	
همراستایی استراتژیک با قوانین فرادستی	
انعطاف پذیری ساختار	
شناخت نیاز	

با توجه به داده های مستخرج شده از متون مقالات بررسی شده و رسیدن به اشباع که در جداول قبلی به نمایش درآمد، نحوه تشکیل مقوله و طبقات و در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آور، مدل سه شاخگی عوامل موثر بر مدیریت بهره برداری هتل های لاله ایران به صورت زیر طراحی گردید:



بحث و نتیجه گیری

راه اندازی، مدیریت و بهره برداری از هتل در کلیه کشور های جهان یک امر تخصصی و بسیار حساس است. این صنعت جزو معدود صنعت هایی است که با تمامی اقشار جامعه تعامل دارد. در اصطلاح به هتل شهر های کوچک نیز گفته می

شود، زیرا عمده مشاغلی که یک شهر نیاز دارد در هتل وجود دارد. بنابر این شخصی که مدیریت یک سازمان شهر گونه را بر عهده دارد می بایستی از همه لحاظ تجربیات و علم کافی در زمینه هتلداری را داشته باشد تا بتواند یک هتل را اداره کند.

علاوه بر سطحی نگری که در جوامع نسبت به این صنعت دیده می شود، این صنعت داری تخصص ها و روشهای خاص راهبردی خود است. این شغل علاوه بر صنعتی بودنش، تنها صنعت خدماتی است و میزان بهره برداری از سطح کیفیت، نحوه، نوع و میزان خدمتی که انجام شده سنجیده می شود. بنابر این با توجه به حساس بودن آن نیاز مند مدیریت جامع و کاملی می باشد.

درجه بندی واحد های این صنعت بر اساس درجه نیاز مندیها افراد تهیه شده و علاوه بر این که این صنعت برآورده کننده نیاز های اولیه (مسکن، خوراک) می باشد، نیاز به امنیت، محبت، توجه و تجملات نیز در این مراکز وجود دارد و ارائه خدمات در سطح های مختلف نیاز مند مطالعه و بررسی های بیشتری است. معمولاً در اکثر دنیا هتلهایی که عموم این نیاز ها را برآورده می کنند از محبوبیت و فروش بالایی برخوردارند. این صنعت از صنعت های سود ده و درآمد زا می باشد. پیشرفت در این صنعت آنقدر قابل توجه می باشد و می توان در این زمینه به زنجیره های قول پیکری همانند هیلتون، هایت، هالی دی این، ماریوت و ... اشاره کرد.

راه اندازی هتل یک امر بسیار حساس بوده و برخلاف تفکرات مالکین، هتل ها می بایستی حداقل از یکسال قبل از افتتاح نسبت به راه اندازی اقدام نمایند. مطالعات در زمینه های مختلف، تجهیز، آموزش نیروی انسانی، سازماندهی، ایجاد سیستم و ... از اموری می باشد که می بایستی قبل از افتتاحیه تمامی این موارد انجام شده باشد.

مالکین واحد های اقامتی می بایستی با انتخاب بهترین، مناسب ترین و سود مند ترین شیوه های راه اندازی و مدیریت و با برنامه ریزی جامع و کامل در رشد و تعالی واحد خود بکوشند. مدیران این واحد ها باید با تسلط کامل به علوم هتلداری و میهمان نوازی علاوه بر آموزش و تربیت نیروی انسانی، پایه گذاری سیستم استاندارد جامع و کاملی برای هتل طراحی کند تا ضمن نمونه بودن الگوی مناسبی برای دیگر هتلها باشد. رعایت استاندارد های ملی و بین المللی، میهمان نوازی و ارائه خدمات عالی و بالاتر از نیاز میهمانان، ارائه بهترین کیفیت و کمیت اتاق، غذا و سایر سرویس ها، میهمان مداری و ایجاد خاطره ای خوش برای میهمانان و ... از مواردی است که می توان با راه اندازی مناسب و بهره گیری از سیستم مدیریتی و بهره برداری آن را ایجاد نمود.

منابع

- ✓ ابراهیمی، الهام، شجاع، علی، پیرانی احمدآباد، ندا، (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر صنعت، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۹، شماره ۳، صص ۴۳۹-۴۶۲.
- ✓ ایزری، مهدی، رنجبریان، بهرام، فتحی، سعید، قربانی، حسن، (۱۳۸۸)، تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۱، صص ۲۵-۴۲.
- ✓ امیری، یاسر، (۱۳۸۸)، بررسی کیفیت خدمات مدیریت ارتباط با مشتری و تدوین برنامه بهینه CRM، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنجند، سال چهارم، شماره ۱۰، صص ۴۳-۵۶.
- ✓ باقری منش، محمد، مهرباری، رضا، اسدی، اسماعیل، صادقی، امیر، (۱۳۹۸)، آسیب شناسی سیستم انبارداری اقلام آمد همگانی در یک واحد صنعتی دفاعی بر اساس الگوی سه شاخگی، نشریه علمی اندیشه آماد، سال هجدهم، شماره ۶۸، صص ۳۵-۵۵.

- ✓ باغملک، جهان بخش، (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین مدل وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت هتلداری با استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱-۲۱.
- ✓ بهاری، جعفر، کروی، حامد، بهاری، شهلا، (۱۴۰۱)، تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتریان در صنعت هتلداری، دوفصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، سال نهم، شماره هجدهم، صص ۲۳۱-۲۵۰.
- ✓ توکلی، احمد، فائزی راد، محمد علی، (۱۳۹۶)، بهبود مدیریت درآمد در صنعت هتلداری با بهره گیری از شبکه عصبی مصنوعی در تعیین پارامتر احتمالی یک مدل رزو مازاد، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال هفتم، شماره سوم، صص ۸۷-۱۰۶.
- ✓ درخشیده، حامد، کاظمی، علی، (۱۳۹۳)، تاثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری، جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و پنجم، شماره سوم، صص ۸۹-۱۰۱.
- ✓ رحیمیان، سمانه، شامی زنجانی، مهدی، مانیان، امیر، اسفیدانی، محمد رحیم، (۱۳۹۹)، ارائه چارچوبی برای تبیین نقش رسانه های اجتماعی در مدیریت تجربه ی مشتری صنعت هتلداری، نشریه چشم انداز مدیریت بازرگانی، سال نوزدهم، شماره ۴۳، صص ۱۳-۳۹.
- ✓ شهوازیان، سلاله، هاشمی قینانی، فیروزه، (۱۳۹۹)، چالش های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران، فصلنامه مدیریت گردشگری ویژه نامه همه گیری کوید ۱۹، صص ۲۱۷-۲۵۲.
- ✓ طالب زاده شوشتری، لیلا، خادمی اشکذری، ملوک، (۱۳۹۷)، مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها، فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۳، صص ۷۵-۱۰۰.
- ✓ علیزاده، محمدرضا، نیکو، محمدرضا، رخسندرو، غلامرضا، طالب بیدختی، ناصر، (۱۳۹۴)، کاربرد قوانین انتخاب اجتماعی در مدیریت و بهره برداری بهینه از منابع آبی، مجله مهندسی منابع آب، سال هشتم، شماره ۲۵، صص ۷۳-۸۶.
- ✓ فیض، داود، طاهریان، حسین، زارعی، عظیم، (۱۳۹۰)، کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در صنعت هتلداری، فصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، سال سوم، شماره ۶، صص ۱۲۳-۱۴۹.
- ✓ کشوری، محمد، شیردل، آرش، طاهری میرقائدی، مسعود، یوسفی، علیرضا، (۱۳۹۷)، چالش های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان: یک مطالعه کیفی، مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، دوره ۷، شماره ۴، صص ۳۴۹-۳۶۰.
- ✓ موتمنی، علیرضا، جعفری، ابراهیم، (۱۳۸۸)، بررسی زمینه های پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری ایران، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۰، صص ۴۹-۶۵.
- ✓ نجفی زاده، محمد محسن، زاهدی، سید محمد، (۱۳۹۵)، آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۵، صص ۵۹-۶۹.
- ✓ نوری، علی، شفیق آبادی، عبدالله، دلاور، علی، فرح بخش، کیومرث، (۱۳۹۷)، ساخت مقیاس آسیب شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب های سازمانی در شرکت های صنایع غذایی، پژوهشهای مشاوره، جلد ۱۷، شماره ۶۵، صص ۱-۱۷.
- ✓ هادی زاده مقدم، اکرم، جمالی کاپک، شهرام، رضایی، مرتضی، (۱۳۹۱)، مدل تاثیر برند سازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۳، صص ۲۷-۳۹.

✓ هولستی، ال.آر، (۱۳۹۶)، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، چاپ چهارم، ترجمه نادر سالار زاده امیری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

- ✓ Bravo, R., Martinez, E., Pina, J. M. (2018). Effects of service experience on customer responses to a hotel chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- ✓ Habib, A. & Huang, X. (2019). CSR investment and cash flow sensitivity under the managerial optimism, *Journal of Statistics and Management Systems*, Vol. 22, No. 1, PP. 11-30, DOI: 10.1080/09720510.2018.1489427
- ✓ Ho, Simon S.M., Li, Annie Yuansha, Tam, Kinsun, Tong, Jamie Y. (2016). Ethical image, Corporate social responsibility, and R&D Valuation. *Pacific- Basin Finance Journal* (2016), doi: 10.1016/j.pacfin.2016.02.002
- ✓ Hopwood, A., Unerman, J., Fries, J. (2010). *Accounting for Sustainability: Practical Insights*. Earthscan, UK.
- ✓ Hughen, L., Lulseged, A., Upton, D.R. (2014), Improving stakeholder value through sustainability and integrated reporting. *The CPA Journal*, 84(3), 57-61.
- ✓ Javeed, S. A. and Lefen, L. (2019). An Analysis of Corporate Social Responsibility and Firm Performance with Moderating Effects of CEO Power and Ownership Structure: A Case Study of the Manufacturing Sector of Pakistan. *Sustainability* 2019, 11(1), 248; <https://doi.org/10.3390/su11010248>
- ✓ Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351–383.
- ✓ Kim, Y., M. S. Park, and B. Wier. (2012). Is Earnings Quality Associated with Corporate Social Responsibility? *The accounting review* 87 (3):761-796.
- ✓ Madrigal, R. and D.M. Boush, (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology & Marketing*, 25(6): p. 538-564.
- ✓ Monterio, B. J. (2013). Integrated reporting and the potential role of XBRL. *XBRLInternational Inc, Corporate reporting evolved*, 6-9.
- ✓ Muttakin, M.B., Mihret, D., Lemma, T.T. and Khan, A. (2020), Integrated reporting, financial reporting quality and cost of debt. *International Journal of Accounting & Information Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 517-534. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2019-0124>
- ✓ Grassmann, M. (2021). The relationship between corporate social responsibility expenditures and firm value: The moderating role of integrated reporting. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124840>.
- ✓ Pamungkas, P. A., Firmansyah, A., Qadri, R. A., Dinarjito, A., Arfiansyah, Z. (2021) The Role of Integrated Reporting in Emerging Market: Earnings Quality and Debt Maturity. *Jurnal Manajemen*/Volume XXV, No. 03, 380-399. <http://dx.doi.org/10.24912/jm.v25i2.743>
- ✓ Šeric, M., Gil-Saura, I. & Mollá-Descals, A. (2016). Can advanced technology affect customer-based brand equity in service firms? An empirical study in upscale hotels. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 2–27.
- ✓ Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- ✓ Sun., B.L. Ghiselli, F.R. (2010). Developing a conceptual model of brand equity in the hotel industry based on aaker's perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 11(3), 147–161.
- ✓ Yoon, S.-J., & Lee, H.-J. (2017). Does Customer Experience Management Pay Off? Evidence from Local versus Global Hotel Brands in South Korea. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), 585–605.

- ✓ Wahl, A., Charifzadeh, M., Diefenbach, F. (2020). Voluntary Adopters of Integrated Reporting – Evidence on Forecast Accuracy and Firm Value. *Business Strategy and the Environment*, PP. 1-15. <https://doi.org/10.1002/bse.2519>.
- ✓ Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15-26.