

## The Ranking Framework of Performance Management Criteria in the Hotel Industry During the Outbreak of the COVID-19 Pandemic

Faeze Sadat Mirfakhraddini\* 

Assistant Professor, Department of Economics, Yazd University, Yazd, Iran.

### Abstract

The coronavirus pandemic caused many operational challenges for hotel management. In this situation, it became clear that many hotels and accommodation centers do not use performance management systems. On the contrary, they have performance evaluation systems that usually include annual evaluation and review, and there is little alignment between the hotel's performance and its strategic goals. It only focuses on the past performance of the hotel. Therefore, the necessity of identifying suitable criteria for performance management rather than its evaluation is felt in hotels. For this purpose, in this article, criteria for designing the performance management model in hotels with the meta-synthesis method were collected and leveled using the structural-interpretive modeling approach according to the opinion of experts. In this article, 14 criteria have been identified that will help to improve the management of hotel performance in the critical conditions of the corona outbreak and are in line with the essential administrative, strategic, and communication goals, development, and maintenance of hotels. Therefore, they can help address performance management challenges. In the classification of identified criteria, "government policies and leadership skills" were the most effective criteria, and "customer loyalty and reduction of hotel costs" were among the most effective criteria.

### Introduction

\*Corresponding Author: mirfakhr.faeze@yazd.ac.ir

**How to Cite:** Mir Fakhraddini, F. S. (2022). The Ranking Framework of Performance Management Criteria in the Hotel Industry During the Outbreak of the COVID-19 Pandemic. *Tourism Management Studies*, 17(59), 195 - 244. doi: 10.22054/tms.2022.70416.2762

In recent years, globalization has made the spread of viruses more effective and has created significant challenges for manufacturing and service industries. In 2019, the high infection rate of the coronavirus (COVID-19) and the death rate created a new fear in society as people worried about the negative consequences of this pandemic. Life in the 21st century has become challenging due to the dramatic changes caused by the recent pandemic. The severity of the effects of Covid-19 has caused all industries to face unprecedented economic crises. The hotel and tourism industry has faced many problems due to a sharp reduction in the workforce and tourists, and financial issues arising from it. (Gosling et al., 2020). The problem that exists in this regard is the problems of the hotel industry in the field of performance management and that the expected improvements in performance, responsiveness, transparency, and service quality have not yet occurred as desired; On the other hand, the spread of the coronavirus has fueled the problems in this area. Due to the lack of research, the need for more research in this field is felt.

Therefore, the design and expression of a new and innovative model of performance management in such organizations are necessary and undeniable, and the lack of a model for managing the performance of hotels, especially in Yazd, whose historical context has also reached the world record. It is the basis for the formation of this research.

### **Materials and Methods**

The main goal of this research is to design a performance management framework for hotels in the context of the outbreak of the coronavirus, which can be used to obtain real results from the relationships between performance management criteria. Considering this goal and the research questions mentioned in the problem statement, the current research is exploratory-survey and practical in terms of its purpose. The field of research is organizational performance management in hotels in Yazd province. This research data has been collected in two ways: documentary and survey.

This article consists of two parts: first, stating the problem, necessity, and background of the research and identifying performance management criteria in the hotel industry, various sources including books, articles, and other resources available in the field of the research problem have been studied and analyzed by meta-synthesis. Various methods have been presented to perform meta-synthesis, and the seven-stage model of Sandelowski and Barroso has been used in this article.

In the second part, the structural-interpretive modeling method is used to design the model of relationships between criteria.

### **Discussion and Results**

The first part: determining and finalizing the criteria: to extract the criteria systematically, the meta-synthesis method was used.

All the criteria in the table above were categorized and provided to research experts. During various meetings, experts reviewed, evaluated, and sometimes combined the criteria. Finally, 14 criteria were agreed upon and entered the next research stage as the final criteria. The final criteria are:

1. Financial ability and hotel facilities (hotel resources); 2. Health and medical preparation in the hotel; 3. Government policies; 4. Leadership and management skills; 5. Hotel marketing actions and strategies; 6. Crisis management; 7. Innovation in providing hotel services and activities; 8. Flexibility in providing new services in the hotel; 9. Identify key performance areas; 10. Transparency in the current affairs of the hotel (creating trust and confidence); 11. Reducing hotel costs; 12. Improving the quality of services provided to hotel guests; 13. Customer loyalty to the hotel; 14. Increase in hotel staff empowerment.

The second part: designing a structural-interpretive model of hotel performance management during the corona outbreak; to draw the structural-interpretive model based on the levels of the variables and the final access matrix, a preliminary model was drawn, and the final model was obtained by removing transferability.

"Decreasing hotel costs" is the highest-level of goal. The goals at a higher level have less influence and are more influenced by the criteria of lower levels. At the lowest level of the model, there are "government policies" and "leadership and management skills." These two criteria act as basic criteria, and the hotel performance management process during corona's outbreak should be one of these criteria. Start and spread to other criteria.

### **Conclusions**

The results of this research determined that performance management criteria in the hotel industry with the ISM approach are placed at six levels. Whereas the criteria of "government policies and leadership and management skills" were at the lowest level. This means that the factors mentioned above are the basis of hotel performance management during the corona outbreak, and attention to these factors is prioritized for hotel management in critical and special conditions. Therefore, it is recommended to improve hotel

management skills and make decisions and plans based on government policies.

Also, based on the findings of the Mic-Mac framework, it was determined that the criteria of hotel resources, health and medical preparation in the hotel, marketing measures and strategies, and innovation in the provision of hotel services and activities; have a significant influence on other factors. So hotel managers should pay more attention to them because changes in these criteria affect other performance criteria.

**Keywords:** Hospitality Industry, Performance Management in Hospitality Industry, Covid 19, Meta-Synthesis Approach, Structural-Interpretive Modeling (ISM).

## چارچوب سطح‌بندی معیارهای مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری در زمان شیوع ویروس کرونا

فائزه السادات میرفخرالدینی \*  \* استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه یزد، یزد، ایران

### چکیده

همه‌گیری ویروس کرونا، مدیریت هتل‌ها را با چالش‌های عملکردی زیادی روبرو کرده است. در این شرایط آشکار شد که بسیاری از هتل‌ها و مراکز اقامتی از سیستم‌های مدیریت عملکرد استفاده نمی‌کنند و در مقابل، سیستم‌های ارزیابی عملکردی دارند که معمولاً شامل ارزیابی و بررسی سالانه بوده که همسویی کمی بین عملکرد هتل و اهداف استراتژیک آن وجود دارد و فقط بر عملکرد گذشته هتل تمرکز می‌کند؛ بنابراین، ضرورت وجود شناسایی معیارهای مناسب برای مدیریت عملکرد نه ارزیابی آن، در هتل‌ها احساس می‌شود. بدین منظور در این مقاله معیارهایی جهت طراحی چارچوب سطح‌بندی مدیریت عملکرد در هتل‌ها با روش فراترکیب، شناسایی و با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری طبق نظر خبرگان سطح‌بندی شدند. در مقاله حاضر ۱۴ معیار شناسایی شده است که به بهبود مدیریت عملکرد هتل‌های مورد مطالعه در شرایط بحرانی شیوع کرونا کمک خواهند کرد و با اهداف مهم اداری، استراتژیک و ارتباطات، توسعه و نگهداری هتل‌ها، منطبق‌اند؛ بنابراین می‌توانند در چاره‌جویی برای حل چالش‌های مدیریت عملکرد، مفید باشند. در چارچوب ارائه‌شده معیارهای «سیاست‌های دولت و مهارت‌های رهبری» تأثیرگذارترین و «وفاداری مشتریان و کاهش هزینه‌های هتل» جزء تأثیرپذیرترین معیارها بوده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** صنعت هتلداری، مدیریت عملکرد، کووید-۱۹، رویکرد فراترکیب و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM).

## مقدمه

در سال‌های اخیر، جهانی شدن، گسترش ویروس‌ها را تأثیرگذارتر کرده و چالش‌های مهمی را برای صنایع تولیدی و خدماتی ایجاد نموده است. در سال ۲۰۱۹، شیوع ویروس کرونا همراه با میزان بالای مرگ‌ومیر، ترس جدیدی در جامعه ایجاد کرد، زیرا افراد نگران پیامدهای منفی این همه‌گیری بودند. شدت تأثیرات کووید-۱۹ باعث شد که همه صنایع با بحران‌های اقتصادی بی‌سابقه‌ای مواجه شوند و صنعت گردشگری و به دنبال آن هتل‌ها و مراکز اقامتی یکی از آسیب‌پذیرترین این صنایع شناخته شدند (Solnet, 2020). به بیانی، همه‌گیری کووید-۱۹ زندگی افراد را از سفر گرفته تا رویدادهای ورزشی و حتی آموزشی محدود کرد و بنابراین، محدودیت‌های سفر منجر به کاهش شدید نرخ اشغال در هتل‌ها شد (Jiang & Wen, 2020). به گونه‌ای که خاورمیانه تا پایان سال ۲۰۲۱، کاهش ۷۳ درصدی در میزان گردشگران ورودی ثبت کرده است. تأثیر کووید-۱۹ ساختار صنعت گردشگری را در برابر پیامدهای اقتصادی آسیب‌پذیر کرده و تحقیقات نشان می‌دهد که کرونا به‌طور قابل توجهی بخش گردشگری را مختل و بر عملکرد بخش‌های مختلف آن تأثیر گذاشته است (Gössling et al., 2020). سازمان جهانی گردشگری گزارش داد که رکود کسب‌وکار ناشی از شیوع کرونا با بحران‌های گذشته متفاوت است. از این رو، دولت‌ها و شرکت‌ها نیاز به اتخاذ تدابیر متفاوت در پاسخ به این بحران دارند (UNWTO, 2020).

همه‌گیری کووید-۱۹ منجر به چالش‌های مهمی در زمینه‌ی مدیریت هتل‌ها شده است؛ از جمله این مشکلات: کاهش درآمد و مشکلات مالی؛ تعلیق استخدام و اخراج کارکنان؛ تعلیق حقوق، لغو پاداش‌ها و کاهش حقوق و نحوه انجام کار (دورکاری) بودند (Lai & Wong, 2020). به‌طور خلاصه، از آنجایی که سازمان‌ها در همه اندازه‌ها و در انواع مختلف صنعت، کاهش قابل توجهی در کسب درآمد و کمبود بودجه را تجربه کردند، با چالش‌های عظیم مدیریتی مواجه شدند (Aguinis & Burgi-Tian, 2020). همچنین، کووید-۱۹ آشکار کرده است که بسیاری سازمان‌ها از جمله هتل‌ها، از سیستم‌های مدیریت عملکرد استفاده نمی‌کنند و در عوض، فقط سیستم‌های ارزیابی عملکردی دارند که معمولاً شامل ارزیابی و بازبینی سالیانه می‌شود؛ در واقع تلاش کمی برای ارائه بازخور به‌طور مداوم دارند و همسویی کمی بین عملکرد و اهداف استراتژیک سازمان وجود دارد و تمرکز آن‌ها فقط بر عملکرد گذشته می‌باشد. در صورتی که اجرای فرایند مدیریت عملکرد در سازمان اهداف

مهم اداری، استراتژیک و توسعه‌ای سازمان را با عملکرد تطبیق می‌دهد و بنابراین می‌تواند به‌ویژه در رسیدگی به چالش‌های ناشی از بحران‌ها مؤثر و مفید باشد. (Yan & et al., 2021).

مدیریت عملکرد به‌طور قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان و همچنین بر شاخص‌های عملکردی مدیران مانند رضایت مشتری، کیفیت خدمات درک شده، وفاداری مشتری و ... تأثیر می‌گذارد (Tsui, 2021). در زمینه‌ی مدیریت عملکرد، سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات استراتژی رقبا و رویدادهای اضطراری، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند (Williams & Shepherd, 2016). قابلیت‌ها و استراتژی‌های یک سازمان برای رویارویی با بحران‌ها بر توسعه پایدار آن‌ها تأثیر می‌گذارد و شانس بقای آن‌ها را برای پس از بحران، افزایش می‌دهد (Prayag et al., 2018). صنعت هتلداری اولین صنعت تحت تأثیر کووید-۱۹ است؛ بنابراین توانایی صنعت برای مقابله و انطباق با بلایا و ایجاد بهبودی از شرایط اضطراری بسیار مهم است. آگونیس و همکارش، برگیتیان در سال ۲۰۲۱، مدیریت عملکرد را به‌عنوان فرآیند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد در سازمان‌ها از طریق پیوند دادن اهداف عملکرد هر فرد به مأموریت و اهداف کلی سازمان تعریف می‌کند. این تعریف دارای دو جزء اصلی است. اولین مؤلفه این است که سیستم مدیریت عملکرد یک فرآیند مداوم نظارت بر وظایف خاص است. این امری مستمر است که تعیین هدف، مشاهده عملکرد، ارائه و دریافت مربیگری و بازخورد مداوم را در بر می‌گیرد؛ و دومین مؤلفه نیز تأکید بر همسویی بین عملکرد افراد با اهداف کلان سازمان دارد که جزئی از الزامات فرایند مدیریت عملکرد است (Aguinis & Burgi-Tian, 2020).

نظام مدیریت عملکرد به‌عنوان مؤثرترین ابزار شناسایی و حل مشکلات و عارضه‌های سازمانی و هدایت‌کننده سازمان‌ها در مسیر رشد و تعالی است. ضروری است تا هتل‌ها به‌عنوان سازمانی خدماتی با نگاهی جدید، نظام سنتی ارزیابی عملکرد را به نظام نوین مدیریت عملکرد توسعه دهند تا اهداف بخش‌های مختلف هتل و کارکنان، با اهداف و استراتژی‌های کلی هتل همسو شده و چابکی در تحقق اهداف افزایش یابد (کروبی و میرفخرالدینی، ۱۳۹۷).

مسئله‌ای که در این خصوص وجود دارد، مشکلات صنعت هتلداری در حوزه مدیریت عملکرد و اینکه بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات

هنوز به نحو مطلوب رخ نداده است؛ از طرفی شیوع ویروس کرونا به مشکلات در این حوزه دامن زده است. در قرن بیست و یکم، جهان چندین بار در معرض خطر همه گیر قرار گرفته است. حوادث قبلی، از جمله شیوع ویروس های سارس و مرس، آنفولانزای مرگی و خوکی و اخیراً ویروس زیکا، به عنوان تهدیدی جدی برای تداوم کسب و کارهای متعدد، از جمله آنهایی که در صنعت مهمان نوازی فعالیت می کنند تلقی شده اند. با این حال، همه گیری کنونی کووید-۱۹ در مقیاس جهانی آن بی سابقه بوده و تأثیر آن بر صنعت مهمان نوازی بسیار مشهود و مشکل ساز شده است (Gursoy & Chi, 2020). هتل ها در صورتی که مکانیزمی برای مدیریت عملکرد داشته باشند، می توانند در بحران هایی مانند همه گیری کرونا، بهتر و اصولی تر عمل کنند و بحران را با کمترین چالش پشت سر بگذارند؛ بنابراین، در ابتدا لازم است معیارهایی متناسب با ماهیت فعالیت های این صنعت تدوین و سپس چارچوبی اصولی طراحی شود تا نه تنها به مقابله با چالش های ناشی از بحران کمک کند، بلکه به مدیران هتل اجازه دهد پس از پایان همه گیری پیشرفت و ارتقا در فعالیت های هتل نیز داشته باشند (Solnet, 2020).

هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری ایران به چگونگی اجرای این نظام مربوط است اما خلأ نظری نیز مسئله ای جدی است که نمی توان آن را نادیده گرفت؛ لذا نیاز به پژوهش های بیشتر در این حوزه احساس می شود. از این رو ضرورت طراحی و بیان چارچوب سطح بندی جدید و نوین مدیریت عملکرد در هتل ها انکارناپذیر بوده و فقدان چارچوبی از معیارهای مناسب برای مدیریت عملکرد هتل ها در شرایط بحرانی همچون کرونا مخصوصاً در شهر یزد که بافت تاریخی آن به ثبت جهانی نیز رسیده است، زمینه ساز شکل گیری این پژوهش می باشد.

در این راستا پژوهش حاضر به دنبال تعیین معیارهای مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری شهرستان یزد، سطح بندی و طبقه بندی آن ها بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی می باشد.



## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری

صنعت مهمان‌نوازی یک صنعت مبتنی بر خدمات است که دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است و نیازمند ابزاری جهت مدیریت و سنجش عملکرد به صورتی مؤثر و استراتژیک است. به منظور کسب بهره‌مندی کامل از مزایای مدیریت عملکرد، حداکثر کردن کارایی در فعالیت‌های اندازه‌گیری، در تمامی سطوح عملیات هتل‌ها، بسیار مهم است. البته لازم به ذکر است این مهم، برای تمامی صنایع مصداق دارد. هتل‌ها همواره با مدل‌های عملکردی که بر جنبه‌های مالی تأکید می‌کنند، مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ که از نظر تأثیرات کوتاه‌مدت و عدم تعادل، مورد انتقاد واقع شدند. با این حال، هنگام ارزیابی عملکرد، مدیران هتل‌ها به این نتیجه می‌رسند که این صنعت نه تنها باید از جنبه مالی، بلکه همچنین از جنبه‌های غیرمالی نیز باید مورد بررسی قرار گیرد. مطالعات نیلی نشان می‌دهد که یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، اعتبار پیش‌بینی بیشتری نسبت به مدل‌های صرفاً مالی دارد (کروبی و میرفخرالدینی، ۱۳۹۷).

در صنعت مهمان‌نوازی به منظور واجد شرایط بودن کسب گواهینامه استاندارد سازمان بین‌المللی استاندارد (IOS) و عضویت در انجمن بین‌المللی هتلداران، نیاز به تعریف و تبیین شاخص‌های کلیدی در حوزه مدیریت عملکرد دارد (Wangui, 2013, P.17).

علیرغم وجود سیستم‌ها و مدل‌های متنوع مدیریت عملکرد، محققان مختلف به عدم تمایل صنعت مهمان‌نوازی به استفاده از معیارهای جامع (کمی و کیفی) اشاره کرده و اینکه مدیران هتل‌ها بیشتر بر اقدامات مالی تکیه می‌کنند. برادرتون معتقد است که فقدان مهارت‌های مدیریتی و تخصصی، اغلب باعث می‌شود سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه بیشتر به معرفی و کپی کردن سیستم‌های مدیریت عملکرد از دنیای غرب که همیشه مناسب برای شرایط محلی نیست، تمرکز کنند (Brotherton, 2004).

در صنعت هتلداری مشتریان و منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردارند؛ زیرا کارکنان و همچنین مهمانان در فرایند تحویل خدمات، مشارکت دارند و کسب اطلاع از میزان رضایت کارکنان و رضایت مهمانان هتل، ارزشمند است (Kim & Lee, 2020). علاوه بر این، استدلال می‌شود که حتی اگر یک هتل در یک زمینه خدماتی مورد توجه قرار گیرد، در واقع شامل سه نوع فعالیت صنعتی (اتاق، نوشیدنی و غذا) است که گرایش‌های مختلف

کسب و کار را نشان می‌دهد. این سه جهت، مجموعه‌ای متنوع از شاخص‌های عملکرد را فراهم می‌آورند. همچنین بیان شده است که این صنعت شامل اپراتورهایی است که رویکرد مدل کسب و کار خانوادگی/شیوه زندگی را دنبال می‌کنند. همچنین در بررسی از صاحبان کسب و کار کوچک و متوسط، متوجه شدند که تمرکز اصلی آن‌ها بر تجربه خلاقیت، تقویت هویت فرهنگی، ارتقاء یک سنت شغلی و کنترل زندگی خود بوده‌اند. این عوامل برای ارزیابی عملکرد کلیدی بوده و احتمالاً مربوط به شرکت‌های مهمان‌نوازی نیز می‌شوند (Aguinis & Burgi-Tian, 2020).

### مدیریت بحران در صنعت هتلداری

صنعت مهمان‌نوازی در برابر بلایا و بحران‌ها بسیار آسیب‌پذیر است. هرچند بحران کووید-۱۹ در بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی در سراسر جهان تأثیر گذاشته است اما تأثیر آن بر صنعت هتلداری بی‌سابقه بوده است (Gossling et al., 2020). بحران‌هایی که معمولاً از رویدادهای غیرمعمول ناشی می‌شوند، طیف وسیعی از ذینفعان را شامل می‌شوند، نیاز به پاسخ‌های فوری دارند و اهداف استراتژیک شرکت‌ها را تهدید می‌کنند (Baum & Hai, 2020). بحران‌ها و بلایا می‌توانند صدمات جدی به عملیات هتلداری و گردشگری وارد کنند. شیوه‌های بازاریابی، نگهداری و منابع انسانی هتل‌ها به دلیل همه‌گیری با چالش‌های مهمی روبرو هستند (Lai & Wong, 2020).

محیط کسب و کار هتل تغییراتی را در دیدگاه‌هایی مانند استانداردهای خدمات، طراحی محصول و سرمایه‌گذاری تجربه کرده است (Hao et al., 2020). مدیریت مؤثر بحران می‌تواند تأثیر منفی یک بحران را کاهش دهد (Novelli et al., 2018)؛ بنابراین، ارائه یک بررسی سیستماتیک در مورد رویه‌های مدیریت بحران در زمان همه‌گیری مانند کووید-۱۹ ضروری است (Aliperti et al., 2019). توجه به این نکته ضروری است که اگرچه تحقیقات قبلی چارچوب‌هایی را ایجاد کرده است که مدیریت بحران را هدایت می‌کند، هنوز بسیاری از هتل‌ها در هنگام مواجهه با بحران با مشکلاتی مواجه می‌شوند. به‌عنوان مثال، مطالعه‌ای در مورد تأثیر بحران سیاسی و اقتصادی ترکیه بر قبرس شمالی نشان داد که در طول بحران، بسیاری از هتل‌ها نمی‌توانند تأثیر آن را پیش‌بینی کنند و در نتیجه هیچ اقدام احتیاطی در برابر آن انجام ندادند (Hao et al., 2020). این مطالعه همچنین نشان داد که بسیاری از صاحبان و مدیران هتل‌های کوچک و متوسط هیچ برنامه یا تیم مدیریت بحران ندارند. در طول شیوع

سارس در سال ۲۰۰۳، وحشت و ترس گسترده آسیب بیشتری نسبت به پیامدهای مستقیم واقعی ویروس ایجاد کرد. هتلداران دانش کافی برای پاسخ به یک بحران همه گیر نداشتند (Tse et al., 2006). به طور مشابه، هنگامی که شیوع ابولا رخ داد، صنعت گردشگری در آفریقا به دلیل فقدان تدوین استراتژی، ارتباطات و همکاری چند سطحی به شدت آسیب دید (Novelli et al., 2018).

### تأثیر کرونا بر صنعت مهمان‌نوازی

کووید-۱۹ توسط سازمان بهداشت جهانی (۲۰۲۰) به عنوان یک بیماری همه گیر جهانی اعلام شده است که جان بیش از یک میلیون نفر را گرفته و بیش از ۲۵ میلیون نفر را مبتلا کرده است. به دلیل کمبود مشتری در اقتصاد محدود شده، مشاغل مهمان‌نوازی متحمل خسارات مالی هنگفتی شدند و هتل‌ها فعالیت خود را تعطیل کردند و کارگران را اخراج کردند (Lock, 2020).

در تلاش برای جلوگیری از شیوع دوباره کووید-۱۹، دولت‌ها و مقامات مسئول، سیاست اجباری قرنطینه و ایزوله کردن گردشگران خارجی را اجرا کردند. این بیماری همه گیر ماهیت سنتی کار مهمان‌نوازی را عمده‌تاً در ارائه خدمات با کیفیت بالا از طریق برخورد های شخصی و خدمات عالی با مهمانان به چالش کشیده است؛ بنابراین، تمرکز مشتری مداری می‌تواند از نظر احساسی برای کارگران ابرازی جهت دستیابی به یک ارتباط معنادار با مشتریان خود به منظور دستیابی به رضایت باشد. مطالعات گذشته اهمیت رضایت مشتری را به عنوان یک محرک درونی که به کارکنان هتل در شغلشان معنا می‌دهد گزارش کرده‌اند (Prang and Karmin, 2020).

باین حال، استانداردهای کار و ارائه خدمات در هتل‌ها تغییر کرده است تا تماس افراد حداقل باشد و از تعاملات حضوری با مشتری کاسته شود. با توجه به نقش فاصله گذاری اجتماعی، از تکنولوژی‌هایی مانند دسترسی به اتاق بدون کلید و ... برای محافظت از کارکنان و مهمانان هتل استفاده می‌شود. هم‌زمان، افزایش نظافت و بهداشت از ویژگی‌های کلیدی عملیات موفقیت آمیز هتل در محیط کاری تحت سلطه کووید-۱۹ است. در واقع، مطالعات گذشته گزارش داده‌اند که مشتریان نسبت به هتلی که تمیز باشد، تمایل به پرداخت هزینه‌های بالاتر برای اتاق تمیزتر دارند و به دنبال آن رضایت بیشتری هم دارند. برای محافظت بیشتر از کارمندان و مشتریان، مدیران مراکز مهمان‌نوازی از دستکش‌های یک‌بار مصرف، ماسک

و محافظ استفاده کرده‌اند تا به‌عنوان موانع فیزیکی از انتقال بیماری جلوگیری کنند که ماهیت تعاملی مهمان‌نوازی را بیشتر دور کرده است. با وجود چنین اقداماتی، این محیط کاری پرخطر جدید شاهد گسترش موارد مثبت کرونا نیز بوده است. (Zhang & et al., 2020)

### پیشینه پژوهش

مطابق با بررسی‌های صورت گرفته توسط پژوهشگر، تاکنون در سطح جهان، دقیقاً پژوهشی در این زمینه موضوعی یعنی تعیین و تدوین معیارهای عملکردی و طراحی سیستم مدیریت عملکرد برای صنعت هتلداری در شرایط کرونایی انجام نشده است؛ اما لازم به ذکر است که از زمان شیوع ویروس کووید-۱۹، (سپتامبر سال ۲۰۱۹) تاکنون، فعالیت‌های تحقیقاتی بسیاری با موضوع شیوع کرونا و تأثیر آن بر فعالیت گردشگری، در این صنعت صورت گرفته است؛ اما اینکه دقیقاً در خصوص مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری و مراکز اقامتی باشد، پژوهشی یافت نشد. در این راستا به‌منظور بررسی پیشینه پژوهش و تعیین معیارهای مناسب در دو حوزه موضوعی مجزا به بررسی و جستجوی داده‌ها پرداخته شد:

۱. یک بخش از جستجو به پژوهش‌های مرتبط با موضوع مدیریت عملکرد در سازمان‌های خدماتی و هتل‌ها، معطوف شد که پس از طی مراحل مختلف در نهایت ۴۱ مقاله و دستاورد علمی، مورد استفاده قرار گرفت.

۲. بخش دوم از فرایند بررسی اسناد علمی بر موضوع تأثیر شیوع ویروس کرونا در صنعت مهمان‌نوازی تمرکز داشت که با کلیدواژه‌های مختلفی از جمله کرونا و منابع انسانی هتل‌ها، کرونا و عملکرد مالی هتل‌ها، کرونا و بازاریابی هتل‌ها و... مطالب علمی مرتبط جمع‌آوری گردید و در انتها تعداد ۲۵ مطلب علمی، مرتبط تشخیص داده و وارد فرایند تحقیق شدند (خلاصه از مقالات بررسی شده در جداول مجزا پیوست شد).

در ادامه برخی از بررسی‌های مرتبط با پیشینه تحقیق، معرفی شده است.

### مطالعات مرتبط با کرونا و صنعت هتلداری

پارک، کیم و لی در سال ۲۰۲۱ مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر تهدید کووید-۱۹ بر انتخاب گزینه‌های کیفیت/قیمت بالا در مقابل کیفیت/قیمت پایین» انجام دادند و در این مطالعه چگونگی تأثیر کووید-۱۹ بر انتخاب‌های مصرف‌کنندگان در بین گزینه‌های مهمان‌نوازی با سطوح مختلف کیفیت و قیمت، مورد بررسی قرار گرفت. با تکیه بر تئوری مصرف‌جبرانی،

پیش‌بینی شد که شیوع ویروس، ترجیح مصرف‌کنندگان را برای گزینه‌های گران‌تر در یک مجموعه انتخابی افزایش می‌دهد. پنج هتل در این مقاله مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که مشتریان به دنبال افزایش امنیت خود بوده و گزینه هتل‌های گران‌تر را ترجیح می‌دهند. (Park, Kim & Lee, 2021)

در سال ۲۰۲۱ یو و لی و هیان خطرات درک شده مهمانان هتل از کووید-۱۹ را برای ایجاد یک مدل نظری محکم که اهداف رفتاری آن‌ها را توضیح می‌دهد، بررسی کردند. همچنین تأثیر چهار عامل فرعی خطر درک شده مربوط به کووید-۱۹ و اثرات اختلال استرس پس از بازدید را نیز مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه نشان می‌دهد که خطر درک شده ناشی از کووید-۱۹ و اختلال استرس پس از بازدید تأثیرات منفی شدیدی بر قصد بازدید مجدد از هتل‌ها را دارد و توانایی تنظیم احساسات، نقش تعدیل‌کننده‌ای در این فرآیند خواهد داشت. از آنجایی که هتل‌ها توسط گروه‌های متنوعی از مردم با توجه به نژاد، ملیت، سن و فرهنگ استفاده می‌شوند، می‌توانند به سرعت اپیدمی‌هایی مانند کووید-۱۹ را منتقل کنند؛ بنابراین، مدیران هتل باید خطرات کووید-۱۹ را همان‌طور که توسط مهمانان هتل درک می‌شود، درک کرده و تأثیر چنین پدیده‌های منفی بر نیت رفتاری مهمانان برای تدوین انواع استراتژی‌ها را شناسایی کنند (Yu, Lee & Hyun, 2021).

ویلیامز و همکارش در سال ۲۰۲۰ مقاله‌ای با عنوان «کووید-۱۹ و کار اعلام‌نشده: تأثیرات و پاسخ‌های سیاست در اروپا» ارائه دادند که در آن به بررسی همه‌گیری ویروس کرونا و محدودیت‌های ناشی از آن در محل کار، اشاره شده است و در نتیجه تأیید می‌کنند که دولت‌ها به شرکت‌ها و کارگران باید حمایت مالی موقت ارائه کنند. این مقاله گروهی را که قادر به دسترسی به این حمایت مالی نیستند، یعنی آن‌هایی که در شغلشان در اقتصاد اعلام‌نشده است را در نظر می‌گیرد. برای شناسایی صنایع خدماتی و کارگران درگیر، یک بررسی اواخر سال ۲۰۱۹ انجام شد. این بررسی نشان می‌دهد که مشاغل اعلام‌نشده به‌ویژه در بخش‌های مهمان‌نوازی، خرده‌فروشی و خدمات شخصی رایج است و گروه‌های جمعیتی را در این زمینه شناسایی کردند. با توجه به اینکه این نیروی کار اعلام‌نشده در حال حاضر تا حد زیادی قادر به کار نیست، استدلال می‌شود که ارائه دسترسی به حمایت مالی موقت، از طریق یک طرح معرفی داوطلبانه که نه تنها برای تأمین حمایت درآمدی موردنیاز این شرکت‌ها و کارگران، بلکه برای تأمین مالی موردنیاز آن‌ها، ابتکار مفیدی خواهد بود.

یون با بررسی که بر روی مدیران هتل‌های سئول در سال ۲۰۲۱ انجام دادند به این نتیجه رسیدند که این مطالعه اجرای فعالیت‌های مرتبط به مدیریت بهداشت و پزشکی را به‌عنوان ابزاری برای به حداقل رساندن آسیب به صنعت هتلداری در برابر شیوع کووید-۱۹ پیشنهاد می‌کند (Yoon, 2021).

در سال ۲۰۲۱ بر تو و همکارانش مطالعه‌ای با عنوان «از اعداد استفاده کنید نه از کلمات!» ارتباط برنامه‌های نظافت هتل‌ها از دیدگاه برندگان هتل در زمان کووید-۱۹ منتشر کردند. آن‌ها بررسی کردند که چگونه هتل‌هایی که نام تجاری خود را به‌عنوان یک شخصیت خاص (صادقانه در مقابل هیجان‌انگیز) قرار می‌دهند، می‌توانند از سبک‌های ارتباطی مختلف (شامل کمی‌کننده‌های عددی در مقابل کلامی) هنگام ارائه روش‌های تمیز کردن بهره ببرند. در بخشی از مطالعه، واکنش‌های نگرشی گردشگران را نسبت به برنامه‌های نظافت هتل‌ها بررسی کردند. طبق نتایج به‌دست آمده مدیران هتل‌ها می‌بایست از موقعیت شخصیتی برند خود برای تأثیرگذاری بر نگرش‌ها و ذهنیت گردشگران استفاده کنند (Barreto et al., 2021).

هائو، ایکسیائو و چان (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «کووید-۱۹ و صنعت هتلداری چین: تأثیرات، مدیریت بحران و دستور کار پس از همه‌گیری» انجام دادند. این مطالعه به بررسی و نمایش تأثیرات کلی بیماری کرونا در صنعت هتلداری چین می‌پردازد و مدلی جهت مدیریت اثرات شیوع کووید-۱۹ باهدف تعیین استراتژی‌های ضد همه‌گیری، پیشنهاد شده است. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که کووید-۱۹ به‌طور قابل توجه و دائمی بر چهار جنبه اصلی صنعت هتلداری چین (کسب‌وکار و کانال‌های توزیع، طراحی محصول و ترجیح سرمایه‌گذاری، تحول دیجیتال و هوشمند و تغییر بازار) تأثیر می‌گذارد (Hao, Xiao & Chon, 2020).

در سال ۱۳۹۹ فائض و صالحی مقاله پژوهشی جهت طراحی چارچوب سطح‌بندی مدیریت کنترل شک در شرایط کرونایی برای هتل‌های ۵ ستاره مشهد، ارائه دادند. آن‌ها از طریق پرسشنامه و توزیع بین ۳۹۷ کارمند هتل و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، مدلی مناسب طراحی کرده‌اند. معیارهای مدل ارائه‌شده شامل «ابعاد دانش موردنیاز در کنترل شوک مالی، انعطاف‌پذیری مالی، بازاریابی اطمینان‌بخش، ساختار مالی آینده‌نگر، جامعه‌پذیری و کارکرد چند زمینه‌ای» می‌شود.

شهواریان و هاشمی (۱۳۹۹) نیز چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذر از بحران کرونا را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها با مصاحبه، مجموعه‌ای از چالش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را بیان می‌کنند که بر استراتژی‌های مواجهه بر بحران تأثیر می‌گذارد. عوامل ساختاری و شاخص‌های مالی و اعتباری نیز به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته شد. از یافته‌ها استنباط می‌شود مدیران منابع انسانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های خاصی همانند آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، شناسایی شیوه‌های تأمین مالی و کاهش هزینه و به‌کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی متمایز همچنین کسب حمایت‌های دولت می‌توانند اهداف خود را در کلیه سطوح سازمانی محقق کرده و تأثیر منفی این بحران بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها را تعدیل نمایند.

مطالعات ذکر شده به‌نوعی تک‌بعدی بوده و تنها یکی از جنبه‌های مدیریت عملکرد هتل از جمله، منابع انسانی و کارکنان، بعد اقتصادی و یا صرفاً مشتریان و مهمانان را مورد توجه و مطالعه قرار می‌دهند؛ اما هدف از مطالعه حاضر تدوین و سطح‌بندی معیارهایی جامع در خصوص مدیریت عملکرد هتل‌ها می‌باشد.

### مطالعات مرتبط با مدیریت عملکرد

نیدش رامفول و هماننت چیتو در سال ۲۰۱۵ با استفاده از رویکرد گراند تئوری (تحلیل داده بنیاد) به تجزیه و تحلیل عملکرد مدیریت در بخش هتلداری پرداختند. آن‌ها هتل موریس را به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب کرده و از ۲۷ کارشناس در جریان پژوهش کمک گرفتند هدف پژوهش مذکور ارائه چارچوب سطح‌بندی مفهومی جدید در فرایند توسعه مدیریت بر اساس دیدگاه‌های کارشناسان بود. چارچوب سطح‌بندی مفهومی ارائه شده به درک فرآیند واقعی توسعه مدیریت در چارچوب سطح‌بندی هتل موریس کمک می‌کند (Chitto & Ramphul, 2015).

در سال ۲۰۱۱ سیکاری و سادرلاند، پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت در صنعت مهمان‌نوازی» در دانشگاه لوند<sup>۱</sup>، انجام داد که هدف آن توصیف و تجزیه و تحلیل استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت در صنعت مهمان‌نوازی، است. روش پژوهش عمدتاً، مطالعه موردی و بر اساس استدلال استقرایی یا قیاسی است. در واقع ماهیت

مطالعه تا حد زیادی کیفی و در درجه اول بر مصاحبه و تجزیه و تحلیل ابزار کنترل مدیریت فعلی تکیه دارد. در این مطالعه ۷ واحد هتلداری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند و هر واحد در قالب پیشینه کاری، عوامل موقعیتی، استراتژی و مدیریت فلسفه، ساختار سازمانی و استفاده آن‌ها از سیستم‌های کنترل مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش بر این نکته دلالت دارد که چهار عامل کلیدی «استراتژی، اندازه و ساختار، مالکیت و چرخه عمر محصول» در طراحی سیستم‌های کنترل مؤثر هستند (Sicari & Söderlund, 2011).

در سال ۱۳۹۷ پژوهشی با عنوان «اولویت‌بندی معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی برای صنعت هتل داری» توسط میرفخرالدینی و کروی انجام شد. در این مقاله به بررسی مقالات، پژوهش‌ها، کتب و منابع گوناگون، معیارهایی برای مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری در سه دسته‌بندی کلی پیشران‌ها، ابعاد و نتایج عملکرد، استخراج شدند. سپس این معیارها در اختیار خبرگان قرار گرفت و از طریق روش دلفی فازی و طی ۴ مرحله، ۳۵ معیار تأیید و نهایی شد. سپس جهت اولویت‌بندی معیارها از رویکرد برنامه‌ریزی ترجیحات فازی لگاریتمی استفاده و همه معیارها وزن دهی و اولویت‌بندی شدند.

پژوهش‌های این بخش به منظور طراحی مدل مدیریتی در هتل‌ها انجام شده‌اند ولی شرایط بحرانی و خاص در آن‌ها پیش‌بینی نشده است؛ ولی در عین حال معیارها و ابعاد مورد استفاده در این مقالات با انجام تغییراتی متناسب با شرایط هتل‌های مورد مطالعه در این تحقیق، قابل بهره‌برداری خواهند بود.

### روش تحقیق

روش پژوهش انجام شده از نوع پژوهش آمیخته (ترکیب کمی-کیفی) بوده و از حیث هدف کاربردی است زیرا هدف اصلی طراحی چارچوب سطح‌بندی معیارهای مدیریت عملکرد هتل‌های شهرستان یزد در شرایط شیوع ویروس کرونا است که با استفاده از آن بتوان نتایج واقع‌گرایانه‌ای از روابط بین معیارها به دست آورد. قلمرو پژوهش مدیریت عملکرد در سطح سازمانی هتل‌های شهرستان یزد است که در بازه زمانی زمستان ۱۴۰۰ داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. داده‌های مورد نیاز در این مرحله مبتنی بر نظرات صاحب‌نظران حوزه هتلداری با استفاده از پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری گردآوری شده است. افراد شرکت‌کننده در این مرحله از بین مدیران هتل‌ها و اساتید مجرب در حوزه گردشگری و



هتلداری انتخاب شدند که شامل ۱۶ نفر از خبرگان و مدیران آشنا با مفاهیم مدیریت عملکرد بودند. این افراد همچنین دارای سابقه‌ای بیش از ۱۰ سال در امر برنامه‌ریزی بوده و حدود ۹۰ درصد آن‌ها علاوه بر تجربه و تخصص، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر داشتند. پیشنهاد شده است، حداقل از نظرات پنج خبره استفاده شود که در پژوهش حاضر ۱۶ خبره همکاری داشته‌اند (Soti & et al).

لازم به ذکر است در این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. در این نوع نمونه‌گیری، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه‌ی اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند. در این پژوهش ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. برای سنجش و ارزیابی پرسشنامه و یا هر ابزار سنجشی، از ملاک روایی استفاده می‌شود. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه، از روایی صوری استفاده شد، بدین صورت که پرسشنامه توسط چند نفر از صاحب‌نظران و خبرگان بررسی و اصلاحات لازم اعمال شد و بدین طریق روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق پس از استخراج معیارهای مدیریت عملکرد در شرایط شیوع کرونا در صنعت هتلداری، نحوه‌ی اثرپذیری و اثرگذاری عوامل بر یکدیگر بررسی و با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری سطح‌بندی شدند.

این مقاله شامل دو قسمت است: در ابتدا برای بیان مسئله و ضرورت تحقیق و بررسی پیشینه پژوهش و شناسایی معیارهای مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری، منابع مختلف شامل؛ کتب، مقالات و سایر منابع در دسترس در زمینه‌ی مسئله پژوهش با روش فراترکیب (متاسنتر) مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. روش‌های متعددی برای انجام فراترکیب پیشنهاد شده است که الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) بیشترین کاربرد را دارد و در این مقاله نیز از این روش استفاده شده است. هفت گام این رویکرد عبارت‌اند از:

گام یک: تنظیم سؤال‌های پژوهش: سؤال‌های اصلی پژوهش در بیان مسئله پژوهش نیز به آن‌ها اشاره شده است. سؤالات عبارت‌اند از:

۱. معیارهای مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری یزد با توجه به شرایط همه‌گیری ویروس کرونا، چه می‌باشند؟

۲. سطوح معیارهای شناسایی شده در صنعت هتلداری به چه صورت است؟

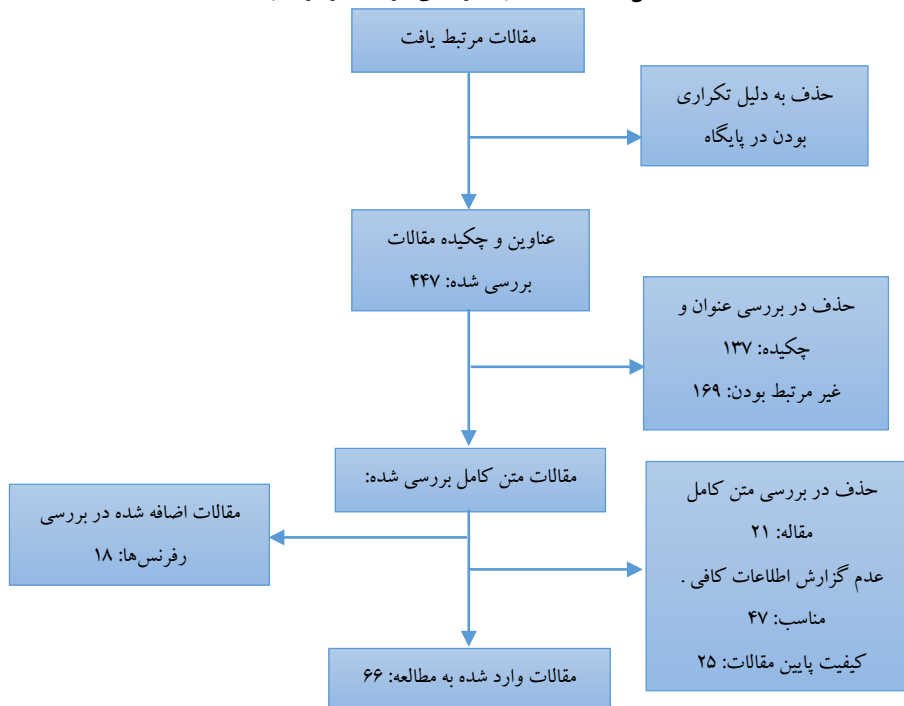
۳. معیارهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر در عملکرد هتل‌های یزد کدام‌اند؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون؛ جامعه آماری این تحقیق شامل مقالات انگلیسی موجود در پایگاه‌های Emerald، SAGE، ScienceDirect، SpringerLink است. علاوه بر این جامعه آماری این تحقیق شامل مقالات فارسی موجود در وب‌سایت پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پایگاه مجلات تخصصی نور، مگ ایران و سیویلیکا است که کلمات کلیدی «مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری»، «عملکرد هتل‌ها در شرایط کرونا»، «گردشگری و کرونا» و معادل‌های انگلیسی آن‌ها، مورد جستجو قرار گرفت. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه داده‌ها و مجلات مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر، ۵۵۱ مقاله یافت شد.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛ بازه زمانی انتخاب‌شده برای جستجو، مقالات سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ بود. بعد از حذف مقالاتی که ارتباط ضعیفی با اهداف مطالعه داشتند و انتخاب مقالات اصلی، بار دیگر برای بالا بردن اطمینان از شناسایی و بررسی مقالات موجود، لیست منابع مقالات انتخاب‌شده نیز جستجو گردید.

معیارهای ورود به مطالعه شامل انتشار مقاله در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲، مقالاتی که به نحوی در زمینه‌ی مدیریت عملکرد در صنعت هتلداری بودند و نیز مقالات انتشار یافته به زبان فارسی و انگلیسی بود. معیارهای خروج از مطالعه نیز شامل مقالات ارائه‌شده در همایش‌ها، کنفرانس‌ها و مقالات تکراری و مقالاتی که با عنوان مدیریت عملکرد اما ارزیابی عملکرد انجام داده بودند، می‌باشد. از ۵۵۱ مقاله پیداشده، بعد از حذف مواردی که ارتباط ضعیف با اهداف مطالعه داشتند، در نهایت ۶۶ مقاله مرتبط، وارد مطالعه گردید و به‌طور کامل و دقیق، مطالعه و بررسی شدند (شکل ۱).

شکل ۱: مقالات مورد بررسی فرایند فراترکیب



کلیه مقالات و گزارش‌ها توسط غربال «عنوان، چکیده، محتوا» مورد بررسی قرار گرفته. در انجام این غربالگری ابزار <sup>۱</sup>CASP کمک شایانی به بررسی کیفیت مقالات نمود. ابزار CASP به کمک ۱۰ سؤال به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی تحقیق را مشخص می‌کند. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارند: (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴)

- اهداف تحقیق: بررسی اینکه مقاله دارای هدفی مشخص و معین است.
- منطق روش: از چه روشی استفاده شده و آیا این روش منطقی‌ترین، مناسب‌ترین، عملی‌ترین یا علمی‌ترین روش است؟
- طرح تحقیق: بررسی اینکه محقق به خوبی موضوع، اهمیت موضوع، اهداف و فرضیه‌ها، روش‌ها ابزارهای تحقیق و منابع را تعریف نموده باشد.

● روش نمونه‌برداری: نمونه بخشی از جامعه تحت بررسی است که با روش یکه از پیش تعیین شده است انتخاب می‌شود. حال باید مشخص نمود که از چه روشی برای نمونه‌گیری استفاده شده و آیا این روش دارای اعتبار کافی برای این پژوهش هست.

● جمع‌آوری داده‌ها: آیا برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای استاندارد و رایج در این حوزه استفاده شده است؟

● انعکاس‌پذیری که شامل رابطه بین محقق و شرکت‌کنندگان است.

● ملاحظات اخلاقی: آیا محقق از منابع علمی معتبر در مراجع خود استفاده نمود و به‌درستی به آن‌ها رفرنس داده است؟

● دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها: آیا از ابزار خاصی استفاده نموده و تجزیه و تحلیل داده‌ها را به‌خوبی انجام داده است؟

● بیان واضح و روشن یافته‌ها: آیا نتیجه کار به‌گونه‌ای بیان شده است که خواننده به راحتی هدف را درک کند؟

● ارزش تحقیق: آیا تحقیق موردنظر هم‌راستا دارای ارزش علمی یا کاربردی است؟  
گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله؛ در این مرحله به استخراج اطلاعات هریک از ۶۶ پژوهش‌های نهایی پرداخته شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی؛ این مرحله شامل پاسخگویی به سؤال پژوهش است. علاوه بر این یک چارچوب سطح‌بندی مفهومی از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از مرحله قبل حاصل گردید که در بخش استخراج نتایج تحقیق بدان پرداخته شده است.

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت؛ در این پژوهش تلاش شده است که همه مقالات از مجال و پایگاه‌های معتبر علمی انتخاب شوند؛ بنابراین مقالاتی که از درجه اعتبار کافی برخوردار نبودند، از فرایند حذف شدند. مرحله ششم از فراترکیب پالایش کیفی یافته‌های به‌دست آمده است؛ که به‌عبارت‌دیگر روایی و پایایی مدل است که برای سنجش روایی محتوا از نظر خبرگان استفاده گردید؛ که خبرگان (دانشگاهی و صنعت) به‌صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفمند یا قضاوتی انتخاب شده‌اند. با این افراد که ۴ نفر بودند به‌صورت حضوری ملاقات شد و همه مفاهیم مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

برای بررسی کنترل کیفیت روش فراترکیب، از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. مقدار شاخص کاپای بین صفر تا یک نوسان دارد؛ هرچه مقدار این سنجه به عدد یک نزدیک‌تر

باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین رتبه دهندگان است، اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک باشد، توافق کمتری بین این دو خبره وجود دارد (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴). برای انجام این کار علاوه بر پژوهشگر که به استخراج معیارها اقدام کرده بود، از پژوهشگر دیگری که بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه هتلداری داشت، خواسته شد تا از چندین مقاله اصلی که معیارها از آن‌ها استخراج شده بودند، معیارهایی مطابق با نظر و برداشت شخصی خودش، تعیین کند. چنانچه استخراج مفاهیم به هم نزدیک باشد، نشان‌دهنده پایایی این روش است (محقر و همکاران، ۱۳۹۲). بعد از محاسبه مقدار عددی ضریب توافق کاپا می‌توانیم با استفاده از جدول زیر وضعیت سطح توافق را تحلیل کنیم.

جدول ۱: سطوح ضریب توافق کاپا

سطح توافق	مقدار عددی ضریب توافق کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی‌اهمیت	۰ تا ۰/۲
متوسط	۰/۲۱ تا ۰/۴
مناسب	۰/۴۱ تا ۰/۶
معتبر	۰/۶۱ تا ۰/۸
عالی	۰/۸۱ تا ۱

(عرب و همکاران، ۱۳۹۳)

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پژوهشگر و خبره هر دو ۱۰ معیار از این مقالات استخراج کرده‌اند که از این تعداد ۹ معیار، مشترک هستند. با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب کاپای محاسبه شده برابر با ۰/۶۴۰ می‌باشد که می‌توان ادعا کرد استخراج معیارها پایایی مناسبی داشته و در سطح معتبر قرار دارد.

جدول ۲: مقایسه استخراج معیارها توسط پژوهشگر و خبره منتخب در نرم‌افزار SPSS

**Coder۱ \* Coder۲ Crosstabulation**

		Coder 2		
		0	1	Total
Coder 1	0	3	1	4
	1	1	9	10
Total		4	10	14

جدول ۳: خروجی ضریب توافق کاپا در نرم افزار SPSS

Symmetric Measures					
Measure of Agreement	Kappa	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
		0/640	0/179	6/084	0/000
N of Valid Cases		14			

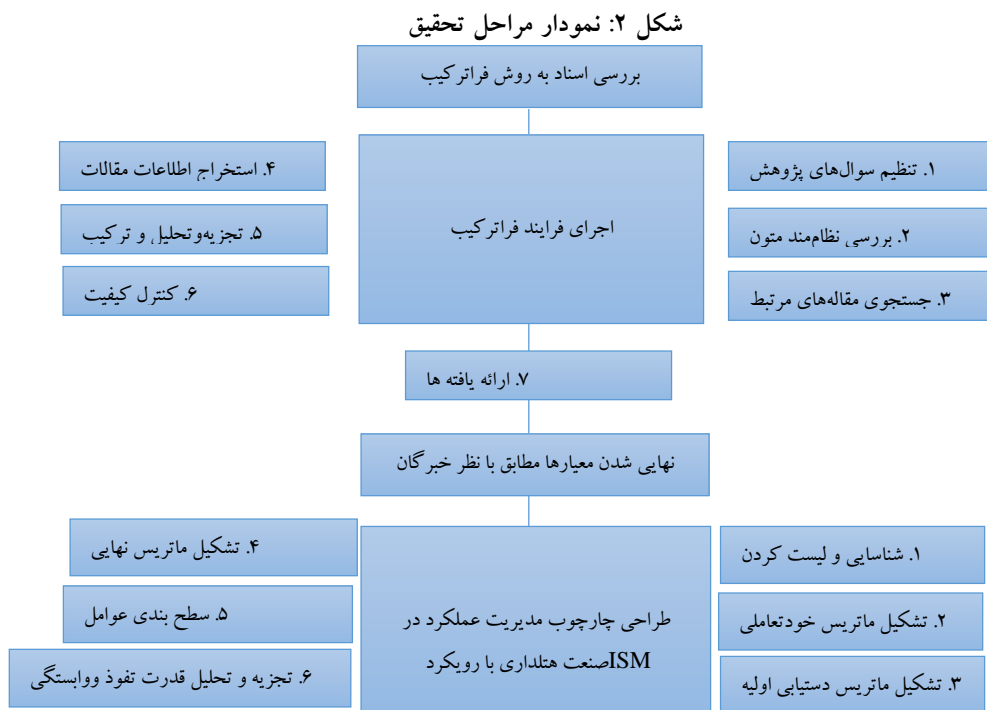
گام هفتم: یافته‌های پژوهش؛ به کمک روش فرا ترکیب (متاستز) عملیات انتخاب مقالات مرجع، ارزیابی و استخراج اطلاعات از آن‌ها انجام گرفت.

در قسمت دوم به منظور طراحی چارچوب سطح‌بندی روابط بین معیارها از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری<sup>۱</sup> استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری روشی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر عناصر دیگر است. این روش ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به بیان دیگر ابزاری است که پیچیدگی روابط بین عناصر شکل‌دهنده یک سیستم قابل تحلیل است. برای اجرای رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تعیین رابطه و ترتیب اهمیت بین عناصر مسئله لازم است. (آذر و بیات، ۱۳۸۷)

گفتنی است روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری را واردفیلد (۱۹۷۳) مطرح کرد. این روش چگونگی تأثیرگذاری هر یک از عناصر را بر یکدیگر (جهت و شدت رابطه) در یک ساختار سلسله مراتبی مشخص می‌کند (Govindan et al., 2012) و در نهایت نیز تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی (تجزیه و تحلیل میک-مک) انجام می‌شود. جمع سطری و جمع ستونی اعداد در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عامل به ترتیب بیان‌کننده میزان نفوذ و میزان وابستگی است. با در نظر گرفتن قدرت نفوذ و وابستگی عوامل، چهار گروه از عناصر شناسایی می‌شود: الف - خودمختار: عواملی که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف دارند؛ ب - وابسته: عواملی که قدرت نفوذ کم و وابستگی شدید دارند؛ ج - متصل (پیوندی): عواملی که قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد دارند؛ و د - مستقل: عواملی که قدرت نفوذ قوی، ولی وابستگی ضعیف دارند (Hsiao et al., 2013).

مراحل اجرای پژوهش مطابق با شکل زیر است:

1 Interpretive Structural Modeling (ISM)



### یافته‌ها

همان‌گونه که در بخش قبل بیان شد، پژوهش حاضر شامل دو بخش اصلی است، بخش اول تعیین و نهایی کردن معیارها؛ و بخش دوم طراحی چارچوب سطح بندی مدیریت عملکرد در هتل‌ها.

### بخش اول: تعیین و نهایی کردن معیارها

ابتدا به منظور استخراج معیارها به صورت نظام‌اند از روش فراترکیب استفاده شد. به منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش به تجزیه و تحلیل نتایج استخراج شده از مقالات منتخب پرداخته شد و معیارهای اولیه برای مدیریت عملکرد هتل‌ها در شرایط کرونایی به شرح جدول زیر است:

جدول ۴: معیارهای اولیه برای مدیریت عملکرد هتل‌ها در شرایط کرونایی در مطالعات مشابه

معیارهای عملکردی	نویسنده
آمادگی پزشکی، ارتباطات سلامت، کنترل بهداشت، فناوری سلف سرویس	Colin & Kayaoglu, 2020
استراتژی قیمت‌گذاری، دریافت خدمات باکیفیت در قبال پرداخت هزینه بیشتر	Park, Kim & Lee, 2021
مدیریت بهداشت	Yu, Lee and Hyun, 2021
به‌کارگیری هوش مصنوعی (ربات)	Yan, Kim, Zhang & Yanez, 2021
مدیریت بحران و کاهش ریسک، نوآوری در فناوری، کاهش تعامل مهمان و کارکنان، بهبود نظافت و پاکیزگی	Shin & Kang, 2020
کیفیت بالا، تصویر برند، مشتریان وفادار، اقدامات بازاریابی، مدیریت بحران فاصله اجتماعی، ایزوله سازی	Alonso & Bremser, 2013
مدیریت بازاریابی، تعمیر و نگهداری هتل، منابع انسانی، حمایت دولت	Israeli & Reichel, 2003
حمایت مالی موقت، حمایت دولت	Mehta, McAuley, Brown, Sanchez, Tattersall, Manson, 2020
نشان تجاری منطبق با برنامه‌های پیشگیری کرونا، برندسازی مرتبط، مدیریت بازاریابی	Barreto, Loureiro, Braunc, Sthapitd & Zenker, 2021
طراحی محصول و سرمایه‌گذاری، تحول دیجیتال و هوشمند، همراهی با تغییرات بازار و تقاضا، انعطاف‌پذیری	Hao, Xiao, Chon, 2020
استانداردسازی نظافت اتاق‌ها، مدیریت سیستم دفع زباله، بهداشت کارکنان، مدیریت بازاریابی نوین	Jain, 2021
منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، پیامدها، کارایی، بهره‌وری، کیفیت خدمات، هزینه، اثربخشی، رضایت مشتری	Poister, 2003
منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، اثرات، کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، هزینه، اثربخشی، اعتماد	Bouckaert & Halligan, 2006
ورودی‌ها، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، پیامدها، کارایی، اثربخشی، مطلوبیت و پایداری، مرتبط بودن، برابری	Pollitt, 2004
ورودی عملیات، خروجی، پیامد، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت، برابری و انصاف، رضایت ذینفعان	Simmons & Estes, (2008)
مشتری، نگهداری، کارکنان، فرایند، نوآوری، کیفیت، اثربخشی، کنترل، تجهیزات، مالی، محیط‌زیست، رقابت‌پذیری، بازار و مشتری، فرایندهای کسب‌وکار	Mirela & Mironeasa, 2016



معیارهای عملکردی	نویسنده
استراتژی‌ها، اهداف، بازخور، بهبود مستمر، برابری	Hudson, Smart & Bourne, 2010
نظارت، تمرکز، تصمیم‌گیری استراتژیک، مشروعیت	Henry, 2017
کیفیت، زمان، انعطاف‌پذیری، مالی، رضایت مشتری، منابع انسانی	Garengo & Bititci, 2007
تحصیلات، رهبری، زیرساخت، فرهنگ، سیاست‌های دوات، نوآوری، تنوع	White, Gunasekaran, & Roy, 2014
ورودی، استراتژی، 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 & Othunon, 2010
خط‌مشی، سازمان و مدیریت، آموزش، جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل، استانداردسازی، کنترل، تضمین کیفیت، نتایج و پیامدها، تضمین کیفیت برای آینده.	Kaynak, 2003
استراتژی، رضایت ذینفعان و فرایند در مدیریت و سنجش	Taticchi, 2010
معیارهای مرتبط با تعیین‌کننده‌ها: کیفیت، انعطاف‌پذیری، منابع و نوآوری؛ معیارهای مرتبط با نتایج: مالی و رقابت‌پذیری.	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro and Voss, 2000
عناصر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری.	Kaplan and Norton, 2004
رهبری، مأموریت، ارزش‌ها، عوامل کلیدی موفقیت، استراتژی‌ها، ارزیابی داخلی و خارجی، اهداف، معیارهای عملکردی، برنامه، اقدام، سنجش و بازیابی عملکرد.	Akpabot, 2016
ورودی‌ها، سیستم پردازش، خروجی‌ها، پیامدها و اهداف	Neely, 2007
محیط، استراتژی، طراحی، فرهنگ و نتایج در سازمان	Mongiello, & Harris 2001
چشم‌اندازی روشن، اهداف کمی، مجموعه منسجم معیارهای عملکردی، بازیابی دقیق عملکرد، پاسخگویی و انگیزاننده‌ها.	Morrison and Teixeira, 2004
ذی‌نفعان، راهبردها، فرایندها و توانمند سازها.	Neely & Bourne, 2001
چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، منابع، مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری.	Kanji, 2002
شناخت و سنجش پیامدها و سایر معیارهای عملکردی با تأکید بر منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، پیامدهای اولیه-میان‌مدت و بلندمدت.	Evans & Elphick, 2005
نیازها، اهداف خط‌مشی و عملیاتی، منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، اثرات، محیط، کارایی، اثربخشی و هزینه اثربخشی.	Boadu, Dwomo-Fokuo, Boakye & Kwaning, 2014

ادامه جدول ۴:

معیارهای عملکردی	نویسنده
برنامه‌ریزی راهبردی، سنجش، نشر اطلاعات و بهبود عملکرد.	Moynihan, Donald, & 2009 Landuyt,
دیدگاه‌ها و نظرات ذینفعان، سیاست‌های مدیریت عملکرد، پیامدها، شاخص‌های ارزیابی و بازخورد.	2005 Upneja,
تدوین استراتژی ذینفع محور، تعریف اولویت‌های عملکردی، انتخاب چارچوب سطح‌بندی اندازه‌گیری، تدوین شاخص‌های مناسب، پاسخگویی، فرهنگ‌سازی و بهبود عملکرد پایدار.	Oukil, Channouf & 2016 Asma,
زمینه، فرهنگ، اهداف، ابزارها و پاسخگویی.	Brignall & Ballantine, 2011
آنالیز فرایندهای سازمانی، تدوین برنامه بهبود عملکرد، تدوین و اولویت‌بندی اهداف، تدوین برنامه و اهداف عملیاتی، تشکیل تیم‌های اجرایی، مدیریت اجرای برنامه، سنجش و تدوین برنامه پایش پیشرفت اقدامات.	رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰
انعطاف‌پذیری مالی، بازاریابی، مدیریت مالی، آینده‌نگری، جامعه‌پذیری، کارکرد چندجانبه	فائض، صالحی و قانع، ۱۳۹۹
مسئولیت‌پذیری و تعهد زنجیره تأمین، بهبود جایگاه مدیریت منابع انسانی، بهبود سطح انگیزش، سلامت جسم و روان کارکنان، ظرفیت‌سازی در هتل	شهواریان و هاشمی، ۱۳۹۹

کلیه معیارهای جدول بالا دسته‌بندی شد و در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت. طی جلسات مختلف، معیارها توسط خبرگان موردبررسی و ارزیابی و گاهاً تلفیق قرار گرفتند و در نهایت بر ۱۴ معیار توافق شد و به‌عنوان معیارهای نهایی وارد مرحله بعدی تحقیق شدند.

جدول ۵: معیارهای نهایی مدیریت عملکرد در هتل موردتوافق شده

کد معیار	معیارهای نهایی مدیریت عملکرد	کد معیار	معیارهای نهایی مدیریت عملکرد
۱	توانایی مالی و امکانات هتل (منابع هتل)	۸	انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید در هتل
۲	آمادگی بهداشتی و پزشکی در هتل	۹	شناسایی حوزه‌های کلیدی عملکرد
۳	سیاست‌های دولت	۱۰	شفافیت در امور جاری هتل
۴	مهارت‌های رهبری و مدیریتی	۱۱	کاهش هزینه‌های هتل
۵	اقدامات و استراتژی‌های بازاریابی هتل	۱۲	بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به مهمانان هتل
۶	مدیریت بحران	۱۳	وفاداری مشتریان به هتل
۷	نوآوری در ارائه خدمات و فعالیت‌های هتل	۱۴	افزایش در توانمندسازی کارکنان هتل

## بخش دوم: طراحی چارچوب سطح بندی ساختاری - تفسیری مدیریت عملکرد هتل‌ها در زمان شیوع کرونا

در مرحله بعد و پس از نهایی شدن معیارها، پرسش نامه‌ها به منظور تجزیه و تحلیل و سطح بندی متغیرها در اختیار خبرگان قرار گرفت. به این صورت که ۱۴ عامل انتخاب شده در سطرها و ستون‌های جدول قرار گرفتند و از خبرگان خواسته شد با توجه به نمادهای X (متغیر J, A) هر دو به تحقق هم کمک می‌کنند، A (متغیر J به تحقق متغیر A کمک می‌کند)، V (متغیر A به تحقق متغیر J کمک می‌کند) و O (متغیرهای J, A بدون ارتباط هستند) نحوه ارتباطات دوطرفه متغیرها را مشخص کنند. روابط به دست آمده از این پرسش نامه‌ها در جدول ۶ نشان داده شده است.



در این مرحله روابط موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد بیان شده تبدیل می‌شوند و از این راه راه ماتریس RM ایجاد می‌شود. به عبارتی تهیه ماتریس دستیابی اولیه با استفاده از ماتریس خود تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد، به طوری که ماتریس قبلی به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. اگر چنانچه رابطه به صورت  $V$  باشد، آنگاه  $(i,j)=1$  و سپس  $(j,i)=0$  است. اگر رابطه به صورت  $A$  باشد، آنگاه  $(i,j)=0$  و سپس  $(j,i)=1$  است؛ در صورتی که رابطه به صورت  $X$  باشد، آنگاه  $(j,i) = (i,j) = 1$  است. اگر رابطه به صورت  $O$  باشد  $(j,i) = (i,j) = 0$  است. در صورتی که  $j = i$  باشد در ورودی ماتریس دسترسی یک قرار داده می‌شود. به طور کلی، نتایج حاصل در جدول ۷، نشان داده شده است.

پس از آنکه ماتریس اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط معیارها ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. ماتریس دسترسی نهایی یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های  $F_{ij}$  آن هنگامی که عنصر  $F_i$  به عنصر  $F_j$  با هر طولی دسترسی داشته باشد یک و در غیر این صورت برابر صفر است. انتقال پذیری بیانگر آن است در صورتی که متغیر  $A$  بر متغیر  $B$  تأثیر داشته باشد و متغیر  $B$  بر متغیر  $C$  تأثیر بگذارد،  $A$  بر  $C$  تأثیر می‌گذارد. اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به یک خواهد شد که به صورت  $(1^*)$  نشان داده می‌شود.

جدول ۷- ماتریس دستیابی اولیه (RM)

معیارهای عملکرد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۳۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۳۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰
۳۴	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰
۱۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰
۷	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰
۸	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰
۶	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۵	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۳	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۲	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
میانگین عملکرد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۳۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱

روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه شده و سپس این ماتریس در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان  $n$  می‌رسد. روابط ۱ و ۲ روش تعیین ماتریس دسترسی را در مراحل اول و دوم با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

$$A+I \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$M = (A + I)^n \quad \text{رابطه (۲)}$$

در روابط فوق،  $A$  ماتریس دسترسی اولیه،  $I$  ماتریس همانی و  $M$  ماتریس دسترسی نهایی است. برای سازگار کردن ماتریس روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است که در این پژوهش از قوانین ریاضی استفاده شده است که مطابق آن، برای ایجاد سازگاری در ماتریس دستیابی، ماتریس مذکور را به توان  $(k+1)$  می‌رساند که باید  $k \geq 1$  باشد. البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولن<sup>۱</sup> باشد. طبق این قاعده  $1=1 \times 1$  و  $1=1+1$  می‌باشد. پس از وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط معیارها ماتریس دسترسی نهایی حاصل می‌شود که این ماتریس در جدول ۸ نشان داده شده است. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر معیار نشان داده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲).

جدول ۸: ماتریس دسترسی نهایی

معیارهای عملکرد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	قدرت نفوذ
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	*۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۱
۲	۰	۱	۰	۰	۱	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۱	*۱	۰	۸
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۰	۱	*۱	۰	۰	۱۲
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
۵	۱	۱	۰	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	*۱	۱	۱	۰	۱۱
۶	*۱	۱	۰	*۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۹
۷	*۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۸
۸	*۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۸
۹	*۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۹
۱۰	*۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۰
۱۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱۰
۱۲	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱۲
۱۳	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱۳
۱۴	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱۴

میزان وابستگی



با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی «مجموعه خروجی» و «مجموعه ورودی» برای هر معیار به دست می آید. بر این اساس، مجموعه خروجی مجموعه ای است که در آن سطرها و عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه ورودی مجموعه ای است که در آن ستون ها و عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه ستون بعدی جدول (اشتراک) تکمیل خواهد شد؛ بنابراین، با به دست آمدن ماتریس دستیابی نهایی، برای تعیین معیارها، دو مجموعه خروجی و ورودی تعریف شده و سپس اشتراک این دو مجموعه به دست می آید. در اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه خروجی باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد.

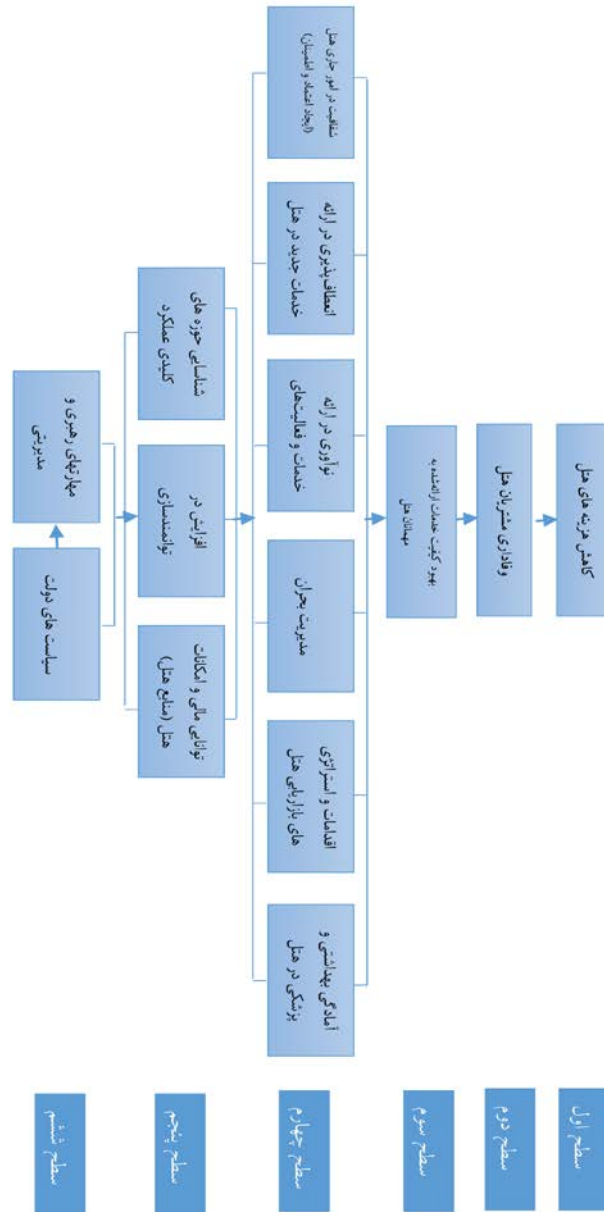
در این پژوهش، معیار مدیریت عملکرد هتل ها در زمان شیوع کرونا در شش سطح قرار گرفتند.

اطلاعات مربوط به مجموعه خروجی، مجموعه ورودی، مجموعه مشترک و سطح هر معیار در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹: تعیین سطح در سلسله مراتب ISM

سطح	مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	
پنجم	۱۴/۱۱/۹/۸/۷/۶/۵/۱	۱۴/۱۱/۹/۸/۷/۶/۵/۱	۱۴/۱۳/۱۲/۱۱/۹/۸/۷/۶/۵/۲/۱	۱
چهارم	۱۲/۹/۸/۷/۶/۵/۲	۱۲/۹/۸/۷/۶/۵/۲	۱۳/۱۲/۹/۸/۷/۶/۵/۲	۲
ششم	۳	۳	۱۳/۱۲/۱۱/۹/۸/۷/۶/۵/۴/۳/۲/۱	۳
ششم	۶/۵/۴	۶/۵/۴	۱۴/۱۳/۱۲/۱۱/۱۰/۹/۸/۷/۶/۵/۴/۲/۱	۴
چهارم	۹/۸/۷/۶/۵/۴/۲/۱	۹/۸/۷/۶/۵/۴/۲/۱	۱۳/۱۲/۱۱/۹/۸/۷/۶/۵/۴/۲/۱	۵
چهارم	۶/۵/۴/۲/۱	۶/۵/۴/۲/۱	۱۳/۱۲/۸/۷/۶/۵/۴/۲/۱	۶
چهارم	۸/۷/۵/۲/۱	۸/۷/۵/۲/۱	۱۳/۱۲/۱۱/۸/۷/۵/۲/۱	۷
چهارم	۸/۷/۵/۲/۱	۸/۷/۵/۲/۱	۱۲/۸/۷/۵/۲/۱	۸
پنجم	۹/۵/۲/۱	۹/۵/۲/۱	۱۳/۱۲/۱۰/۹/۶/۵/۲/۱	۹
چهارم	۱۰	۱۰	۱۳/۱۲/۱۰	۱۰
اول	۱۱/۱	۱۱/۱	۱۱/۱	۱۱
سوم	۱۲/۲	۱۲/۲	۱۳/۱۲/۱۱/۲	۱۲
دوم	۱۳	۱۳	۱۳/۱۱	۱۳
پنجم	۱۴/۱	۱۴/۱	۱۴/۱۳/۱۲/۱۰/۸/۷/۱	۱۴

به منظور رسم چارچوب سطح بندی ساختاری - تفسیری ابتدا بر اساس سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی، یک چارچوب سطح بندی اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیری ها چارچوب سطح بندی نهایی به دست آمد (شکل ۳).



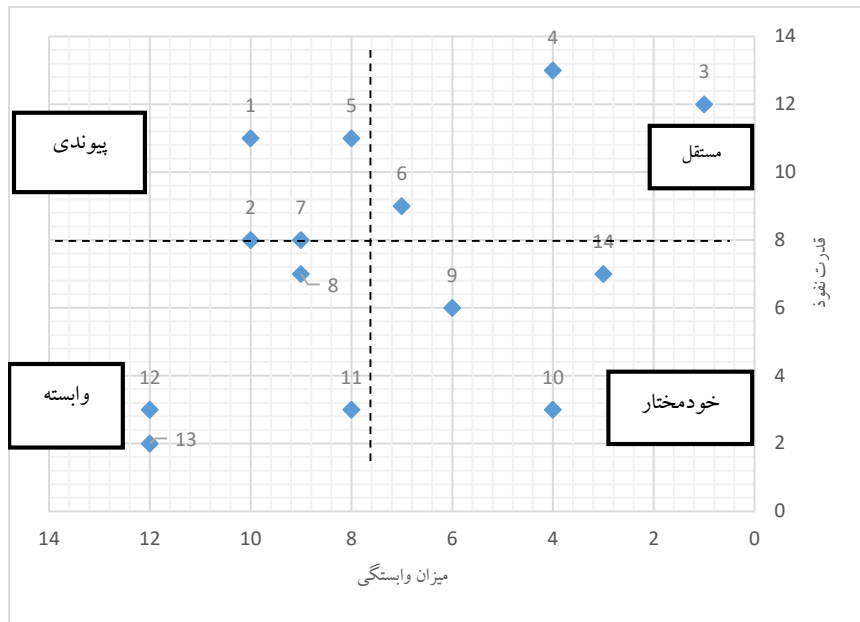
شکل ۳: چارچوب سطح بندی نهایی از ISM

«کاهش هزینه‌های هتل» در بالاترین سطح قرار گرفته است. باید توجه داشت معیارهایی که در سطح بالاتر هستند از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تأثیر معیارهای سطوح پایین‌تر هستند. در پایین‌ترین سطح چارچوب سطح بندی، «سیاست‌های دولت» و «مهارت‌های رهبری و مدیریتی» قرار دارند که این دو معیار به عنوان معیارهای پایه‌ای و اساسی عمل می‌کنند و فرایند مدیریت عملکرد هتل‌ها در زمان شیوع کرونا باید از این معیارها شروع و به سایر معیارها سرایت کند. سایر ارتباطات نیز در شکل ۳ مشخص شده است.

با توجه به یافته‌های ارائه شده در جداول و با استفاده از سطوح اولویت بندی شده معیارها و ماتریس دستیابی، در نهایت با عنایت بر میزان قدرت نفوذ و وابستگی عوامل، نوع عوامل بر مبنای تحلیل میک-مک مشخص شده است (شکل ۴)

معمولاً برای انجام تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی هر معیار از روش میک-مک استفاده می‌کنند. همان‌طور که در بالا ذکر شد، قدرت نفوذ برابر با حاصل جمع اعداد سطر هر متغیر و قدرت وابستگی برابر با حاصل جمع اعداد ستون هر متغیر در ماتریس دسترسی نهایی است. با توجه به جداول فوق و با استفاده از سطوح اولویت بندی شده معیارها و ماتریس دسترسی نهایی، در نهایت جدول قدرت نفوذ و وابستگی در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. شکل ۴، نمودار قدرت نفوذ و وابستگی را برای معیارهای مورد بررسی با توجه به گروه‌های چهارگانه خودمختار، پیوندی، وابسته و مستقل نشان می‌دهد (Mandal et.al, 1994) (ذکر این نکته لازم است که اعداد داخل شکل، شماره مرتبط با معیارهای باشد که در جدول ۵، معیارها با شماره‌های آن‌ها ذکر شده است.)

شکل ۴: ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (میک-مک)



در واقع هدف از تجزیه و تحلیل میک-مک، تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی بین عوامل است. در این بخش معیارها بر حسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

✓ دسته اول شامل عوامل حیاتی خودمختار می‌باشند. این عوامل نسبتاً غیر وابسته به سیستم می‌باشند (اچسیاو و همکاران، ۲۰۱۳). در نمونه مورد بررسی معیارهای «۹. شناسایی حوزه‌های کلیدی عملکرد؛ ۱۰. شفافیت در امور جاری هتل (ایجاد اعتماد و اطمینان)؛ و ۱۴. افزایش در توانمندسازی کارکنان هتل» در این گروه قرار گرفتند.

✓ دسته دوم شامل عوامل حیاتی وابسته می‌باشند. در این پژوهش معیارهای «۸. انعطاف-پذیری در ارائه خدمات جدید در هتل؛ ۱۱. کاهش هزینه‌های هتل؛ ۱۲. بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مهمانان هتل؛ و ۱۳. وفاداری مشتریان به هتل» در این دسته قرار دارند.

✓ دسته سوم شامل عوامل حیاتی پیوندی می‌باشند. این عوامل در نوع خود ناپایدار هستند زیرا هر تغییری روی این عوامل، دیگر عوامل را هم تحت تأثیر قرار خواهد داد (اچسیاو و همکاران، ۲۰۱۳). معیارهایی که در این دسته قرار گرفته‌اند، عبارت‌اند از: ۱. توانایی مالی

و امکانات هتل (منابع هتل)؛ ۲. آمادگی بهداشتی و پزشکی در هتل؛ ۵. اقدامات و استراتژی‌های بازاریابی هتل؛ ۷. نوآوری در ارائه خدمات و فعالیت‌های هتل. ✓  
دسته چهارم شامل عوامل مستقل می‌باشند. معیارهای این گروه شامل: ۳. سیاست‌های دولت؛ ۴. مهارت‌های رهبری و مدیریتی؛ ۶. مدیریت بحران؛ هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر بخشی از مطالعه است که هدف آن طراحی مدل مدیریت عملکرد برای صنعت هتلداری یزد در زمان شیوع کرونا، می‌باشد. در این مقاله ابتدا به روشی سیستماتیک و علمی، معیارهای طراحی چارچوب، متناسب با شرایط صنعت هتلداری در شهرستان یزد، تعیین و تدوین شدند و به تأیید خبرگان پژوهش رسید و به منظور شناسایی و تحلیل روابط بین معیارها، از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد که خروجی این مرحله نگاشت روابط بین معیارهای مدیریت عملکرد هتل‌ها در شرایط کرونایی است.

جدا از مشکلات عملکردی و مدیریتی که صنعت هتلداری در زمان شیوع کرونا با آن درگیر بوده است، ماهیت خدماتی بودن فعالیت‌های هتل هم سنجش و مدیریت عملکرد در آن‌ها را با چالش روبرو می‌کند. یکی از این چالش‌ها چگونگی دستیابی به معیارهای مناسب برای سنجش و مدیریت عملکرد است. معیارهای عملکردی از منابع مختلفی قابل استخراج هستند که در این پژوهش بهترین منبع برای تعیین معیارها، استفاده از مطالعات گذشته و مطالعات مشابه در این حوزه و سپس بومی‌سازی آن‌ها با شرایط هتل‌های مورد مطالعه توسط خبرگان صنعت بود. در این راستا ۱۴ معیار از کل معیارهای استخراج شده، مورد تأیید نهایی قرار گرفت. این معیارها هم بعد مالی (کمی) و بعد غیرمالی (کیفی) و هم کلیه فعالیت‌های هتل اعم از فعالیت‌های مدیریتی، عملیاتی و پشتیبانی را پوشش می‌دهند. معیارهای تعیین شده، نسبتاً جامع بوده و بر کلیه فعالیت‌های هتل تمرکز دارند و صرفاً بر بعد مشتری یا بعد کارکنان و یا بعد مالی توجه نشده بلکه مطالعه حاضر مدیریت عملکرد را مبنا قرار می‌دهد تا دیدگاهی کلی به همه بخش‌ها و ابعاد فعالیت‌های هتل‌ها داشته باشد. به عنوان مثال پارک و همکارانش در سال ۲۰۲۱ و یو و همکارانش (۲۰۲۱)، بر دلیل انتخاب هتل توسط مشتریان (بعد مشتری) تمرکز دارند و یا ویلیامز و شرف (۲۰۲۰) و همچنین فائز و همکارانش در سال ۱۳۹۹، صرفاً بر فعالیت‌ها و وضعیت

کارکنان هتل (بعد نیروی انسانی) توجه کرده‌اند. به نوعی می‌توان گفت فعالیت‌های آن‌ها تک‌بعدی است درحالی‌که مقاله حاضر، دیدگاهی نسبتاً کلی و چندجانبه دارد. نتایج تحقیقات یون (۲۰۲۱) بیان می‌دارد که هتل‌ها برای مقابله با همه‌گیری کرونا می‌بایست بر مدیریت بهداشت در هتل متمرکز شوند که این عامل یکی از ۱۴ معیاری است (معیار: آمادگی بهداشتی و پزشکی در هتل) که در این مقاله برای مدیریت عملکرد هتل‌ها پیشنهاد شده است و با نتایج مطالعه او همخوانی دارد.

اگرچه در بررسی پیشینه تحقیق، در حوزه مدیریت عملکرد هتل‌ها در شرایط کرونایی، پژوهشی که روابط بین معیارها را مورد بررسی قرار داده باشد، مشاهده نشد، اما توجه به این نکته ضروری است که تعیین روابط بین معیارهای مدیریت عملکرد هتل‌ها در شرایط شیوع کرونا و به‌طور کلی شرایط بحرانی، برای هر منطقه‌ای، خاص آن محدوده است و هر منطقه باید متناسب با شرایط خود، روابط بین معیارها را مورد بررسی قرار دهد. در پژوهش حاضر با توجه به عوامل قدرت نفوذ و وابستگی، روابط بین معیارهای مدیریت عملکرد هتل‌های شهرستان یزد، در چارچوبی مشخص، طراحی شد و بر اساس این چارچوب ۶ سطحی، معیارها با اولویت بالاتر شناسایی شدند. مقایسه معیارها و اولویت آن‌ها در این تحقیق با مطالعات مشابه نشان می‌دهد تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای بین آن‌ها وجود دارد؛ مطابق با آنچه در بخش پیشینه تحقیق ارائه شد، اکثر مطالعات صورت گرفته در صنعت هتلداری در سطح جهان، بر نحوه مدیریت کردن فعالیت‌های هتل در زمان شیوع به‌صورت تفکیک‌شده (بخش نیروی انسانی، بازاریابی، امور مالی، مشتریان هتل و ...) تمرکز کرده‌اند و به مدیریت و ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها اشاره‌ای نمی‌کنند؛ مطالعاتی هم که به ارائه مدل برای مدیریت و ارزیابی عملکرد هتل‌ها پرداخته‌اند، به علت اینکه در شرایط زمانی متفاوت انجام شده‌اند، معیارها و اولویت‌های آن‌ها با نتایج تحقیق حاضر، متفاوت است. به‌عنوان مثال پژوهشی که در سال ۱۳۹۷ در هتل‌های یزد و تهران<sup>۱</sup> انجام شد با توجه به اینکه جامعه پژوهش (هتل‌های یزد) با جامعه‌ی این مقاله همپوشانی دارد، اما در معیارها و اولویت‌بندی آن‌ها تفاوت‌هایی وجود دارد. به این صورت که در آن پژوهش معیارهای «نوآوری در خدمات هتل، استراتژی رقبا، اهداف هتل و چشم‌انداز و مأموریت هتل»، معیارهای تأثیرگذار شناسایی شدند اما در پژوهش حاضر معیارهای «سیاست‌های دولت و

۱ رساله دکتری میرفخرالدینی (۱۳۹۷) دانشگاه علامه طباطبایی

مهارت‌های رهبری و مدیریتی» در دسته عوامل تأثیرگذار قرار دارند؛ پس می‌توان نتیجه گرفت که سیاست‌گذاری‌های دولت و مهارت‌های مدیران هتل‌ها در زمان‌های بحرانی زیربنای مدیریت عملکرد در هتل‌ها بوده و توجه به این عوامل، در شرایط بحرانی و خاص، باید در اولویت قرار بگیرد؛ بنابراین برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی در هتل‌ها توصیه می‌شود و ضروری است که تصمیمات و برنامه‌ریزی‌ها بر مبنای سیاست‌گذاری‌های کلی دولت اتخاذ شود.

از طرفی در هر دو مطالعه معیار «وفاداری مشتریان»، جزء معیارهای تأثیرپذیر بوده است؛ پس می‌توان نتیجه گرفت که رضایت و به دنبال آن وفاداری مشتریان هتل، چه در زمان‌های عادی و چه در شرایط بحران، برای مدیریت عملکرد فعالیت‌های هتل، معیار اولویت‌داری خواهد بود و یکی از اهداف همیشگی هتل‌ها در کنار سودآوری، وفادار نمودن مشتریان به هتل است. از جمله مواردی که پیشنهاد می‌شود برای وفاداری مشتریان به هتل در شرایط کرونایی انجام شود و مطالعه یو و لی (۲۰۲۱) نیز بر آن تأکید دارد، درک نگرانی‌های مهمانان هتل و در مقابل القای احساس امنیت به آن‌ها توسط مدیران از طریق انجام اقداماتی چون حفظ پاکیزگی و نظافت هتل، رعایت نکات بهداشتی، فاصله‌گذاری اجتماعی و بررسی دائم سلامت کارکنان و ... است. همان‌گونه که کیم و همکارانش (۲۰۲۱) نیز بیان می‌کنند که مشتریان هتل تمایل دارند در قبال پرداخت هزینه بیشتر، خدمات باکیفیت بالاتری دریافت کرده و سلامت خود را تضمین کنند.

همچنین بر اساس یافته‌های تحلیل میک-مک مشخص شد که معیارهای «منابع هتل، آمادگی بهداشتی و پزشکی در هتل، اقدامات و استراتژی‌های بازاریابی و نوآوری در خدمات و فعالیت‌های هتل»، نفوذ زیادی بر سایر عوامل دارند، بنابراین بیشتر باید مورد توجه مدیران هتل‌ها قرار بگیرند زیرا تغییرات آن‌ها سایر معیارهای عملکردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع مدیران در این شرایط می‌توانند با جذب سرمایه، هتل خود را به تجهیزات پزشکی خاص (امکان انجام تست کرونا در هتل و یا امکان حضور پزشک در هتل در هر زمان و ...) مجهز کنند. علاوه بر این استفاده از برنامه‌های بازاریابی برای نمایش فعالیت‌های خاص هتل که مربوط به رعایت و اجرای مسائل بهداشتی بوده و معرفی هتل به عنوان مکانی امن برای اقامت، در جذب مسافر، بسیار تأثیرگذار خواهد بود. همان‌گونه که آلنسو و برمسر (۲۰۱۳) بیان می‌کنند «هتل‌هایی که بر کیفیت بالا، تصویر برند و مشتریان

وفادار تمرکز دارند، بهترین ابزار را برای مدیریت بحران در اختیار خواهند داشت. افزایش هزینه‌های بازاریابی نیز تأثیر بحران را کاهش می‌دهد. اجرای استراتژی‌های مرتبط با کاهش هزینه در هتل‌ها در شرایط بحرانی، بدترین نتیجه را بر عملکرد دارد» (Alonso & Bremser, 2013)؛ بنابراین، هتل‌ها باید با تأکید بر ارتقای کیفیت خدمات و برندسازی و اجرای فعالیت‌های بازاریابی برای مقابله با بحران بر ایجاد وفاداری در مشتریان خود، متمرکز شوند. ذکر این نکته ضروری است که ماهیت معیارهای این دسته (دسته پیوندی) در هتل‌ها غیر ایستا است و هر تغییری در آن‌ها کل معیارهای سیستم (به‌غیر از معیارهای مستقل) را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت بازخور سیستم می‌تواند این معیارها را نیز مجدد تغییر دهد؛ بنابراین مدیران هتل‌های مورد بررسی باید به معیارهای دسته پیوندی، توجه ویژه داشته باشند.

طبق بررسی‌های انجام‌شده مطالعاتی که با موضوع عملکرد هتل‌ها در ایران منتشر شده‌اند اکثراً بر ارزیابی عملکرد هتل‌ها متمرکزند و با استفاده از مدل‌های موجود از جمله BSC (کارت امتیازی متوازن) سنجش عملکرد صورت گرفته است (به‌عنوان مثال پژوهش ضرغام، ابراهیمی و میرفخرالدینی (۱۳۹۲) و همچنین مطالعه زندیه و همکارانش در سال ۱۳۹۶). همچنین، در سال ۱۳۹۳ محمودزاده و صداقت مقاله‌ای با عنوان «رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری» منتشر کرده‌اند که صرفاً به بررسی جایگاه و تأثیر معیارهای مدیریت دانش بر ارزیابی عملکرد هتل‌ها پرداخته‌اند و معیار یا مدلی برای مدیریت عملکرد که قابل مقایسه با نتایج پژوهش حاضر باشد، ارائه نشده است. علاوه بر موارد فوق، شایان ذکر است که گرچه تحقیق حاضر شرایط خاص شیوع کرونا را مورد توجه قرار داده است اما یافته‌ها این مطالعه قابلیت استفاده و تعمیم در زمان‌های بحرانی را داراست، به عبارتی معیارهای شناسایی و معرفی شده در این مقاله قابلیت استفاده در شرایط بحرانی که ممکن است صنعت هتلداری با آن مواجه شود را دارند.

با این توضیحات چارچوب ارائه‌شده در پژوهش حاضر، هم از جهت کاربردی و هم از جهت نظری، مناسب و کارا خواهد بود و مدیران هتل‌های مورد بررسی، به‌منظور مدیریت عملکرد در شرایط بحرانی، می‌توانند از معیارها و چارچوب ارائه‌شده استفاده کنند. نتایج این تحقیق به آن‌ها کمک می‌کند تا در بررسی عملکرد هتل خود در شرایط بحرانی، به معیارهای مناسب‌تری توجه کنند و همچنین معیارهای اثرگذار و اثرپذیر را



تشخیص دهند؛ نکته‌ای که در بررسی‌های علمی در این حوزه به آن توجه نشده است. همچنین این پژوهش چارچوبی را در جهت تعیین روابط علی بین معیارهای مدیریت عملکرد در هتل‌های شهرستان یزد ارائه می‌کند و بنابراین یافته‌های پژوهش قابل تعمیم به سایر هتل‌ها نیست.

برای یک مدیر صرفاً سنجش (ارزیابی) و یا مدیریت عملکرد برای درک سلامت کسب و کار کافی نیست. ارزش واقعی مدیریت عملکرد زمانی است که: این اقدام در جهت ایجاد تغییر و رسیدگی به مسائل شناسایی شده، باشد. ابعاد مشخصی از عملکرد وجود دارند که باید اندازه‌گیری شوند، درحالی که همه ابعاد بنیادی نیستند؛ و این اصلی است که این مطالعه بر آن تمرکز داشته و معیارهایی را برای این امر در نظر گرفته است که هم ساده و واضح بوده و هم ابعاد بنیادی مدیریت عملکرد هتل‌ها را در برمی‌گیرد. با استفاده از این چارچوب، ارتباطات علت و معلولی بین معیارها به روشی نظام‌مند تعیین شده و نداشتن مشکلات روش‌هایی مثل دلفی و محدودیت‌های تکنیک‌های آماری همچون همبستگی، از مزیت‌های این مقاله می‌باشد.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Faeze Mirfakhraddini



<https://orcid.org/0000-0002-8457-0769>

## منابع

- آذر، عادل و بیات، کریم (۱۳۸۷). طراحی چارچوب سطح‌بندی فرایند محوری کسب و کار با رویکرد چارچوب سطح‌بندی سازی ساختاری-تفسیری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ش ۱، دوره ۱.
- آذر، عادل، خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی مسئله. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد چپستی، چرایی و چگونگی. انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ اول.

زندیه، زهره، صفری، سعید، یزدانی، ناصر و قاضی زاده، مصطفی (۱۳۹۶). *ارائه مدلی جهت سنجش و ارزیابی عملکرد صنعت هتلداری*، مطالعات مدیریت راهبردی سال هشتم شماره ۳۲-۱۹-۳۶. شهوازیان، سلاله، هاشمی قینانی، فیروزه (۱۳۹۹). *چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران*. فصلنامه مدیریت گردشگری ویژه‌نامه همه‌گیری کووید-۱۹، ۱۹-۵۱۱-۵۲۵.

<https://doi.org/10.22054/tms.2020.53919.2368>

ضرغام بروجنی، حمید، ابراهیمی، مهدی و میرفخرالدینی، فائزه السادات (۱۳۹۲). *ارزیابی عملکرد خدمات ارائه‌شده در هتل‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن فازی*، مطالعه موردی: هتل‌های منتخب استان یزد. *مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)*، دوره: ۸، شماره: ۲۲، ص. ۲۵-۵۰.

عرب، سید محمد، ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و مروتی شریف‌آباد، علی (۱۳۹۳). *طراحی مدل فراترکیب عوامل مؤثر بر طلاق با مرور نظام‌مند مطالعات پیشین*. *مجله تخصصی اپیدمیولوژی ایران*، ۱۰(۴)، ۲۲-۱۰.

فائض، علی، صالحی، اله کرم و قانع، سعید (۱۳۹۹). *طراحی چارچوب سطح‌بندی کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های ۵ ستاره کلان‌شهر مشهد)*. *فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری*، ۹(۱) (پیاپی ۳۳)، ۱۴۳-۱۶۲.

کروبی، مهدی، میرفخرالدینی، فائزه السادات (۱۳۹۷). *اولویت‌بندی معیارهای مدیریت عملکرد سازمانی برای صنعت هتلداری براساس رویکرد تلفیقی دلفی فازی و برنامه ریزی ترجیحی فازی لگاریتمی (مورد مطالعه: هتل‌های چهار ستاره استان یزد)*. *گردشگری و توسعه سال هفتم شماره ۱ (پیاپی ۱۴)*، ۴۱-۶۰.

گنجعلی، اسداله، رضایی، سعید (۱۳۹۴). *سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی*. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره پنجم - شماره ۴. ۲۲۴-۲۰۳.

مانیان، امیر و رونقی، محمدحسین (۱۳۹۴). *ارائه چارچوب جامع پیاده‌سازی بازاریابی اینترنتی با استفاده از روش فراترکیب*. *مدیریت بازرگانی*. دوره ۷. شماره ۴. ۹۰۱-۹۲۰.

محقق، علی، جعفرنژاد، احمد، مدرس یزدی، محمد و صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۲). *ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با روش فراترکیب*. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۴)، ۱۹۴-۱۶۱.

محمدیان، ایوب، مانیان، امیر و خداداد برمی، مریم (۱۳۹۴). مرور سیستماتیک و جهت گیری آنتی پژوهشها در حوزه مراکز رشد مجازی کسب و کار. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال سوم، شماره ۱۲، ۱۲۳-۱۵۰.

محمودزاده، سید مجتبی و صداقت، مریم (۱۳۹۳). رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری. مطالعات مدیریت گردشگری، سال هشتم، شماره ۲۴، ص ۸۹-۱۱۹.

میرفخرالدینی، فائزه السادات (۱۳۹۷). مدل مدیریت عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل های ۴ و ۵ ستاره شهرهای تهران و یزد)، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.

## References

- Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2020). *Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue*. SAGE J. Volume 24, Issue 3, <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Akpabot, S. (2016). *A study of performance measurement practices in northern Nigerian SMEs*. Unpublished PhD Thesis. Coventry: Coventry University. p.387.
- Aliperti, G., Sandholz, S., Hagenlocher, M., Rizzi, F., Frey, M. and Garschagen, M. (2019). *Tourism, crisis, disaster: an inter disciplinary approach*. Annals of Tourism Research, Vol.79, p.102808.
- Alonso, M. & Bremser, A. (2013). *Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis*. International Journal of Hospitality Management. Volume 32, March 2013, Pages 141-148
- Arab, S. M., Ebrahimzadeh, R. and Marvoti S. A. (2013). *Designing a hyper combination model of Bartalaq system factors by reviewing previous studies*. Iranian Journal of Epidemiology, 10(4), 10-22. [In Persian]
- Azar, A. and Bayat, K. (2008). *Designing a framework to define a framework for business and work by determining structural-interpretive stratification*. Journal of Information Technology Management, Volume 1, Volume 1. [In Persian]
- Azar, A., Khosravani, F. and Jalali, R. (2012). *Research in the operation of subject structuring software*. Tehran, Publications of Industrial Management Organization. [In Persian]
- Barreto, J., Loureiro, S., Braunc, E., Sthapitd, E. & Zenker, S. (2021). *Use numbers not words! Communicating hotels' cleaning programs for COVID-19 from the brand perspective*. International Journal of Hospitality Management, Volume 94, 102872

- Baum, T. and Hai, N.T.T. (2020). *Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.32 No.7, pp.2397-2407.
- Bititci, U., T. Turner and C. Begemann (2000). Dynamics of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management* 20(6): 692-704.
- Boadu.F. Dwomo-Fokuo. E., Boakye. K. J., & Kwaning.O. C. (2014). Training and development: A tool for employee performance in the district assemblies in Ghana. *International Journal of Education and Research*, 2(5).513-522
- Bouckaert, G. & Haligan J. (2006). *Handbook of Public Policy: performance and performance management*, London, SAGE Publications Ltd.
- Brignall, S. and J. Ballantine (2011). *Performance Measurement in Service Businesses Revisited*. International Journal of Service Industry Management 7(1):6-31.
- Brotherton, B. (2004). *Critical Success Factors in UK Budget Hotel Operations*. International Journal of Operations and Production Management.pp:37-72
- Colin C. W. & Kayaoglu, A. (2020). *COVID-19 and undeclared work: impacts and policy responses in Europe*. The Service Industries Journal, 40:13-14, 914-931, DOI: 10.1080/02642069.2020.1757073
- Faiz, A., Salehi, E.K. and Qane, S. (2019). The design of financial shock control stratification in the conditions of virus outbreak in the hotel industry (case study: 5-star hotels in Mashhad). *Quarterly Journal of Economics and Urban Management*, 9(1(33)), 143-162. [In Persian]
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Silvestro, R. and Voss, C. (2000). *Performance Measurement in Service Businesses*. London, CIMA.
- Ganjali, E. & Rezaei, S. (2014). *High performance work system and organizational entrepreneurship: Examining the role of human resource system strength*. Organizational resource management researches, fifth period - number 4. 203-224. [In Persian]
- Garengo, P., Bititci, U., (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), pp.802–825.
- Gossling, S., Scott, D., Hall, C.M., (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *J. Sustain. Tourism* 29 (1), 1–20.

- Govindan, K., Palaniappan, M., Zhu, Q. & Kannan, D. (2012). Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. *International Journal Production Economics*, 140, 204–211. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.043>
- Gursoy, D.; Chi, C.G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *J. Hosp. Mark. Manag.* 29, 527–529.
- Hao, F., Xiao, Q. and Chon, K. (2020). Covid-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 90, p.102636.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: General Managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120–128. <https://doi.org/10.1108/09596110110388909>
- 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.
- Hsiao, S-W., Ko, Y-C., Lo, C-H., Chen, S-H., (2013). An ISM, DEI, and ANP based approach for product family development. *Advanced Engineering Informatics*, 27, 131- 148.
- Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2010). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 1096-1115.
- Israeli, A.A.; Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: The Israeli case. *Int. J. Hosp. Manag.* 22, 53–372.
- Jain S. (2021). The Potential of Internet of Things in COVID-19 like Pandemic Situation. *International Journal of Technology*; 11(2):57-2. Doi: 10.52711/2231-3915.2021.00008
- Jiang, Y., Wen, J., (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *Int. J. Contemp. Hospital Management*. 32 (8), 2563–2573.
- Kanji, G. (2002). Performance Measurement System. *Total Quality Management* 13: 715-728.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *The balanced scorecard: translating strategy in to action*, USA: Harvard Business School Press.
- Karroubi, M. & Mirfakhredini, F.S. (2017). The classification of organizational management criteria for the hotel industry, the

characteristics of the combined characteristics of fuzzy heart and logarithmic fuzzy decision planning (case study: four-star hotels in Yazd province). *Industry and Development*, 7th year, number 1 (consecutive 14) 41-60. [In Persian]

- Kaynak, H. (2003). The Relationship between Total Quality Management Practices and their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management* 21: 405-435.
- Kim, J.; Lee, J.C. (2020) Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *J. Hosp. Tour. Manag.* 45, 67–70.
- Lai, I.K.W. and Wong, J.W.C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.32 No.10, pp.3135-3156.
- Lock, S. (2020). *Employment loss in the travel and tourism industry due to COVID-19 pandemic worldwide in 2020*. Statista, 21st August, available at: [www.statista.com/statistics/1104835/coronavirus-travel-tourism-employment loss](http://www.statista.com/statistics/1104835/coronavirus-travel-tourism-employment-loss).
- Mahmoudzadeh, S. M. and Sadaqat, M. (2014). The relationship between knowledge management and organizational performance in the hotel industry. *Tourism Management Studies*, 8th year, No. 24, pp. 119-89. [In Persian]
- Mandal, Anukul. Deshmukh, S.G., (1994). Vendor Selection Using Interpretive Structural Modelling (ISM). *International Journal of Operations & Production Management*, 14(6): 52-59.
- Manian, A. and Ronaghi, M. H. (2014). Comprehensive presentation of Internet marketing implementation using the hybrid method. *Business management. Course 7*. Number 4. 901-920. [In Persian]
- Mehta, P., McAuley, D.F., Brown, M., Sanchez, E., Tattersall, R.S., Manson, J.J. (2020). *COVID-19: consider cytokine storm syndromes and immunosuppression*. *Lancet* 395:1033–1034. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30628-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30628-0)
- Mirela, N. & Mironeasa, C. (2016). *Key performance indicators in small and medium sized enterprises*. *New Technologies and Products in Machine Manufacturing Technologies*, 46-53.
- Mirfakhredini, F. (2017). *The management model of organizational functions in the hotel industry (case study: 4 and 5 star hotels in Tehran and Yazd)*. Doctoral dissertation, Allameh Tabatabai University, Tehran. [In Persian]
- Mohammadian, A., Manian, A. and Khodadad B. M. (2014). Systematic review and future direction of research in the field of business growth

- centers. *Information Technology Management Studies Quarterly*, Year 3, Number 12, 123-150. [In Persian]
- Mohghar, A., Jafarnjad, A., Modares Y., Sadeghi M.R. (2012). Presenting a comprehensive model of information coordination of automotive supply network with meta- synthesis method. *Information Technology Management*, 5(4), 194-161. [In Persian]
- Morrison, A. and Teixeira, R. (2004). Small Business Performance: A Tourism Sector Focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11(2): 166173.
- Moynihan, Donald P., and Landuyt N. (2009). How do public organizations learn? Bridging structural and cultural divides. *Public Administration Review* 69:1097–105.
- Neely, A. and M. Bourne (2001). *Why Measurement Initiatives Fail. Measuring Business Excellence* 4(4): 3-6
- Neely, A., (2007). Measuring Performance: the operations management perspective. In A. Neely, ed. *Business Performance Measurement: unifying theories and integrating practice*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 511.
- Novelli, M., Burgess, L.G., Jones, A., Ritchie, B.W. (2018). No Ebola ...still doomed? –the Ebola - induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, Vol.70, pp.76-87.
- Oukil, A., Channouf. N. & Asma A., (2016). Performance evaluation of the hotel industry in an emerging tourism destination: The case of Oman. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 29, p.60e68.
- Park I., Kim S. & Lee J. C. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on travelers. Preference for crowded versus non-crowded options, *Tourism Management* 87(4):104398, Doi: 10.1016/j.tourman.2021.104398
- Poister, T. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. Published by Jossey-Bass, Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.
- Pollitt C. (2004). Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(1), Doi: 10.1093/jopart/mui045
- Prang, A. and Karmin, C. (2020). Hilton cutting about 22% of global corporate workforce. *The Wall Street Journal*, 16th June, available at: [www.wsj.com/articles/hiltoncutting-about-22-of-globalcorporate-workforce-11592320760](http://www.wsj.com/articles/hiltoncutting-about-22-of-globalcorporate-workforce-11592320760).
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Ann. Tourism Res.* 73 (C), 193–196.

- Ramphul, N. & Hemant C. (2015). An Analysis of Management Development in the Hotel Sector Using the Grounded Theory Approach - A Case Study of Mauritian Hotels. *Advances in Economics and Business* no.3 (8), pp. 287-296
- Rezaian, A. and Ganjali, A. (2019). *Performance management what, why and how*. Publications of Imam Sadegh University (AS), first edition. [In Persian]
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no.7, pp. 920-952.
- Sandelowski, M. & Barroso, J., (2007). *Synthesizing Qualitative Research*. Includes bibliographical references and index. ISBN 0-8261-5694-0
- Shahvazian, S., Hashemi Q.F. (2019). Challenges of human resource management during the crisis and providing solutions in Iran's hotel industry. *Tourism Management Quarterly*, Special Issue on the Covid 19 Pandemic, 511-525. [In Persian]
- Shin, H., Kang, J., (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International journal of hospitality management*. - Amsterdam: Elsevier, ISSN 0278-4319, ZDB-ID 1074264-5. - Vol. 91.2020, p. 1-9
- Sicari, R. G. & Söderlund, F. J., (2011). The Use of Management Control Systems in the Hospitality Industry. *School of Economics and Management, Lund University*, pp. 231-247
- Simmons, S and Estes, Z (2008). Individual differences in the perception of similarity and difference. *Cognition*. 108 (3). 781 - 795. ISSN 0010-0277 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2008.07.003>
- Solnet, D. (2020). Covid-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.32No.9, pp.2813-2829.
- Soti, A., Goel, RK. Shankar, R., Kaushal, OP., (2010). Modeling the Enablers of Six Sigma Using Interpreting Structural Modeling. *Journal of Modeling in Management*. 5 (2), 124- 141.
- Taticchi P. (2010). Business Performance Measurement and Management. *European Management Journal*, pp: 103-112.
- Tse, C.B., So, S. and Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.25No.1, pp.3-11.



- Tsui, P.L. (2021). Would Organizational Climate and Job Stress Affect Wellness? An Empirical Study on the Hospitality Industry in Taiwan during COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 10491.
- UNWTO (2021). Impact Assessment of the COVID 19 Outbreak on International Tourism. Retrieved from. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-COVID-19-outbreak-on-international-tourism>.
- Upneja, A.S., (2005). Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Iss 6 pp. 504 - 515, <http://dx.doi.org/10.1108/09596110510612149>
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona O. & Othuon, L., (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.pp:213-218
- White, S. Gunasekaran, A. & Roy, H., (2014). Performance measures and metrics for the creative economy. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 1, pp.46-61.
- Williams, T.A., Shepherd, D.A. (2016). Building resilience or providing sustenance: different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academia Management J.* 59 (6), 2069–2102.
- Yan, J.; Kim, S.; Zhang, S.X.; Yanez, J.A. (2021) Hospitality workers 'COVID-19 risk perception and depression: A contingent model based on transactional theory of stress model .*Int. J.Hosp. Manag.* 102935.
- Yoon, H., (2021). Corporate Social Responsibility During Covid-19: The Clean Zone Initiative in South Korea, Published by the Boston University School of Hospitality Administration, [https://www.bu.edu/bhr/files/2021/10/BHR\\_Yoon-et-al\\_Clean-Zone\\_NOV.21-1.pdf](https://www.bu.edu/bhr/files/2021/10/BHR_Yoon-et-al_Clean-Zone_NOV.21-1.pdf)
- Yu, J., Lee, K., and Hyun S. S., (2021). Understanding the influence of the perceived risk of the coronavirus disease (COVID-19) on the post-traumatic stress disorder and revisit intention of hotel guests. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 46: 327–335. Published online 2021 Jan 19. Doi: 10.1016/j.jhtm.2021.01.010
- Zandieh, Z., Safari, S., Yazdani, N. and Ghazizadeh, M. (2016). Presenting a model to measure and evaluate the performance of the hotel industry. *Strategic management studies*, eighth year, number 32, 19-36. [In Persian]

- Zargham B. H., Ebrahimi, M. and Mirfakhredini, F.S. (2012). The performance of services provided in hotels with a fuzzy balanced score card, case study: selected hotels in Yazd province. *Tourism management studies (tourism studies)*, volume: 8, number: 22, pp. 25-50 [In Persian].
- Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A. and Coca-Stefaniak, A. (2020). Responding to a major global crisis: the effects of hotel safety leadership on employee safety behaviour during COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 11, pp. 3365-3389.

---

**استناد به این مقاله:** میرفخرالدینی، فائزه السادات. (۱۴۰۱)، طراحی چارچوب سطح بندی معیارهای مدیریت عملکرد در صنعت هتل داری در زمان شیوع ویروس کرونا. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۷(۵۹)، ۱۹۵-۲۴۴.

Doi: 10.22054/tms.2022.70416.2762



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License