

فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری سال هفتم - شماره ۱۷ - بهار ۹۱

صفحات ۳۳ تا ۵۹

## پیکره بندی راهبردهای عملیات خدماتی در صنعت هتلداری ایران

### مورد مطالعه: هتل ها و هتل آپارتمان های شهرستان مشهد

دکتر علیرضا پویا \*

حامد مختاری \*\*

#### چکیده

حوزه راهبرد عملیاتی در سالهای اخیر توجه محققان را به خود جلب کرده است. اما هنوز کمبود تحقیقات، به ویژه تحقیقات تاکسونمیک در حوزه راهبردهای عملیات خدماتی احساس می شود. با توجه به اینکه صنعت گردشگری و به ویژه هتلداری نقش عمده‌ای در رشد اقتصادی کشورها ایفا می کند و از طرف دیگر با توجه به ویژگیهای گردشگری منحصر به فرد شهرستان مشهد در ایران اهمیت و ضرورت اینگونه تحقیقات بر کسی پوشیده نیست. هدف این تحقیق ارائه تاکسونومی از راهبردهای عملیات خدماتی هتلها و هتل آپارتمانهای ایران در قلمرو

---

\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی

تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۲۰

مشهد است که اولین تحقیق در این حوزه در ایران است. نمونه آماری این تحقیق شامل ۸۰ هتل و ۶۵ هتل آپارتمان است. نتایج تاکسونومی ارائه شده به توسعه دانش مدیریت عملیات کمک می نماید و نشان دهنده اهمیت و جایگاه کنونی تصمیمات ساختاری و زیرساختاری راهبرد عملیات خدماتی در صنعت هتلداری ایران است. این تحقیق از تحلیل خوشه‌ای کای میانگین برای گروه‌بندی بر مبنای ابعاد نه گانه معرف راهبرد عملیات خدماتی استفاده می کند. با انجام تحلیل تشخیصی چندگانه، اثربخشی روش گروه‌بندی مورد استفاده نشان داده شده است. چهار خوشه راهبردی شناسایی شدند که هر یک از این گروهها تمایل دارند بر ابعاد راهبردی عملیات خدماتی مختلفی تأکید کنند. نتایج حاکی از تفاوت این الگوها نسبت به مطالعات قبلی در قلمروهای دیگر است.

واژگان کلیدی: تاکسونومی، راهبرد عملیاتی خدماتی، هتل و هتل آپارتمان، ایران

#### مقدمه

حوزه راهبرد عملیات تولیدی و خدماتی بیش از سه دهه است که توجه محققان را به خود جلب کرده است (Antolin et al., 1999). دیدگاه‌ها در مورد ارزش راهبردی فعالیتهای عملیاتی، از زمانی که عملیات، به عنوان یک سلاح رقابتی شناخته شد، بکلی تغییر کرد (Miller and Rogers, 1956, Skinner, 1978). تئوری راهبرد عملیات<sup>۱</sup> اولین بار توسط سلزنیک مطرح شد (Selznick, 1957) و اسکینر آنرا به طور خاص برای حوزه تولیدی با تئوری بده - بستان توسعه داد (Skinner, 1969, 1974). در سالهای اخیر، مطالعات زیادی با روندی رو به افزایش، از جنبه‌های مفهومی و نظری، در مورد راهبردهای عملیاتی انجام شده است (Zhao et al, 2006). با این وجود تحقیقات تاکسونومیک به تعداد بسیار محدودی در نقاط مختلف جهان و آن هم بیشتر در زمینه راهبردهای تولیدی انجام شده است (پویا و آذر، ۱۳۹۰) و مطالعاتی که در زمینه راهبردهای عملیات خدماتی

انجام شده‌اند بیشتر بر طبقه‌بندی انواع خدمت و اثر انواع مختلف آنها به‌روی یکدیگر و اثر گروه‌های مختلف خدمات بر راهبردهای بازاریابی (Bharadwaj et al.1993, Bowen and Ford,2002, Matthyssens and Vandembemt,1998, Thomas,1978) متمرکزند و کمتر توجهی به بررسی تاکسونمیک در این حوزه شده است (Gebauer,2008).

این تحقیق بر آن است تا بخشی از حوزه نرم افزاری صنعت هتلداری را که سعی بر شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت و تطبیق آن با نیازمندی به روز بازار دارد، مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. بنابراین در این تحقیق، تاکسونومی<sup>۱</sup> از راهبردهای عملیات خدماتی هتل‌ها و هتل آپارتمانها در ایران ارائه خواهد شد و همچنین گروه‌های غالب راهبردی و وضعیت بازار شرکت‌های خدماتی در این صنایع معرفی میشوند که نتایج اینگونه مطالعات تاکسونمیک عملیات خدماتی در این صنایع توصیف مناسبی از گروه‌های راهبردی سازمانهای این صنایع در اختیار قرار خواهد داد و زمینه لازم را برای مطالعات تخصصی‌تر فراهم می‌آورد (پویا و آذر، ۱۳۹۰، Zhao et al,2006) و با افزایش دانش مدیران هتل‌ها و هتل آپارتمان‌ها، به آنها در طراحی و اجرای راهبردهای مناسب واحد خود، به منظور حداکثر کردن بهره‌وری کمک می‌کند (Martin and Diaz,2008).

راهبردهای عملیاتی از طریق مجموعه‌ای از ابعاد نه‌گانه‌ای که هر کدام شامل مجموعه‌ای از موارد فرعی میباشند اندازه‌گیری می‌شود (Aranda,2002). آریاس آراندا، نه تصمیم‌سازی و زیرساختاری را معرفی کرد که ترکیبات مختلف آنها منجر به انواع راهبرد عملیاتی خدماتی مشخص و منحصر بفرد میشوند. این ابعاد عبارت‌اند از: نوع آرایش و چیدمان عملیاتی، کشش، فشار، محوری بودن فرآیند ارائه خدمت، میزان استاندارد بودن فرآیند، تنوع خدمات ارائه شده، استفاده از فناوری اطلاعات (کاهش هزینه در مقابل بهبود خدمات)، رابطه بین فعالیتهای عملیاتی و ستادی<sup>۲</sup>، میزان تخصص منابع انسانی، میزان مشارکت مشتری، و توسعه و

1- Taxonomy

2- Back and front office activities

طراحی خدمت جدید (Aranda,2002).

با استفاده از متغیرهای فوق انواع راهبردهای عملیات خدماتی قابل شناسایی خواهند بود. پس میتوان اهداف این تحقیق را به صورت زیر بیان کرد:

۱. ارائه دسته بندی از هتلها و هتل آپارتمانهای ایران با توجه به متغیرهای راهبردهای عملیات خدماتی،
۲. معرفی گروههای غالب راهبردی در هتلها و هتل آپارتمانها جهت تصمیم گیری آسان تر در برنامه ریزیهای راهبردی آنها و همچنین شناخت وضعیت بازار در این صنعت و در نتیجه شناخت راههای رقابت پذیرتر بودن،
۳. ارائه ویژگیهای انواع راهبردهای عملیات خدماتی در صنعت هتلداری از نظر متغیرهای مورد بررسی.

#### ادبیات و پیشینه تحقیق

##### پیکره بندی، تاکسونومی و تایپولوژی

توسعه و ایجاد پیکره بندی، نوع شناسی<sup>۱</sup> و تاکسونومی، مبنایی برای تحقیقات در حوزه راهبرد است و به خصوص زمانی مفیدند که هدف تحقیق، شناسایی الگوهای حاکم در سازمان است (Ketchen and Shook,1996). واژه "پیکره-بندی" به معنای مجموعه چند بعدی خصوصیات است که از یک نقطه نظر مفهومی متفاوتند و اغلب به طور همزمان نمایان میشوند. مدلهای پیکره بندی چارچوب مفیدی برای توصیف سازمانها، راهبردها و فرآیندها ارائه میکنند و به دو نوع تاکسونومی و نوع شناسی تقسیم میشوند. گرچه هر دو آنها سازمان را از یک نقطه نظر چند بعدی تجزیه و تحلیل میکنند، اما از نظر هدف اساسی، خصوصیات کلیدی، و طرح و مسئله نظری که آنها را شکل میدهد متفاوت اند. تایپولوژی به دنبال تعیین نوع ایده آل از موضوع و مبحث مورد مطالعه است، اما تاکسونومی به دنبال طبقه بندی سازمانهای واقعی به گروههای منحصر به فرد بر حسب متغیرهای

1- Configuration  
2- Typology

تحقیق است و هدف آن کشف گروه‌های پایدار به کمک استفاده از نمونه‌ها و تکنیک‌های مختلف است. به‌طور خلاصه میتوان گفت که تاکسونومی ابزاری برای تسهیل تفکر و تصمیم‌گیری در سطح کلان است (Urban, 1989). مطالعات تاکسونومیک راهبردهای عملیات خدماتی نه تنها توصیف مناسبی از گروه‌های راهبردی سازمان را در اختیار قرار میدهد، بلکه زمینه لازم را برای مطالعات تخصصی‌تری همچون بررسی عملکرد، شکل مناسب تصمیمات عملیات خدماتی در هر گروه و نظریه‌پردازی در آنرا فراهم می‌آورد (پویا و آذر، ۱۳۹۰، Zhao et al, 2006) و از طرف دیگر دانش در مورد راهبردهای عملیات خدماتی عمومی، به مدیران در طراحی و اجرای راهبردهای مناسب به منظور بهرووری حداکثر از منابع بالقوه تولیدی و خدماتی و بازدهی بیشتر کمک میکند (Martin and Diaz, 2008) و با طبقه‌بندی به‌صورت تاکسونومی، پیچیدگیهای شرکتها بهتر شناخته، بررسی و ارزیابی میشود و نیز با شناخت آنها میتوانیم راهبردهای رقابتی و جدیدی به منظور حفظ جایگاه رقابتی خود در بین سایر رقبا طراحی کنیم.

### پیشینه تحقیق

لویس و براون تحلیلی از خصوصیات عملیاتی شرکتهای خدماتی با تمرکز بر یک شرکت خاص انجام دادند. آنها نشان دادند تبادل با مشتری در خصوص طراحی فرآیند و بسته خدمت در اینگونه شرکتها زیاد است، اینگونه عملیات شامل تعداد زیادی فرآیند با تغییرات کم برای ساخت کالا و خدمت بوده و در نهایت، ساختارهای سازمانی در اینگونه شرکتها به میزان زیادی نیاز به شفاف و روشن بودن نوع شرکت در طبقه بندی های مختلف دارد (Lewis and Brown, 2011). داتا و ری نیز مجموعه‌ای از عناصر استراتژی عملیاتی را به‌عنوان راهنمای توسعه یک چارچوب مفهومی برای پشتیبانی از اولویت رقابتی تحویل در قراردادهای خدماتی شناسایی کردند (Data and Roy, 2011).

آراندا تحقیقی را با عنوان "رابطه بین راهبرد عملیاتی و اندازه سازمان" با هدف بررسی رابطه بین راهبرد عملیاتی و اندازه شرکت در نمونه ای از شرکتهای مشاوره

مهندسی در اسپانیا انجام داد. طبق نتایج، رابطه معناداری بین راهبرد عملیاتی و اندازه شرکت برقرار است. شرکتهای کوچک تمایل دارند راهبرد عملیاتی مشتری-محور را دنبال کنند، شرکتهای متوسط، راهبرد عملیاتی فرآیندمدار را و شرکتهای بزرگ تمایل دارند راهبرد عملیاتی خدمت‌مدار را به کار بگیرند. همچنین آراندا در این تحقیق برای اولین بار ابعاد نه گانه راهبرد عملیات خدماتی را با استفاده از ادبیات شناسایی کرد (Aranda, 2002).

پس از آن، آراندا مطالعه‌ای با عنوان "راهبردهای عملیات خدماتی، انعطاف-پذیری و عملکرد" در شرکتهای مشاوره مهندسی در اسپانیا انجام داد. نتایج نشان دادند که راهبرد عملیات خدماتی بر عملکرد خدمات‌رسانی اثری مستقیم و مثبت دارند. انعطاف‌پذیری در ارزیابی‌های عملکرد کارآ نقش واسطه‌گری موثرتری نسبت به اندازه‌گیریهای عملکرد رضایت مشتری دارد. وی مدلی را مبتنی بر سه راهبرد عملیاتی اساسی منطبق بر تمرکز فعالیتهای شرکت و پنج راهبرد عملیاتی که از نتایج بدست آورد، شناسایی کرد. راهبردهای عملیاتی اساسی عبارت بودند از راهبردهای فرآیندمدار، خدمت‌مدار و مشتری‌مدار (Aranda, 2003).

اولترا و همکاران پیکره‌بندی از راهبردهای عملیاتی در شرکتهای دارای فرآیند پروژه‌ای به انجام رساندند. نمونه تحقیق شامل ۱۳۰ شرکت با فرآیند پروژه‌ای در اسپانیا بود. آنها سه الگوی راهبرد عملیاتی شناسایی کردند. الگوی اول با ۷۲ عضو، راهبرد عملیاتی هزینه نام دارد زیرا تأکید زیادی بر هزینه دارد و تفاوت چشمگیری بین کیفیت تولید، خدمت‌رسانی و سفارشی‌سازی قائل نمیشود. دومین الگو با تأکید بر کیفیت تولید و خدمت‌رسانی، تطابق دهندگان نام دارد و ۳۵٪ شرکتهای آن پیروی میکنند. الگوی آخر که کوچکترین خوشه است، "خلاق" نام دارد و پس از کیفیت تولید و سفارشی‌سازی به خدمت‌رسانی و در آخر بر هزینه تأکید دارد (Oltra et al., 2005).

لی و همکاران با بررسی صفات تیم‌های کاری در عملیات خدماتی سه الگوی غالب در آنها را شناسایی کردند. آنها از صفاتی چون کارکرد تیم، پشتیبانی سازمانی، اهداف شفاف، محیط تعاون، اثر اجباری و دشواری تطابق برای شناسایی

الگوها استفاده کردند (Lee et al., 2012).

یاسین و همکاران مبتنی بر مجموعه‌ای از شاخصهای اجرایی فعالیتهای بهبود کیفیت در خدمات و روشهای رقابتی مختلف، چهار گروه راهبردی را در بیمارستانهای آمریکا شناسایی کردند. آنها گروههای شناسایی شده را با عنوان A تا D نامگذاری کردند که هر یک دارای خصوصیات منحصر به فردی بود (Yasin et al., 2011).

پویا و آذر تاکسونومی از راهبردهای عملیات تولیدی را در ایران ارائه کردند. آنها از تحلیل خوشه‌ای در جهت ایجاد تاکسونومی مبتنی بر نمره‌های اهداف تولیدی استفاده کردند که چهار خوشه را شناسایی کردند و عبارت بودند از "حامی خارجی، دنباله‌روها، خبرگان صنعت و الگوی حامی داخلی" (پویا و آذر، ۱۳۹۰). خوشه‌های حاصل نشان دهنده تفاوت راهبردهای تولیدی در ایران با بقیه نقاط جهان بوده است و این نظریه فروهلیچ و دیکسون (Frohlich and Dixon, 2001) را مبنی بر اینکه بخشهای مختلف جهان در محیطهای رقابتی مختلف دارای راهبردهای تولیدی متفاوت می‌باشند را تأیید کرد. در جدول یک مطالعات انجام گرفته در زمینه پیکره‌بندی راهبردهای عملیاتی به‌طور خلاصه آمده است.

جدول ۱. تاکسونومی ها و تایپولوژی ها در راهبرد عملیاتی

متغیرهای تحقیق	راهبردهای ارائه شده	تاکسونومی
اولویتهای رقابتی: ابعاد مربوط به تصمیم گیری در مورد نصب تأسیسات در خارج و مدیریت فناوری	راهبرد هزینه پایین، فناوری محور، بازار یابان	استوبو و تلسی (۱۹۸۳)
اهمیت راهبردی عملیات تولید، سطح مشارکت و انسجام، راهبردهای رقابتی و کارکردی	خشتی درونی، خشتی خارجی، حمایت داخلی، حمایت خارجی	ویل رایت و هایز (۱۹۸۵)
اهداف تولیدی: هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری حجم، نوآوری، خدمات و حفاظت از محیط زیست	حامی خارجی، دنباله روها، خبرگان صنعت و الگوی حامی داخلی	پویا و آذر (۱۳۹۰)
تصمیمات نه گانه راهبرد عملیات خدماتی	فرآیندمدار، خدمت مدار و مشتری مدار	آراندا (۲۰۰۲ و ۲۰۰۳)
خدمت مشتری، کارایی عملیاتی، کیفیت عملکرد کارکنان، شهرت و اعتبار، تبلیغات، فرآیندهای مراقبت از سلامت	A,B,C,D	یاسین و همکاران (۲۰۱۱)
هزینه، کیفیت، تحویل و انعطاف پذیری	هزینه، تطابق دهندگان، خلاق	اولترا و همکاران (۲۰۰۵)
متغیرهای تحقیق	راهبردهای ارائه شده	تایپولوژی ها
حجم تولید، تنوع کالا و سطح نوآوری	۳ راهبرد فناوری مدار، ۲ سفارشی سازی مدار، ۱ حداقل کننده هزینه	ریچاردسون و همکاران (۱۹۸۵)
پیچیدگی ساختار فرآیند، پیچیدگی خط تولید و بعد سازمانی	۸ نوع راهبرد بر مبنای ترکیب (بالا یا پایین) ابعاد ۳ گانه	کوتا و ارنه (۱۹۸۹)
۱۶ بعد که ۳ بخش را اندازه گیری میکنند: راهبرد رقابتی، محیط، ساختار سازمان و ظرفیت تولید (اولویتهای رقابتی)	متمایز کنندگان خوب، متمایز کنندگان وسیع، رهبران هزینه، رقبای ناب	وارد و همکاران (۱۹۹۶)
تجهیزات، برنامه ریزی و کنترل تولید، طرح کالا، کارمند	متمایز کنندگان محض، رهبری هزینه محض، تمایز و هزینه	کیم و لی (۱۹۹۳)
عوامل سازمانی، عوامل پردازش اطلاعات، فرآیند تولید، مدیریت سهام	دفاعی، هجومی، نوآوران	اختر و تابوکانون (۱۹۹۳)
مواردی که فناوریهای تولیدی را طبقه بندی میکنند	طبقه هایی که معرف راهبردهای عملیاتی هستند	مانتاگو و همکاران (۱۹۹۵)
	آزمایش تایپولوژی راهبرد عملیاتی کوتا و ارنه (۱۹۸۹) و ماتریس فرآیند-محصول هایز و ویل رایت (۱۹۸۴)	دواراج و همکاران (۲۰۰۴)



- مبتهی بر بررسی های فوق سؤالات تحقیق حاضر به صورت زیر بیان می شود:
۱. متغیرهای مناسب (تاکسونها) برای گروه بندی راهبردهای عملیات خدماتی در صنعت هتلداری ایران کدام اند؟
  ۲. گروه های غالب راهبردی در عملیات خدمات هتلداری ایران چه گروه هایی هستند؟
  ۳. ویژگی های اساسی هر گروه راهبردی در عملیات خدمات هتلداری ایران چه هستند؟

### روش شناسی تحقیق

#### روش تجزیه و تحلیل

به طور خلاصه روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش بدین شرح است: پس از بررسی و اطمینان از روایی و پایایی ابزار سنجش و محاسبه میانگین هر سازه در آزمودنیها، به منظور ایجاد تاکسونومی و گروه بندی واحدها از تحلیل خوشه ای سلسله مراتبی K-mean به روی مقادیر میانگین سازه ها به کمک نرم افزار Spss 16 استفاده شد. پس از آن با انجام تحلیل ANOVA و تعیین آماره F، وجود تمایز بین سازه های راهبرد عملیات خدماتی در خوشه های مختلف بررسی و در مرحله آخر به منظور تعیین مناسب و اثربخش بودن روش طبقه بندی راهبردهای عملیات خدماتی از تحلیل تشخیصی چندگانه استفاده شد.

#### جامعه و نمونه آماری و جمع آوری داده ها

برای تشخیص و تعیین راهبردهای عملیات خدماتی داده ها از شرکتهای خدماتی شامل هتل ها و هتل آپارتمان ها جمع آوری شدند. واحد مورد استفاده در تحلیل ها، واحد کسب و کار راهبردی<sup>۱</sup> است و به این دلیل انتخاب شد که SBU های مختلف و زیر مجموعه های یک سازمان خدماتی یا تولیدی میتوانند راهبردهای مختلفی را

برای خود برگزینند (Govindarajan, 1989) و میتوانند خود را از راهبرد کلان سازمان به منظور جایگاه‌یابی رقابتی، متمایز کنند (Gupta and Govindarajan, 1984). بنابراین، جامعه آماری شامل تمام هتل‌ها و هتل‌آپارتمان‌های مشهد که دارای مدیر عملیاتی مجزا هستند و عضو انجمن‌های صنفی هتل‌ها و هتل‌آپارتمان‌ها نیز هستند، می‌باشد.

تعداد کل اعضای جامعه آماری ۲۳۱ واحد SBU است که شامل ۱۲۸ هتل (۵۵,۴٪) و ۱۰۳ هتل‌آپارتمان (۴۴,۶٪) است. دلیل انتخاب این واحدها این است که زمینه‌های فعالیتی و خدمات‌رسانی آنها شباهت زیادی دارد و از یک جنس‌اند و البته در عین حال تفاوت‌هایی هم وجود دارد.

حجم نمونه به کمک فرمول کوکران تعیین شد. جهت اطمینان بیشتر سطح خطا ۱٪ در نظر گرفته شد. حجم نمونه حاصل برابر ۱۰۶ بود. برای انتخاب واحدهای نمونه تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد و تعداد ۱۴۵ پرسشنامه توزیع شد که ۱۰۵ پرسشنامه تکمیل شدند (نرخ برگشت ۷۲,۵٪).

وضعیت جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول دو آمده است.

جدول ۲. وضعیت جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

مدیر ارشد	۱۷٪	۳-۰ سال	۲۸٪	دیپلم و زیر دیپلم	۲۸٪
مدیر داخلی و غیره	۳۱٪	۶-۳ سال	۲۵٪	فوق دیپلم	۳۷٪
پذیرش	۵۲٪	۱۰-۶ سال	۲۳٪	لیسانس	۳۵٪
		۱۰ سال به بالا	۲۴٪		

### طراحی پرسشنامه

سنجه‌های مورد نیاز جهت اندازه‌گیری راهبرد عملیاتی خدماتی منطبق بر آریاس آراندا (۲۰۰۲) می‌باشد که شامل ۹ گروه شاخص یا متغیر اصلی بوده و هر کدام از آنها دربرگیرنده سنجه‌هایی می‌باشند. برای تمام سؤالات از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق) به منظور سنجیدن میزان توافق پاسخ‌دهنده با هر سنجه برای آزمودنی استفاده شد. در جدول سه متغیرهای آراندا و تعاریف آنها نشان داده شده است.

همانطور که گفتیم سنجه‌های پرسشنامه، از تحقیق آراندا (۲۰۰۲) اخذ شده است. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، با مشارکت سه تن از استادان متخصص در حوزه مدیریت تولید و مدیریت بازرگانی و پنج تن از متخصصین صنعت هتلداری، سنجه‌ها بومی شدند. سپس شش نسخه از پرسشنامه ابتدایی در چهار هتل و دو هتل-آپارتمان توسط محقق مورد بررسی و یا تکمیل قرار گرفت. از تکمیل‌کنندگان خواسته شد تا برداشت خود را از سؤالات برای محقق بیان دارند تا در مورد یکسان بودن با آنچه مدنظر محقق بود تصمیم‌گیری شود، که در مجموع به چندین مورد اصلاح در پرسشنامه منجر شد. با توجه به حجم نمونه مقدماتی کم، امکان بررسی روایی و پایایی ابزار پیمایش به شکل مقدراری وجود نداشت که این بررسی‌ها، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از نمونه تحقیق جهت اطمینان بیشتر انجام شد.

جدول ۳. ابعاد راهبرد عملیات خدماتی

تعریف	سازه‌ها	گروه‌های اصلی
سازماندهی فعالیتهای خدمت‌رسانی به صورت پشت سرهم و متوالی سازماندهی فعالیتهای خدمت‌رسانی با توجه به درخواست	چیدمان ثابت چیدمان متحرک	۱- چیدمان
نیاز مشتری در هنگام طراحی سیستم خدمت‌رسانی در اولویت است. در هنگام خدمت‌رسانی هدف تأمین تقاضا است.	فشارمحوری کشش‌محوری	۲- کشش / فشار محوری بودن
میزان طراحی و استانداردسازی رویه‌ها.	سطح استانداردسازی	۳- سطح استانداردسازی
میزان تنوع خدمات یا محصولات شرکت.	تنوع خدمات ارائه شده	۴- تنوع خدمات ارائه شده
نوع فلسفه استفاده از فناوری اطلاعات (کاهش هزینه‌ها در مقابل بهبود خدمات).	استفاده از IT	۵- استفاده از IT
نوع تبادل اطلاعات کارکنان و یا مکان فیزیکی کاری آنها.	فعالیتهای عملیاتی و ستادی	۶- ارتباط بین فعالیتهای عملیاتی و ستادی
میزان تخصص و یا توانایی انجام فعالیتهای گوناگون کارکنان.	تخصص منابع انسانی	۷- تخصص منابع انسانی
سطح تعامل بین مشتری و فرآیند خدمت‌رسانی.	مشارکت مشتری	۸- مشارکت مشتری
میزان ایجاد رویه‌های خدمت‌رسانی جدید از طریق سازماندهی فعالیتی جدید و سرمایه‌گذاری در منابع خاص.	طراحی و توسعه محصولات جدید	۹- طراحی و توسعه محصولات جدید

برگرفته از آراندا (۲۰۰۲) [۳]

## تحلیل داده‌ها

### روایی و پایایی

جهت بررسی روایی و تک بعدی بودن سازه‌ها و بررسی ساختار داخلی روابط بین سنج‌های مبین راهبرد عملیات خدماتی از روایی همگرایی استفاده شد. روایی همگرایی بیان کننده آن است که بین نتایج بدست آمده و سازه نظری توافق وجود داشته باشد (پویا و آذر، ۱۳۹۰، Zhao et al., 2006, Flynn et al., 1995, Aranda, 2003). برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی با چرخش متعامد واریماکس که از معتبرترین تکنیک‌هاست (Hair et al., 1998, Oltra et al., 2005) استفاده شد. نتایج در جدول زیر آمده است. ملاک، بار عاملی بالاتر از ۰,۵ بود. شاخص KMO برای هر سازه نشاندهنده کفایت نمونه برای اجرای تحلیل عاملی است. سطح معناداری آزمون بارتلت نیز نشاندهنده آن است که از تحلیل عاملی می‌توان برای شناسایی سازه استفاده کرد. حداقل مقدار شاخص KMO برابر ۰,۵ و حداکثر سطح بارتلت ۰,۰۵ است (Urban, 1989).

همانطور که توسط اکثر محققان حوزه راهبرد پیشنهاد شده است (Flynn et al., 1995, Smith and Reece, 1999, Swamidass and Newell, 1987) بررسی پایایی سازه‌ها، ضریب  $\alpha$  کرونباخ محاسبه شد. عموماً مقادیر آلفای بالاتر از ۰,۷ برای اطمینان از پایایی سازه‌ها مناسب در نظر گرفته میشود [۳۱]، اما در تحقیقات اکتشافی و نیز اگر سازه‌ها جدید باشند، مقادیر بین ۰,۵ تا ۰,۶ نیز قابل قبول می‌باشند (Nunnally, 1978, Srinivasan, 1985).

با محاسبه دو گروه شاخص فوق، مشخص شد برای برخی سازه‌ها اعتبار لازم وجود ندارد که با کمک تیم خبره در این زمینه با انجام اصلاحاتی مختصر و اعمال تغییراتی در گروه بندی‌ها این مشکل در تکرار دوم برطرف شد که نتایج نهایی در جدول چهار آمده است.

همانطور که در جدول فوق میبینیم، نتایج آزمون‌های تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ برای داده‌های اولیه در تکرار اول، سبب تغییر در برخی سازه‌ها به قرار زیر شدند: تفکیک سازه چیدمان متحرک به دو گروه چیدمان متحرک و تنوع وظایف

کارکنان، تفکیک سازه استفاده از IT به دو متغیر استفاده از IT با هدف کاهش هزینه و استفاده از IT با هدف بهبود خدمات، تفکیک سازه تخصص منابع انسانی به دو گروه درجه تخصص منابع انسانی و چرخش شغلی منابع انسانی، تفکیک سازه مشارکت مشتری به دو گروه مشارکت مشتری با هدف کاهش هزینه و مشارکت مشتری با هدف تطابق خدمت و نیز برخی اصلاحات در سنجش‌های (سؤالات) هر سازه. در نهایت پس از انجام این تغییرات، همانطور که در جدول فوق مشاهده میشود نتایج آزمون‌ها برای تمامی سازه‌ها بیانگر صحت روایی و پایایی پرسشنامه است. بنابراین تعداد متغیرهای مبنا از ۹ به ۱۵ متغیر افزایش یافت.

جدول ۴. نتایج بررسی روایی و پایایی روی نمونه\*

سازه	علامت اختصاری	سنجه	بار عاملی	KMO	بارتلت	تعداد تکرار	واریانس تبیین شده %	$\alpha$ کرونیخ
چیدمان ثابت	FL	FL1	۰,۳۶	۰,۷۹	۰	۱	۴۶	۰,۷۳
		FL2	۰,۷۹					
		FL3	۰,۷۵					
		FL4	۰,۷۲					
		FL5	۰,۶۱					
		FL6	۰,۷۵					
چیدمان متحرک	ML	ML1	۰,۸۴	۰,۷۳	۰	۲	۶۴	۰,۸
		ML2	۰,۶۸					
		ML3	۰,۸۵					
		ML4	۰,۸۲					
تنوع وظایف کارکنان	V	V1	۰,۸۶	۰,۵	۰	۲	۷۴	۰,۶۴
		V2	۰,۸۶					
فشار محوری	PLO	PLO1	۰,۸۹	۰,۵۵	۰	۱	۶۱	۰,۶۸
		PLO2	۰,۸۷					
		PLO3	۰,۵۳					
کشش محوری	PSO	PSO1	۰,۸۲	۰,۶۲	۰	۱	۶۱	۰,۶۳
		PSO2	۰,۸۵					
		PSO3	۰,۶۷					
درجه استانداردسازی	LS	LS1	۰,۸۸	۰,۵	۰	۲	۷۶	۰,۷
		LS2	۰,۸۸					
تنوع خدمات	SD	SD1	۰,۸	۰,۶۷	۰	۲	۶۲	۰,۶۹
		SD2	۰,۷۷					

سازه	علامت اختصاری	سنجه	بار عاملی	KMO	بارتلت	تعداد تکرار	واریانس تبیین شده %	α کرونیخ
		SD3	۰,۷۹					
استفاده از IT برای کاهش هزینه	ITC	ITC1	۰,۸۵	۰,۵	۰	۲	۷۲	۰,۶۱
		ITC2	۰,۸۵					
استفاده از IT برای بهبود خدمت	ITI	ITI1	۰,۸۵	۰,۷۳	۰	۲	۶۴	۰,۸۱
		ITI2	۰,۸۶					
		ITI3	۰,۶۸					
		ITI4	۰,۸۱					
فعالتهای عملیاتی و ستادی	BFA	BFA1	۰,۷۵	۰,۶۱	۰	۱	۵۷	۰,۶۱
		BFA2	۰,۶۹					
		BFA3	۰,۸۳					
منابع انسانی (درجه تخصص)	HRS	HRS1	۰,۸۴	۰,۷۲	۰	۲	۷۴	۰,۸۲
		HRS2	۰,۸۷					
		HRS3	۰,۸۷					
مشارکت مشتری (کاهش هزینه)	CPC	CPC1	۰,۸۸	۰,۶۶	۰	۲	۷۰	۰,۷۸
		CPC2	۰,۸۷					
		CPC3	۰,۷۵					
مشارکت مشتری (تطابق خدمت)	CPA	CPA1	۰,۸۲	۰,۵	۰	۲	۶۷	۰,۴۹
		CPA2	۰,۸۲					
عرضه خدمات جدید	NS	NS1	۰,۸۷	۰,۶۶	۰	۱	۵۹	۰,۷۷
		NS2	۰,۸۳					
		NS3	۰,۶۹					
		NS4	۰,۶۹					

\* متغیر "چرخش شغلی منابع انسانی" با علامت اختصاری HRJO به دلیل تک سنجه ای بودن در جدول فوق نیست.

## تحلیل تاکسونومیک

### تحلیل خوشه‌ای

به منظور شناسایی خوشه‌های راهبردی، از تحلیل خوشه‌ای<sup>۱</sup> سلسله مراتبی K-mean استفاده شد. تحلیل خوشه‌ای یکی از پرکاربردترین روشها در بسیاری از شاخه‌های علمی است. این روش به محقق امکان میدهد تا بر مبنای همگنی موجود در بین موارد یا موضوعات مورد مطالعه، آنها را به شیوه‌ای مناسب طبقه‌بندی کرده و سپس مورد تفسیر و تبیین قرار دهد. صحت و دقت این الگوریتم توسط محققان به اثبات رسیده است و در موارد بسیاری نیز استفاده شده است (Boyer and Ward, 1996, Flynn et al., 1995, Aranda, 2003, Kathuria, 2000). طبق بویور و همکاران (۱۹۹۶) و میلر و راث (۱۹۹۴)، مهمترین چالش در روش شناسی تحلیل خوشه‌ای k-mean، موضوع تعیین تعداد مناسب خوشه‌هاست. محققان (Flynn et al., 1994, Zhao et al., 2006, Miller and Roth, 1994) برای تعیین تعداد خوشه‌ها از قاعده معمول لمان استفاده می‌کنند. وی پیشنهاد میکند که تعداد خوشه‌ها بایستی بین  $\frac{n}{30}$  تا  $\frac{n}{60}$  که در آن n حجم نمونه تحقیق است باشد. با این احتساب در این مطالعه با توجه به حجم نمونه ۱۰۵ تایی، تعداد خوشه‌ها می‌تواند بین ۱٫۷۵ تا ۳٫۵ باشد. تکنیک تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی K-mean برای دو، سه و چهار خوشه اجرا شد و از آنجائیکه دو و سه خوشه تمایز مناسبی را بین گروهها در تاکسون‌ها ایجاد نمی‌کرد، بنابراین چهار خوشه برای تحلیل مناسب در نظر گرفته شد. نتایج حاصل از این تحلیل برای میانگین هر تاکسون در هر خوشه در جدول پنج قابل مشاهده است.

تحلیل ANOVA نیز برای بررسی وجود اختلاف در ابعاد راهبرد عملیات خدماتی در بین چهار خوشه انجام گرفت. مقدار آماره F برای آزمون نشان دهنده وجود اختلاف بین تمامی خوشه‌ها در همه تاکسون‌ها بود.



جدول ۵. بیکره‌های غالب در عملیات خدمات هتلداری

0.000	9.81	3.75(3) 4	3.48(4) 6	4.22(2) 3	4.32(1) <sup>a</sup> 4	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	FL
0.000	7.13	3.8(4) 3	3.88(3) 3	4.18(2) 4	4.63(1) 2	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	ML
0.000	23.83	3.13(2) 7	2.5(3) 9	1.87(4) 14	4.07(1) 8	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	V
0.000	26.52	3.62(3) 5	2.83(4) 8	4.17(2) 5	4.62(1) 3	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	PLO
0.000	10.37	4.26(3) 1	3.85(4) 4	4.6(2) 1	4.76(1) 1	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	PSO
0.003	5.12	2.75(3) 14	3.78(1) 5	2.75(3) 13	2.81(2) 15	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	SL
0.000	33.56	2.79(3) 12	2(4) 12	3.35(2) 12	4.11(1) 6	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	SD
0.000	28.23	3.07(3) 9	1.91(4) 14	3.52(2) 11	4.07(1) 7	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	ITC
0.000	63.49	3.06(3) 10	1.8(4) 15	3.83(2) 9	4.27(1) 5	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	ITI
0.001	5.55	3.93(3) 2	4.08(2) 1	4.47(1) 2	3.68(4) 12	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	BFA
0.000	35.48	2.67(3) 15	2.37(4) 10	3.98(1) 8	3.95(2) 9	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	HRS
0.000	39.10	3.11(2) 8	1.94(3) 13	1.65(4) 15	3.9(1) 10	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	HRJO
0.000	13.73	2.76(4) 13	3.94(2) 2	3.99(1) 7	3.65(3) 13	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	CPC
0.000	7.73	3(3) 11	3(3) 7	4(1) 6	3.36(2) 14	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	CPA
0.000	21.75	3.21(3) 6	2.06(4) 11	3.66(2) 10	3.79(1) 11	میانگین خوشه رتبه در هر خوشه	NS

a = رتبه در مقایسه با سایر خوشه‌ها

## نامگذاری

در بخش تفسیر خوشه‌ها در فرایند تحلیل خوشه‌ای، مهمترین قدم تعیین نام<sup>۱</sup> و یا برچسب مناسب برای خوشه‌هاست. جهت نامگذاری خوشه‌های راهبرد عملیات خدماتی مشابه محققان دیگر (Kathuria, 2000, Miller, 1996, Zhao et al., 2006, Miller and Roth, 1994) از نمره‌های متغیرهای تحقیق بین خوشه‌ها و رتبه هر متغیر در مجموع متغیرهای هر خوشه مطابق جدول پنج استفاده شد. در نتیجه بررسی، چهار خوشه راهبردی شناسایی شد. آنها عبارت‌اند از:

### خوشه ۱: محور با خدمات متنوع (یا فناوری محور)

دلیل نامگذاری الگوی اول راهبردی به این نام این است که این گروه بیشترین تأکید را بر ابعاد استفاده از فناوری اطلاعات (کاهش هزینه و بهبود خدمت)، تنوع خدمات ارائه شده و تنوع وظائف کارکنان دارد. کمترین تأکید این خوشه به متغیرهای درجه استانداردسازی، مشارکت مشتری با هدف تطابق خدمت و مشارکت مشتری با هدف کاهش هزینه است. ۴۸٪ اعضای این گروه را هتلها و ۵۲٪ آن را هتل آپارتمانها تشکیل میدهند.

### خوشه ۲: بازار محور

الگوی دوم "بازار محور" نامگذاری شد. این دسته از هتلها (۶۵,۴٪) در این خوشه) و هتل آپارتمانها (۳۰,۸٪) در مقایسه با سایر خوشه‌ها بیشترین اهمیت را به مشارکت مشتری به منظور تطابق خدمات و مشارکت مشتری به منظور کاهش هزینه‌ها میدهند و پس از آن به دارا بودن منابع انسانی متخصص و استفاده از فناوری اطلاعات در جهت بهبود خدمات اهمیت میدهند. همه این موارد بیانگر محور قرار دادن مشتریان و نیازهای بازار در رأس هرم تصمیم‌گیری این مدیران است. کمترین تأکید این گروه بر تنوع وظایف کارکنان و استفاده از چرخش شغلی و درجه استانداردسازی میباشد.

### خوشه ۳: هزینه محور

سومین الگو، الگوی "هزینه محور" است. مشارکت مشتری به منظور کاهش هزینه‌ها و درجه استانداردسازی، مهمترین متغیرها در این خوشه هستند. با توجه به فلسفه و هدف از استانداردسازی امور و تنوع کم خدمات و عدم تأکید بر استفاده از نیروهای متخصص در این گروه، این الگو بدین شکل نامگذاری شد. درصد هتلها و هتل آپارتمانها در این خوشه مانند خوشه اول برابر است و هر یک ۵۰ درصد را بخود اختصاص داده‌اند.

### خوشه ۴: محتاطها (یا دنباله‌روها)

در نهایت آخرین الگو، الگوی "دنباله‌روها(یا محتاطان)" نامیده شد که شامل ۱۹ هتل (۵۳٪) و ۱۲ هتل آپارتمان (۳۳٪) و ۵ مورد نامشخص (به دلیل عدم تمایل برخی پاسخ‌دهندگان به اطلاعات جمعیت‌شناختی) است. تأکید این خوشه بر عرضه خدمات جدید، تنوع وظایف کارکنان و استفاده از چرخش شغلی در منابع انسانی است. پراکندگی و انحراف معیار نمرات در این خوشه نسبت به سایرین کمتر است و این گروه در عموم متغیرها، کمترین نمره‌ها را کسب کرده‌اند؛ یعنی این هتلها تلاش میکنند بین تمامی سازه‌ها نوعی تعادل حداقلی برقرار کنند. پایین‌ترین متغیرها در این خوشه عبارت‌اند از: منابع انسانی (درجه تخصص)، درجه استانداردسازی و مشارکت مشتری (کاهش هزینه).

### تحلیل تشخیصی

تحلیل تشخیصی<sup>۱</sup> از جمله روشهای تفکیکی است که تلاش میکند تا با بهره‌گیری از برخی متغیرهای مستقل اعضای گروه‌ها را که داده‌های آنها به صورت اسمی یا ترتیبی است به بهترین وجه از هم تفکیک کند و نهایتاً از ترکیب خطی متغیرهای مستقل، متغیرهایی که به طور مناسب گروه‌ها را از هم تفکیک میکنند مشخص کند. در این روش یک متغیر گروه‌بندی شده کیفی و چندین متغیر

مستقل وجود دارد. تحلیل تشخیصی ترکیب دو یا چند متغیر مستقل را که به بهترین وجه تفاوت بین دو گروه را تبیین میکند نشان میدهد. این موضوع از طریق حداکثر کردن واریانس بین گروهها نسبت به واریانس درون گروهها بر مبنای یک قاعده تصمیم‌گیری آماری انجام میگیرد، که به صورت نسبت واریانس بین گروهها به واریانس درون گروههاست.

در پژوهش حاضر به دلیل اینکه بررسی بر روی بیش از دو گروه انجام میگیرد، از تحلیل تشخیصی چندگانه استفاده می‌شود. با توجه به تعداد چهار خوشه، سه تابع تشخیصی قابل محاسبه است. در تحقیق حاضر شماره خوشه اعضای نمونه آماری بعنوان متغیر گروهبندی و متغیرهای راهبرد عملیات خدماتی بعنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته می‌شوند. مقدار لامبدای ویلکز<sup>۱</sup> و کای اسکویر<sup>۲</sup> به ترتیب دلالت بر مناسب بودن معادله متمایز کننده و معناداری تابع تشخیص دارند. به کمک این آماره‌ها میتوان اثربخش بودن شیوه طبقه‌بندی یا همان تحلیل خوشه‌ای را بیازماییم. نتایج این تحلیل در جدول شش آمده است.

جدول ۶. لامبدای ویلکز

تابع	لامبدای ویلکز	کای اسکویر	df	Sig.
۱	۰,۰۳۱	۳۱۹,۴۷	۲۴	۰
۲	۰,۱۵۳	۱۷۲,۸	۱۴	۰
۳	۰,۶۰۴	۴۶,۳۲	۶	۰

مقدار لامبدای ویلکز، کای اسکویر و سطح معناداری آن نشان دهنده معناداری توابع تشخیصی استخراج شده و قدرت تمیز خوب آنها است. با توجه به نتایج این تحلیل نتیجه میگیریم که روش مورد استفاده برای طبقه‌بندی مناسب و اثربخش بوده است و پیکره‌های ایجاد شده به وسیله تحلیل خوشه‌ای به شکل مناسبی از یکدیگر جدا هستند.

1- Wilk's Lambda  
2- Chi-square

## نتیجه گیری و پیشنهادها

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت صنعت گردشگری در دنیای امروز و همچنین ویژگیهای منحصر به فرد شهر مشهد مقدس در این حوزه، لزوم انجام مطالعات و تحقیقات علمی در حوزه عملیات خدمات هتلداری در ایران انکار ناپذیر است. نتایج حاصل از این تحقیق، تاکسونومی‌ای از راهبردهای عملیات خدماتی در صنعت هتلداری ایران با تاکید بر قلمرو شهرستان مشهد ارائه میکند که کمک زیادی به مدیران در جهت درک بهتر از چگونگی وضعیت فعالیت رقبا در بازار و کسب شناخت از راهبردهای مورد استفاده مدیران هتلها و هتل آپارتمانهای مشهد مینماید. بر اساس نتایج این کار، چهار الگوی راهبردی عملیاتی در صنعت گردشگری شهرستان مشهد مشخص شد که عبارت‌اند از: ITمحور با خدمات متنوع (یا فناوری محور)، بازارمحور، هزینه‌محور و محتاط (یا دنباله‌روها).

میتوان گفت که بر اساس نتایج، تمام مدیران هتلها و هتل آپارتمانهای مشهد به-طور مشابه برای متغیرهای چیدمان (متحرک و ثابت) و کشش / فشار محوری بودن بیشترین اهمیت را قائل شده‌اند و این بدان معناست که مدیران به این متغیرها به-صورت تک بعدی نگاه نمیکنند، بلکه همیشه ترکیبی از آنها را در عملیتهای مختلف خود به کار میبرند. سازه "تنوع خدمات ارائه شده" در بین خوشه‌های ۲ و ۳ و ۴ کمترین نمره و اهمیت را جلب میکند و این مدیران ترجیح میدهند بر اساس شرایط محیط داخلی و خارجی موسسه خود، خدمات ثابتی را به مشتریان ارائه کنند. خوشه‌های ۱ و ۲ و ۴ کمترین اهمیت را به سازه "درجه استانداردسازی" میدهند و نیازی به استاندارد کردن فعالیتها نمی‌بینند اما از طرف دیگر مدیرانی که از الگوی هزینه‌مدار پیروی میکنند سعی دارند تا با استاندارد کردن فعالیتها و معطوف کردن توجهشان به بازار و نیازهای مشتریان خود را از دیگر رقبا متمایز کنند.

الگوهایی که در این تحقیق شناسایی شدند، شباهتهایی هم با برخی الگوها و تاکسونومی‌هایی که در قلمروهای مکانی دیگر شناسایی شده‌اند دارند. راهبرد IT-

محور با خدمات متنوع (یا فناوری محور) در تطابق با خدمتکاران انبوه (Zhao et al., 2006) و تولیدکنندگان متمرکز بر خبرگی (Martin and Diaz, 2008) است. این الگوها در اکثر سازه‌ها بالاترین رتبه‌ها را کسب کرده‌اند. راهبرد دنباله‌روها مشابه راهبردهای بیکاران (Flynn et al., 1995)، دنباله‌روها (پویا و آذر، ۱۳۹۰)، تاکید کنندگان کم (Zhao et al., 2006)، و محتاطان (Miller and Roth, 1994) است که این الگوها در اکثریت سازه‌ها کمترین رتبه را دارند و نیازی نمی‌بینند برای متمایز کردن خود از رقبا تلاشی کنند بلکه بیشتر با تقلید از رقبا و برقراری حداقل‌ها به زندگی خود در دنیای تجاری ادامه می‌دهند. این امر ممکن است به چند دلیل باشد: اول اینکه احتمال دارد که مدیران این موسسات به سازه‌های راهبرد عملیاتی خدماتی اهمیت زیادی نمی‌دهند، دوم اینکه ممکن است در محیطی که آنها فعالیت می‌کنند شدت رقابت بسیار کم است و با برقراری حداقل‌ها در سازه‌های مختلف می‌توانند به اهداف سازمانی‌شان دست یابند. راهبردهای مشابه راهبرد هزینه‌مدار، راهبرد هزینه پایین (Stobaugh and Telesio, 1983) و حداقل کننده هزینه (Richardson et al., 1985) است، که تمرکز اصلی در این گروه‌ها حداقل کردن هزینه‌های ارباب رجوع است. راهبرد بازارمدار مشابه راهبردهای بازاریابان (Stobaugh and Telesio, 1983)، حمایت خارجی (Wheelwright and Hayes, 1985) و بازاریابان (Miller and Roth, 1994) است و در همه این راهبردها، مشتری و نیازهای اوست که بیشترین اثر را بر فعالیتهای سازمان دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت به نوعی راهبردهای عملیات خدمات استخراج شده در این تحقیق سازگاری کافی را با ادبیات تحقیق دارد.

### محدودیتها و پیشنهادها

با وجود شباهتهای تحقیق حاضر با پیشینه تحقیق باید خاطر نشان کرد به دلیل اینکه در تحقیقات مختلف، متغیرها، جامعه آماری و روش‌شناسی به کار گرفته شده با یکدیگر متفاوتند، بسادگی نمیتوان راهبردها را با یکدیگر مقایسه و ادعا کرد دقیقاً مشابه هم هستند و نیاز است برای دستیابی به تفسیر صحیحی از ترکیب این

یافته‌ها، تلاش‌ها و مطالعات وسیعتر و عمیقتری صورت گیرد. به‌طور خلاصه بر اساس نتایج این تحقیق توصیف مناسبی از گروه‌های راهبردی هتلها و هتل آپارتمانهای شهرستان مشهد در نوع عملیات خدماتی در اختیار قرار می‌گیرد، زمینه لازم را برای مطالعات تخصصی‌تر فراهم می‌کند و با افزایش دانش مدیران هتلها و هتل آپارتمانها، به آنها در طراحی و اجرای راهبردهای مناسب واحد خود، به منظور حداکثر کردن بهره‌وری کمک میکند. بنابراین، ارتباط بین انواع راهبردهای خدماتی با متغیرهای مختلف سازمانی می‌تواند زمینه مطالعاتی مناسبی جهت تحقیق‌های آتی و کمک به این حوزه به‌طور علمی و عملی باشد. در این راستا، پراجوگو و مک درموت با کمک ماتریس تحلیل عملکرد-اهمیت انواع اولویتهای رقابتی را در سازمانهای خدماتی شناسایی کردند. آنها از شاخص‌هایی مشتمل بر بهره‌وری، نوآوری، سرعت، تصویر برند، کارایی هزینه، کیفیت و تحویل در این جهت استفاده کردند (Prajogo and McDermott, 2011)، بنابراین، با توجه به ارتباط نزدیک بین عملیات خدماتی و اولویتهای رقابتی پیشنهاد می‌شود در تحقیقی رابطه بین گروههای مختلف راهبردی شناخته شده با این اولویتهای مورد بررسی قرار گیرد.

ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که مطالعه کنونی در قلمرو شهر مشهد انجام شده است و هرچند که این قلمرو در زمینه صنعت هتلداری دارای روایی لازم است اما در هر صورت در تعمیم نتایج به قلمروهای دیگر بایستی با احتیاط عمل کرد.

## منابع

۱. پویا علیرضا، آذر عادل (۱۳۹۰)، تاکسونومی از راهبردهای تولید در ایران، مجله مدیریت علوم انسانی- پژوهشهای مدیریت در ایران، انتشار آنلاین از ۱۶ بهمن ۱۳۹۰.
2. Akhtar, K. and Tabucanon, M.T. (1993). **A framework for manufacturing strategy analysis in the wake of reducing product life-cycles: a case of a multinational in a newly industrializing country**. Technovation, Vol. 13 No. 5, pp. 265-81. IN Martín, M.L., Díaz, E. (2008). **Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review**, Management research news, vol. 31 no. 3.
3. Aranda, D.A. (2002), **Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms**, International Journal of service industry Management, Vol. 13, No. 3, pp. 263-285.
4. Aranda, D.A. (2003), **Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 11, pp. 1401-1421.
5. Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). **Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions**. Journal of Marketing, 57(4), 83-99. IN Gebauer H. (2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**, Industrial marketing management 37, 278-291.
6. Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). **Managing service organizations: Does having a "thing" make a difference?**. Journal of Management, 28(3), 447-469.
7. Boyer, K.K., Ward, P.T., Leong, G.K., (1996). **Approaches to the factory of the future: an empirical taxonomy**. Journal of Operations Management 14 (4), 297-313. IN Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H, Lee, T.S. (2006). **A taxonomy of manufacturing Strategies in China**. Journal of Operations Management 24, pp. 621-636.
8. Data, p.p., Roy, R., (2011), **Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings**, International journal of Operations & production Management, Vol. 31 No. 5, pp. 579-603.
9. Devaraj, S., Hollingworth, D.G. and Schroeder, R.G. (2004). **Generic manufacturing strategies and plant performance**. Journal of Operations Management, Vol. 22, pp. 313-33. IN Martín, M.L., Díaz, E. (2008). **Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review**, Management research news, vol. 31 no. 3.
10. Flynn, B., Sakakibara, S., Schroeder, R., Bates, K. and Flynn, J. (1995). **Empirical research methods in operations management**. Journal of Operations Management, Vol. 9 No. 2, pp. 250-84. IN Aranda, D.A. (2002), **Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms**, International Journal of service industry Management, Vol. 13, No. 3, pp. 263-285.
11. Frohlich, M. T., & Dixon, J. R. (2001). **A taxonomy of manufacturing strategies revisited**. Journal of Operations Management, 19(5), 541-558.
12. Gebauer H. (2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**, Industrial marketing management 37, 278-291.



13. Govindarajan , V. (1989). **Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies.** Strategic Management Journal, 10(3), 251–269. IN Gebauer H.(2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**,Industrial marketing management 37,278-291.
14. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). **Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation.**The Academy of Management Journal, 27(1), 25–41. (in A.3). IN Gebauer H.(2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**,Industrial marketing management 37,278-291.
15. Hair, J.F., Anderson, R., Thatam, R. and Black, R. (1998), **Multivariate Data Analysis**, 5th ed.Prentice-Hall, London. IN Oltra, M.J., Maroto, C., Segura, B.( 2005). **Operations strategy configurations in project process firms.** International Journal of Operations & Production Management Vol. 25, No. 5, pp. 429-448.
16. Kathuria, R.( 2000). **Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers**, Journal of Operations Management, Vol. 18, No.6, pp.627-41.
17. Ketchen Jr., D.J., Shook, C.L.(1996). **The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique.** Strategic Management Journal 17,pp. 441–458. . IN Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H, Lee,T.S.(2006). **A taxonomy of manufacturing Strategies in China.** Journal of Operations Management 24, pp. 621–636.
18. Kim, Y. and Lee, J. (1993). **Manufacturing strategy and production system: an integrated framework.** Journal of Operations Management, Vol. 11 No. 1, pp. 3-15.IN Martín,M.L., Díaz, E.(2008). **Typologies and taxonomies of operations strategy:a literature review**, Management research news,vol.31 no.3.
19. Kotha, S., Orne, D., (1989). Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis.Strategic Management Journal 10, pp. 211–231. IN Bozarth, C., McDermott, C.,( 1998), Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research, Journal of Operations Management 16, pp.427–439.
20. Lehmann, D.R.( 1979). **Market Research and Analysis.** Irwin, Homewood, IL. IN Gebauer H.(2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**,Industrial marketing management 37,278-291.
21. Lee, P.K.C., To, W.M., Yu, B.T.W.,(2012), **Team attributes and performance of operational service team: An empirical taxonomy development**, International Journal of Production Economics. Available online 23 May 2012(in press).
22. Lewis, M.A., Brown, A.D.,(2011), How different is professional service operations management?, Journal of Operations Management,Vol. 30, No.1-2,p.p. 1–11.
23. Lovelock, C.(1983). **Classifying services to gain strategic marketing insights.** Journal of Marketing, 47(3), 9–20. IN Gebauer H.(2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**,Industrial marketing management 37,278-291.
24. Martín,M.L., Díaz, E.(2008). **Typologies and taxonomies of operations strategy:a literature review**, Management research news,vol.31 no.3.

25. Matthyssens, P., & Vandenbempt, K.(1998). **Creating competition advantage in industrial services**. The Journal of Business and Industrial Marketing, 13(4/5), 339-355. IN Gebauer H.(2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**, Industrial marketing management 37,278-291.
26. Miller, D.(1996). **Configurations revisited**, Strategic Management Journal 17, No.7, pp.505-512. IN Bozarth, C., McDermott, C.,( 1998), Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research, Journal of Operations Management 16, pp.427-439.
27. [27] Miller, S., Rogers, D.(1956). **Manufacturing Policy**. Irwin, Homewood, IL.(in A.7). IN Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H, Lee,T.S.(2006). **A taxonomy of manufacturing Strategies in China**. Journal of Operations Management 24, pp. 621-636.
28. Miller, J.G., Roth, A.(1994). **A taxonomy of manufacturing strategies**. Management Science 40, No.3, pp. 285-304. IN Bozarth, C., McDermott, C.,( 1998), Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research, Journal of Operations Management 16, pp.427-439.
29. Montagno, R.V., Ahmed, N.U. and Firenze, R.J. (1995). **Perceptions of operations strategies and technologies in US manufacturing firms**. Production and Inventory Management Journal, second quarter, pp. 22-27. IN Martín,M.L., Díaz, E.(2008). **Typologies and taxonomies of operations strategy:a literature review**, Management research news,vol.31 no.3.
30. Nieto Antolí'n, M., Arias Aranda, D., Minguela Rata, B. and Rodríguez Duarte, A.(1999). **"The evolution of operations management contents: an analysis of the most relevant textbooks"**. Industrial Management & Data Systems, Vol. 99 No. 7/8, pp. 345-53. IN Aranda, D.A.(2002), **Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms**, International Journal of service industry Management ,Vol. 13 ,No. 3, pp. 263-285.
31. Nunnally, J.D. (1978). **Psychometric Theory**. McGraw-Hill, New York, NY. IN Aranda, D.A.(2003), **Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms**. International Journal of Operations & Production Management ,Vol. 23 ,No. 11,pp. 1401-1421.
32. Oltra, M.J., Maroto, C., Segura, B.( 2005). **Operations strategy configurations in project process firms**. International Journal of Operations & Production Management Vol. 25, No. 5, pp. 429-448.
33. Prajogo, D.I., McDermott, P.,(2011), **Examining competitive priorities and competitive advantage in service organizations using Importance-Performance Analysis matrix**, Managing Service Quality, Vol. 21,No. 5,pp. 465-483.
34. Richardson, P., Taylor, A., Gordon, J.( 1985). **A strategic approach to evaluating manufacturing performance**. Interfaces 15, No.6., pp.15-27. IN Oltra, M.J., Maroto, C., Segura, B.( 2005). **Operations strategy configurations in project process firms**. International Journal of Operations & Production Management Vol. 25, No. 5, pp. 429-448.
35. Selznick, P.(1957). **Leadership in Administration**. A Sociological Interpretation, Harper &Row, New York, NY. IN [۱].
36. Skinner, W.(1969). **Manufacturing, missing link in corporate strategy**. Harvard Business Review, May-June, pp. 136-45. IN Bozarth, C., McDermott, C.,( 1998), Configurations in manufacturing strategy: a review

- and directions for future research, *Journal of Operations Management* 16, pp.427-439.
37. Skinner, W.(1974). **The focused factory**. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 113-21. IN Bozarth, C., McDermott, C.,( 1998), *Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research*, *Journal of Operations Management* 16, pp.427-439.
  38. Skinner, W.(1978). **Manufacturing in the Corporate Strategy**, Wiley, New York, NY. IN Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H, Lee,T.S.(2006). **A taxonomy of manufacturing Strategies in China**. *Journal of Operations Management* 24, pp. 621-636.
  39. Srinivasan, A. (1985). **Alternative measure of system effectiveness: associations and implications**). *MIS Quarterly*, Vol. 9 No. 3, pp. 243-53. IN Aranda, D.A.(2003), **Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms**. *International Journal of Operations & Production Management* ,Vol. 23 ,No. 11,pp. 1401-1421.
  40. Smith, T.M. and Reece, J.S.(1999). **The relationship of strategy, fit, productivity and business performance in a services setting**. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 145-61.
  41. Stobaugh, R., Telesio, P.( 1983). **Match manufacturing policies and product strategy**,*Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 2, pp. 113-20. IN Aranda, D.A.(2002), **Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms**, *International Journal of service industry Management* ,Vol. 13 ,No. 3, pp. 263-285.
  42. Swamidass, P.M. and Newell, W.T. (1987). **Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model**. *Management Science*, Vol. 33 No. 4, pp. 509-24. IN Aranda, D.A.(2002), **Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms**, *International Journal of service industry Management* ,Vol. 13 ,No. 3, pp. 263-285.
  43. Thomas, D.(1978). **Strategy is different in service business**. *Harvard Business Review*, 56(4), 158-165. IN Gebauer H.(2008). **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations**,*Industrial marketing management* 37,278-291.
  44. Thun,J.H.( 2007). **Emprical analsis of manufacturing strategy implementation**. *International Journal of Production Economics* , doi: 10.1016/j.ijpe.
  45. Urban Wemmerlov.(1989).**A taxonomy for service processes and its implication for system design**. *International journal of S.I.M.No.1,3*.pp. 20-40.
  46. Wheelwright, S., Hayes, R.( 1985). **Competing through manufacturing**. *Harv. Business. Rev.* 65, No.1, pp. 213-223. . IN Bozarth, C., McDermott, C.,( 1998), *Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research*, *Journal of Operations Management* 16, pp.427-439.
  47. Ward, P., Bickford, D. and Leong, K.( 1996 ). **Configurations of manufacturing strategy,business strategy, environment, and structure**. *Journal of Management*, Vol. 22 No. 4, pp.597-626.
  48. Yasin, M., Gomes, F., Miller, E., (2011), **Competitive strategic grouping for hospitals**, *The TQM journal*, Vol. 23,No. 3,pp. 301-312.
  49. Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H, Lee,T.S.(2006). **A taxonomy of manufacturing Strategies in China**. *Journal of Operations Management* 24, pp. 621-636.