

## مرور نظامند و فراتحلیل کیفی فرایندهای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین گردشگری روستایی

علیرضا دربان آستانه<sup>۱</sup>، محمدرضا رضوانی<sup>۲</sup>، سیدحسن مطیعی لنگرودی<sup>۳</sup>، فاطمه محمدزاده لاریجانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۱۸

### چکیده

ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین گردشگری روستایی، عامل کلیدی راهبردی برای افزایش اثربخشی خدمات گردشگری روستایی و تحقق بخشیدن بهتر به اهدافی همچون افزایش رقابت، خدمات بهتر به مشتری و افزایش سودآوری و اشتغال در نواحی روستایی است. مرور پژوهش‌های پیشین نشان‌دهنده ضعف چارچوب‌های موجود در تبیین الگوی ارزیابی عملکرد زنجیره تامین گردشگری روستایی است. هدف از این تحقیق توسعه چارچوبی جامع از فرایندهای سازنده مدیریت زنجیره تامین گردشگری روستایی با رویکرد مرور نظاممند است. پژوهش حاضر، از نظر هدف، توصیفی-تحلیلی است و با رویکرد مرور نظاممند ادبیات مرتبط با مدیریت زنجیره تامین گردشگری، در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷، با استفاده از شش کلیدواژه و راهبرد شفاف و از پیش طراحی شده، از پانزده پایگاه اطلاعاتی جمع‌آوری شده است. پس از غربالگری و ارزیابی کیفی، تحلیل نهایی روی ۴۲ مقاله انجام شده است. با تحلیل مقاله‌ها، الگویی با یازده فرایند، شامل: مدیریت تقاضا، ظرفیت و مهارت، ارتباط با تامین‌کننده، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش، ارزیابی عملکرد خدمات، اطلاعات، مالی، دانش، بازار و ریسک، و ۱۳۶ مؤلفه برای ارزیابی عملکرد زنجیره تامین گردشگری پیشنهاد شده است. الگوی پیشنهادی قابلیت این را دارد که ابزار عملی جامع و سیستمی قابل اندازه‌گیری برای مدیریت عملکرد زنجیره تامین گردشگری روستایی باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، زنجیره تامین خدمات، مدیریت زنجیره تامین گردشگری روستایی، مرور نظاممند، فراتحلیل.

۱. نویسنده مسئول: استادیار دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران (astaneali@ut.ac.ir)

۲. استاد گروه جغرافیا، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

۳. استاد گروه جغرافیا، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

## مقدمه

محیط کسب‌وکار جدید و ساختار اقتصاد امروز عمدتاً به بخش خدمات بستگی دارد. به‌علت فرایند جهانی‌سازی اقتصاد، سهم بخش خدمات در رشد اقتصادی جهان به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است (Liu et al, 2017, p. 421). کسب‌وکار خدماتی نیروی اصلی تولید ناخالص داخلی به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته است. درحالی‌که در اقتصادهای درحال ظهور، شرکت‌های خدماتی حداقل به نیمی از تولید ناخالص داخلی کمک می‌کنند که این امر بر تأثیر بالقوه مدیریت زنجیره تأمین خدمات تأکید دارد (Baltacioglu et al, 2007, p. 126). مدیریت زنجیره تأمین خدمات ابزار پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل روند زنجیره تأمین با هدف برآورده‌ساختن نیاز مشتری به شیوه کارآمد است. در گذشته، شرکت‌ها با هدف دستیابی به کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌ها مدیریت زنجیره تأمین را اجرا می‌کردند. بااین‌حال، امروزه شرکت‌ها در کسب‌وکارها به‌دنبال استفاده از مزیت رقابتی برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان‌اند. درواقع، شرکت‌ها به مدیریت یک‌پارچه زنجیره تأمین نیازمندند. هدف زنجیره تأمین در صنعت تولید کاهش زمان چرخه، فهرست موجودی و هزینه‌های تدارکات است. فعالیت‌های خدماتی به افزایش پاسخ‌گویی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان تمایل دارند، زیرا بسیاری از آن‌ها، بدون توزیع‌کننده و شرکای تدارکات، مستقیماً به مشتری ارائه خدمات می‌کنند. زنجیره تأمین سنتی فقط با جریان مواد از تأمین‌کنندگان به مصرف‌کنندگان نهایی سروکار دارد، درحالی‌که زنجیره تأمین خدمات با جریان منابعی سروکار دارد که نیاز به مدیریت فرایند دارند (Boon-itt and Pongpanarat, 2011, p. 218). باوجود رشد سریع بخش خدمات و اهمیت مدیریت این بخش، هنوز به مدیریت زنجیره تأمین خدمات توجه چندانی نشده است. در مقایسه با بخش تولید، درک مفهوم زنجیره تأمین خدمات، نحوه مدل‌سازی، شناسایی معیارهای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات با فقدان مطالعاتی قابل‌ملاحظه‌ای روبروست (Zailani & Kumar, 2011, pp. 11-12). تغییر ساختار زنجیره تأمین خدمات، از شکل خطی به شبکه، ارزیابی زنجیره تأمین را پیچیده‌تر می‌کند که نیازمند ردیابی اطلاعات روبه‌رشد برای انتخاب شاخص‌های عملکرد مناسب است (Leonzuk, 2016, p.103). فقدان چارچوب مدیریت یک‌پارچه استاندارد زنجیره تأمین خدمات یکی از چالش‌های اصلی است که بر کارایی و بهره‌وری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین خدمات تأثیر می‌گذارد (Zhang & Chen, 2015). علاوه‌براین، ناملموسی خدمات، تفکیک‌ناپذیری، ناهمگونی، غیر قابل‌ذخیره‌سازی و... اندازه‌گیری عملکرد زنجیره تأمین خدمات را دشوار می‌کند (Boon-itt et al, 2017, p. 2). به همین علت، به سطح بالایی از یک‌پارچگی و ارتباط نزدیک با تأمین‌کنندگان و مشتریان برای دستیابی به مزیت همکاری در زنجیره نیاز است (Ellarm et al, 2004, p. 25). با اقتباس از مدیریت زنجیره تأمین خدمات، مدیریت زنجیره تأمین گردشگری به‌عنوان زمینه جدیدی از تحقیقات بین‌رشته‌ای معرفی شد (Lee and Fernando, 2015, p. 148). افزایش رقابت در بازار گردشگری و بیش‌ترشدن انتظار گردشگران باعث شد تا بحث زنجیره تأمین در گردشگری مطرح شود.

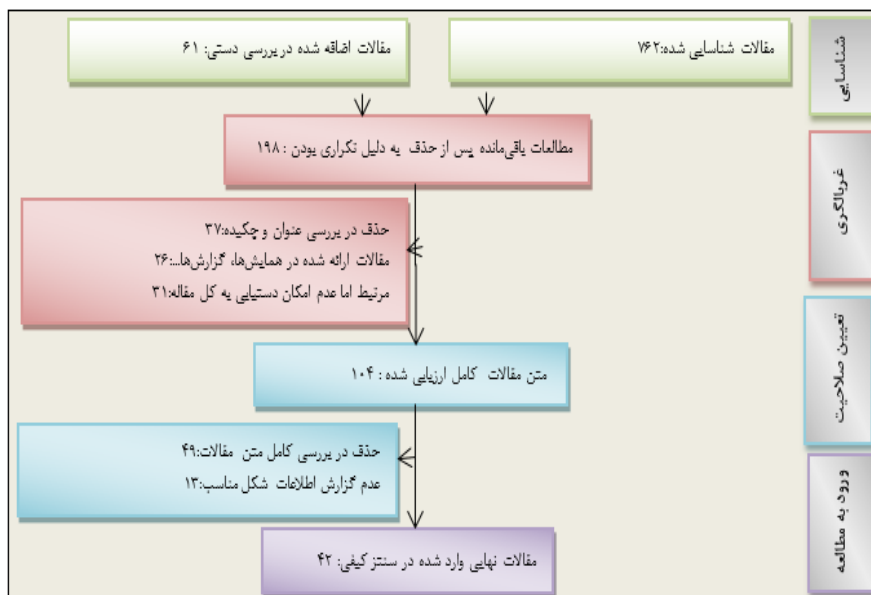
از آن جمله می‌توان به زنجیره تأمین گردشگری روستایی اشاره کرد. به مطالعه ارزیابی عملکرد زنجیره‌های تأمین درزمینه گردشگری روستایی، به‌علت پیچیدگی آن، تاکنون توجه کم‌تری شده است. مطالعات منتشرشده عمدتاً بر بازاریابی و توسعه محصول تمرکز دارند. علاوه بر این، مطالعات قبلی درزمینه زنجیره تأمین گردشگری مربوط به کشورهای توسعه‌یافته است و مطالعات کمی به مسائل کشورهای در حال توسعه اختصاص دارد (Jena & Jog, 2017, p. 1237; Lee and Fernando, 2015, p. 148; Rusko et al, 2009, pp. 74). ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای مهم مدیریتی در بهبود عملکرد و ارتقای زنجیره تأمین است، به طوری که برای داشتن زنجیره تأمین کارا و مؤثر، باید عملکرد زنجیره سنجیده شود. باوجود مطالعات فراوان انجام‌شده درباره مدیریت زنجیره تأمین خدمات، هیچ‌کدام از پژوهشگران مروری نظام‌مند بر تحقیقات مربوط به گردشگری نکرده‌اند و هیچ‌یک از مرورهای انجام‌شده نیز پروتکل ازپیش‌تعیین‌شده‌ای نداشته است. به‌علاوه، در محدوده مشاهدات و جست‌وجوهای پژوهشگر، شواهدی دال بر وجود الگویی جامع درزمینه ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری روستایی موجود نبوده است.

این درحالی است که بدون ارزیابی عملکرد و سنجش کارآمدی و ناکارآمدی زنجیره گردشگری موجود نمی‌توان بستر لازم برای سرمایه‌گذاری موفق در بخش گردشگری روستایی و به‌دنبال آن توسعه پایدار اقتصاد روستایی را متصور شد. از این‌رو، هدف از این تحقیق توسعه چارچوب و الگوی جامع از فرایندهای سازنده مدیریت زنجیره تأمین خدمات در بخش گردشگری روستایی با رویکرد مرور نظام‌مند است.

### روش تحقیق

این مطالعه از نوع توصیفی است و با توجه به روش اجرا مطالعه مرور نظام‌مند تلقی می‌شود. مرور تحقیقات گذشته به شیوه‌های مختلفی انجام می‌شود؛ یکی از شناخته‌شده‌ترین آن‌ها مرور نظام‌مند است که نوعی مطالعه و تحلیل ثانویه مطالعات پیشین است که چند تفاوت مشخص با مطالعات مروری دارد. این تفاوت‌ها نیز عمدتاً در راستای رفع مشکلات یا محدودیت‌های مطالعات مروری بوده است. در یک مطالعه مروری منظم، جست‌وجو در منابع با هدف یافتن یا استخراج مطالعات اولیه مرتبط با هدفی معین به‌واسطه شیوه و راهبردی کاملاً تعریف‌شده و شفاف صورت می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، مشکل یا محدودیت موجود در مطالعات مروری، که جامعیت نداشتن یافته‌های مطالعات اولیه است، در مطالعات مرور منظم بسیار کم‌تر است (کشتکار، ۱۳۹۵، ص ۱-۱۱). بنابراین، با توجه به اهمیت و مزیت به‌کارگیری مرور نظام‌مند برای مطالعه پیشینه تحقیق، در این مقاله سعی شد برای شناسایی الگوی ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری از این روش استفاده شود. جامعه آماری این مطالعه نظام‌مند شامل کلیه مقالات پژوهشی حاصل از مطالعات کمی و کیفی درخصوص ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات و گردشگری است. علت انتخاب قالب مقاله از بین پژوهش‌های انجام‌شده، علتی روش‌شناختی و متناظر با واقعیت عینی بوده است؛ تولید مقاله بیش از کتاب و پایان‌نامه بوده و نیز در اغلب پژوهش‌های انجام‌شده تلاش شده تا خلاصه گزارش پژوهشی در یک

مقاله، برای اطلاع سایر پژوهشگران و اجتماع علمی، ارائه شود.



شکل ۱: فرایند بررسی و انتخاب مقالات در طول مرور نظاممند (Moher et al, 2009)

## راهبرد جست و جو

اطلاعات مورد نیاز، در مرحله اول، با استفاده از جست و جوی کلیدواژه‌های "performance Services supply chain"، "Services supply chain"، "measurement of services supply chain Rural tourism"، "chain Rural tourism supply"، "Tourism supply chain"، "management Taylor & Wiley, Sage, Sciencedirect, Emerald, Jstore, Springer, Francis, JSC, Ricest, Irandoc, SID, Magiran, Google Scholar, Emerald, Jstore, Springer, Francis, Noormags و سامانه نشر مجلات علمی دانشگاه تهران جمع آوری شده است.

## معیارهای ورود و خروج

معیارهای ورود و خروج مطالعات عبارت‌اند از:

۱. انتشار مقاله در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ و موضوع مقاله به نحوی در زمینه زنجیره تأمین گردشگری و یا موضوعات مرتبط با آن باشد.
۲. مقاله‌های انتشار یافته به زبان فارسی و انگلیسی باشد.
۳. مقاله دارای ساختار کامل باشد.
۴. مقاله در مجله‌های علمی-پژوهشی چاپ شده باشد.
۵. متن مقاله کامل و قابل داندود باشد (مقالاتی که تنها چکیده آن‌ها در دسترس بود، در نظر گرفته نشدند).
۶. مقاله‌های که در همایش‌ها و کنفرانس‌ها ارائه شده و مقالاتی که در قالب آموزشی است در نظر

گرفته نشود.

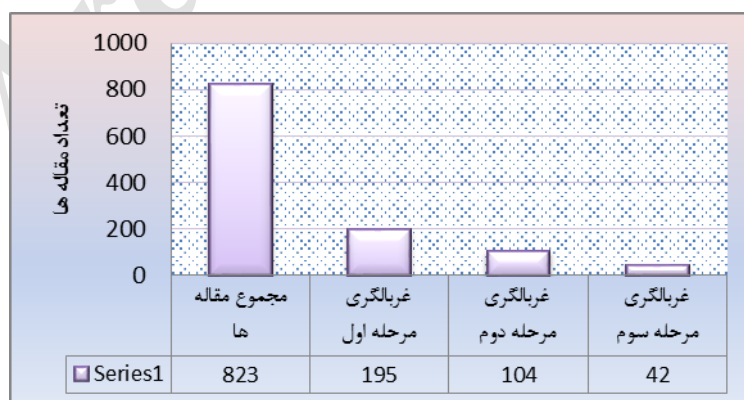
در جست‌وجوی اولیه، بر اساس کلیدواژه‌ها، ۸۵۳ عنوان مطالعه شناسایی شد. مقالات بازیابی شده در نرم‌افزار Endnote قرار گرفت. مقالات تکراری و مشترک در پایگاه‌های پیش‌گفته حذف و ۱۹۸ مطالعه وارد مرحله دوم غربالگری شد. معیار غربالگری در این مرحله ارتباط با موضوع مطالعه (عنوان، چکیده) و حذف مقالات غیرمرتبط، مقاله‌های ارائه‌شده در همایش‌ها و مقاله‌های آموزشی بود که ۱۰۴ مطالعه باقی ماند. با توجه به معیار غربالگری در مرحله سوم، یعنی حذف مقاله با بررسی متن کامل مقاله‌ها، به‌علت ناکافی و نامناسب بودن اطلاعات و کیفیت پایین مقاله‌ها در نهایت، از بین ۱۰۴ مطالعه باقی‌مانده، ۴۲ مقاله مرتبط با موضوع و هدف مقاله حاضر شناسایی و وارد مرحله مطالعه شدند. شکل ۱ جزئیات این فرایند را بر اساس بیانیه Moher و همکاران نشان می‌دهد. در نهایت، اطلاعات به‌دست‌آمده به روش آمار توصیفی و تحلیل محتوا دسته‌بندی و تحلیل شد.

### ارزیابی کیفیت

پس از استخراج مقاله‌ها از پایگاه‌های موردنظر با استفاده از کلیدواژه‌های ذکرشده، تمامی مقاله‌ها را دو ارزیاب با استفاده از چک‌لیست‌های موجود ارزیابی کردند و موارد اختلاف بین دو ارزیاب به فرد سوم ارجاع داده شد. پس از ارزیابی کیفی مطالعات، یافته‌های هر مطالعه، به‌عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها، در فرم ورود اطلاعات ثبت شد و سپس داده‌ها فراتحلیل شد.

### یافته‌های توصیفی

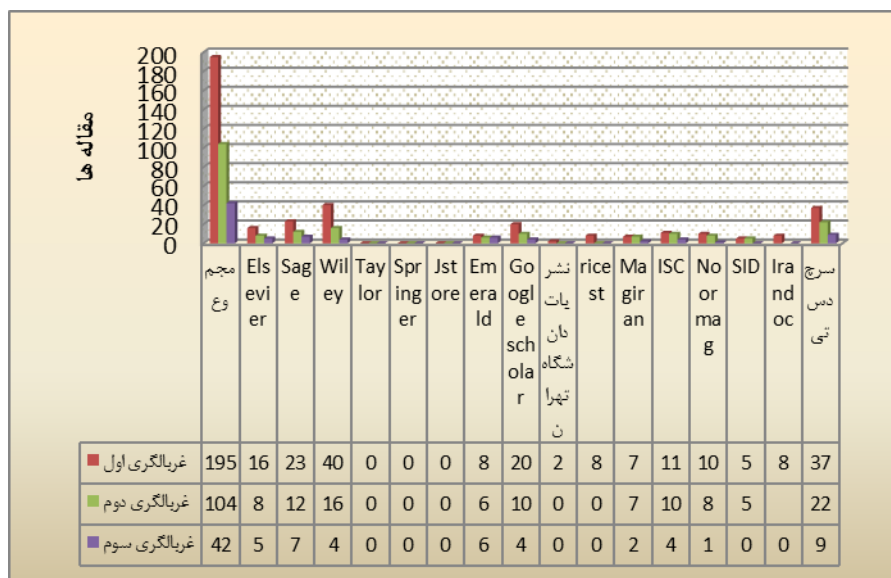
در بخش یافته‌های توصیفی، شش شاخص مطالعه شده که در ادامه توضیح داده می‌شود. در جست‌وجوی اولیه، بر اساس کلیدواژه‌های مشخص، ۸۵۳ مقاله شناسایی شد که در سه مرحله بر اساس معیارهای خروج و ورود غربالگری شدند.



نمودار ۱: تعداد مقاله‌های بازیابی شده از سه مرحله غربالگری از کل پایگاه‌ها (۲۰۰۰-۲۰۱۷)

بیش‌ترین مقاله از پایگاه و مجله‌های علمی الکترونیکی، به‌ترتیب از پایگاه Sage (هفت مقاله)،

Emerald (شش مقاله)، Elsevier (پنج مقاله)، Wiley (چهار مقاله)، Google scholar (چهار مقاله)؛ پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) (چهار مقاله)، پایگاه اطلاعات نشریات کشور (Magiran) (دو مقاله) و مجلات تخصصی نور (Noormag) (یک مقاله)، به دست آمد.



نمودار ۲: تعداد مقاله‌های بازبازی شده به تفکیک از پانزده پایگاه اطلاعاتی در سه مرحله غریالگری (۲۰۰۰-۲۰۱۷)

پس از بررسی انتقادی مقالات، ۴۲ مقاله در زمینه زنجیره تأمین گردشگری و ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین خدمات به دست آمد. از بین مقاله‌ها، ۲۴ مقاله (۵۸ درصد) در زمینه زنجیره تأمین گردشگری و ۱۸ مقاله (۴۲ درصد) درباره ارزیابی عملکرد فرایندهای زنجیره تأمین خدمات بودند.

جدول ۱: تعداد مقاله‌های بازبازی شده طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷

تعداد	سال
۴	۲۰۰۵-۲۰۰۰
۱۵	۲۰۱۱-۲۰۰۶
۲۳	۲۰۱۷-۲۰۱۲

توجه به بخش زنجیره تأمین خدمات در مقاله‌ها از سال ۲۰۰۰ شروع شده و تا سال ۲۰۱۷ روند صعودی داشته که این امر بیانگر افزایش توجه پژوهشگران به اهمیت مطالعه این موضوع است. به لحاظ روش پژوهش به کاررفته در مقاله‌ها، ۱۱ مقاله به روش کمی و بقیه به ترتیب به صورت کیفی (بیست مقاله)، آمیخته (هشت مقاله)، مطالعه موردی (دو مقاله) و تجربی (یک مقاله) انجام گرفت. روش‌ها و تکنیک‌های به کاررفته در پژوهش‌ها عبارت‌اند از: پرسش‌نامه، مصاحبه، روش پژوهش اسنادی، تحلیل ثانویه، تکنیک‌های آماری، تئوری بازی.

از نظر حوزه پژوهشی، مطالعات به ترتیب توسط پژوهشگران حوزه مدیریت کسب و کار (۲۸ مقاله)، مدیریت صنعتی (پنج مقاله)، مدیریت گردشگری (چهار مقاله)، مهندسی صنایع (سه مقاله)، مدیریت بازرگانی (یک مقاله) و جغرافیا (یک مقاله) انجام شد.

به لحاظ انجام مطالعه موردی می توان مقالات را به دو دسته تقسیم کرد: الف) مطالعه موردی در یک یا چند شهر انجام شده است. ب) مطالعه موردی در یک کشور، چند کشور و یا قاره انجام شده است.

اغلب مقاله های منتخب، در زمینه زنجیره تأمین خدمات و گردشگری، در کشور چین، مالزی، تایلند، اسلونی، نیوزلند، انگلستان، ایالات شمال شرق آمریکا، آمریکای شمالی، اروپا و شهرهایی از سطح جهان، و ایران نگاشته شده است.

### کیفیت و ارزیابی پژوهش ها

پس از جست و جو، غربالگری و ارزیابی کیفی مطالعات طی مرور نظام مند، در پایان سنتز نهایی بر روی ۴۲ مقاله انجام گرفت.

### فرایندهای زنجیره تأمین گردشگری

مدیریت زنجیره تأمین در حال تبدیل شدن به عاملی مهم برای افزایش عملکرد فعالیتها است. الگوی رقابت بین شرکتها از شکل فردی به رقابت بین زنجیره تأمین و در مقابل زنجیره تأمین تغییر کرده است. زیرا شرکتها نمی توانند در انزوا یا به صورت نهادهای مستقل در رقابت با سایر بنگاهها عمل کنند. جهانی شدن شرکتها را مجبور می کند که با یکدیگر کار کنند تا عملکرد این صنعت را بهبود بخشند (Lee and Fernando, 2015, p. 153). توسعه پویای بخش گردشگری برای سرمایه گذاری و تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی یا حفظ آن نیازمند اقداماتی است که امکان برآورده شدن انتظارات مشتری را افزایش دهد. همکاری بین شرکای کسب و کارهای متعدد در یک زنجیره تأمین گردشگری به منزله عاملی مهم و تعیین کننده در موفقیت یک محصول در بازار گردشگری است. در دنیای امروز، مدیریت زنجیره تأمین عامل اساسی راهبردی برای افزایش اثربخشی سازمانی و تحقق بخشیدن بهتر به اهداف سازمانی از جمله افزایش رقابت، خدمات بهتر به مشتری و افزایش سودآوری است (Sharma, 2016, p. 576; Gunasekaran et al, 2001, p. 71). ارتقای مستمر تقاضای مشتری چالشی برای فرایند بهبود ارائه خدمات ایجاد می کند؛ چراکه شرکتها در بازارهای نوظهور به تأمین سطح مناسبی از رضایت مندی مشتریان شان نیاز دارند و در عین حال با محدودیت مالی برای ادامه فعالیت شان با وجود نقص زیرساختها و دیگر مؤلفه های خارجی کاهش عملکرد لجستیک روبه رو هستند (Liu and Wang, 2015, p. 183). با وجود این، به علت وجود فرصت های مهم در این بازارها، شرکتها به ارزیابی و اندازه گیری عملکردشان برای بهبود فرایندها و توانایی های خود نیاز دارند (De la Torre- Romero et al; 2014, p. 439). اندازه گیری عملکرد باز خورد و اطلاعات مربوط به فعالیتها را با توجه به انتظارات مشتری و اهداف راهبردی توصیف می کنند (Sharma, 2016, p. 577). مشکل

ذاتی در ایجاد مدل‌های استاندارد برای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین خدمات، از جمله در بخش گردشگری به علت ماهیت عجیب و غریب خدمات، پیچیدگی طراحی فرایندها و تنوع بسیار بخش خدمات است. (Ellram et al, 2004, p. 18). ژانگ و همکاران (۲۰۰۹) زنجیره تأمین گردشگری (TSC) را شبکه‌ای از سازمان‌های گردشگری درگیر در مجموعه‌ای از فعالیت‌های گوناگون تعریف می‌کنند که طیف گسترده‌ای از محصولات یا خدمات گردشگری مانند پروازها، اقامت‌گاه‌ها و فروش محصولات گردشگری در منطقه گردشگری را دربر می‌گیرد (Szpilko, 2017, p. 688). توجه جامعه علمی و بخش‌های صنعتی به زنجیره تأمین گردشگری با توسعه سریع بخش گردشگری در دهه‌های اخیر همگام نبوده است. اگرچه مطالعات زنجیره تأمین گردشگری محدود است، تعدادی از نویسندگان به مفهوم یا معادل آن نظیر ارزش گردشگری یا زنجیره صنعت گردشگری اشاره کرده‌اند. در این مرحله، با تحلیل چارچوب ۴۲ پژوهش‌نهایی و مراجعه مکرر به اهداف پژوهش، از ارتباط داده‌ها با اهداف پژوهش اطمینان حاصل شد. در مرحله بعد، فرایندهایی شناسایی شد که در مطالعات حاضر درباره ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات و گردشگری مورد تأکید قرار گرفته بودند. جدول ۲ و ۳ جزئیات مطالعات حاضر در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲: فرایندهای مدیریت زنجیره تأمین خدمات و گردشگری در مقاله‌های منتخب

ردیف	نویسنده	تقاضا	ظرفیت	تأمین کننده ارتباط با	ارتباط با مشتری	فرایند سفارش	عملکرد خدمات	اطلاعات	مالی	بازار	دانش	ریسک
۱	Silvestor and Cross (2000)				✓		✓		✓			
۲	Gunasekaran, et al (2001)		✓	✓		✓	✓		✓			
۳	Stank, et al (2001)				✓			✓				
۴	Ellarm, et al (2004)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			
۵	Rogers (2006)	✓		✓								
۶	Rodriguez-Dlaz, et al (2006)	✓										
۷	Baltacioglu, et al (2007)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
۸	Field and Meile (2008)	✓		✓				✓				
۹	Sigala (2008)							✓				
۱۰	Johnson and Mena (2008)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
۱۱	Foxx, et al (2008)	✓						✓				
۱۲	Font, et al	✓	✓	✓	✓				✓	✓		



										(2008)	
✓									✓	Sharma and Loh (2009)	۱۳
		✓						✓		Yang, et al (2009)	۱۴
				✓				✓	✓	Zhang et al(2009)	۱۵
		✓		✓				✓	✓	Huang, et al (2010)	۱۶
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	Boon-itt and Pongpanarat (2011)	۱۷
						✓			✓	Hua,et al (2011)	۱۸
	✓		✓	✓					✓	Zailani and Kumar (2011)	۱۹
				✓			✓	✓	✓	Lang, et al (2012)	۲۰
		✓					✓	✓		Dong ,et al (2012)	۲۱
							✓		✓	Mauil, et al (2012)	۲۲
		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	Cho, et al (2012)	۲۳
		✓	✓						✓	Guo and He (2012)	۲۴
		✓						✓		Guo, et al (2013)	۲۵
		✓					✓		✓	Guo, et al (2014)	۲۶
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Mehrparvar, et al (2014)	۲۷
				✓					✓	Topolsek,et al (2014)	۲۸
				✓				✓		Ling, et al (2014)	۲۹
			✓	✓	✓				✓	Khei Lee & Fernando (2015)	۳۰
✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	رضایی پندری و همکاران (۱۳۹۳)	۳۱
			✓			✓	✓	✓	✓	Sharma (2016)	۳۲
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	مستقیم و همکاران (۱۳۹۴)	۳۳
	✓									حمیدی (۱۳۹۴)	۳۴
✓			✓				✓	✓	✓	صادقی مقدم و همکاران (۱۳۹۴)	۳۵
		✓			✓			✓	✓	جعفرنژاد و	۳۶

											همکاران (۱۳۹۳)	
				✓	✓				✓	✓	فکری، و همکاران (۱۳۹۴)	۳۷
				✓	✓	✓				✓	شاهین، دژطاهریان (۱۳۹۴)	۳۸
				✓			✓	✓			دربان آستانه و همکاران (۱۳۹۵)	۳۹
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Boon-itt, et al (2017)	۴۰
✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	Elgazzar and Elzarka (2017)	۴۱
		✓	✓					✓			Jena and Jog (2017)	۴۲
۴	۴	۱۲	۱۵	۲۳	۱۵	۱۱	۲۲	۲۶	۱۸	۲۵	مجموع	

از مقاله‌های منتخب، ۲۴ مقاله در بخش گردشگری (مسکن (هتل، متل، خانه)، تور اپراتورها، پارک‌ها، حمل‌ونقل، آژانس‌های مسافرتی) و فعالیت‌های خدماتی دیگر (بیمه، خرده‌فروشی، شرکت‌های توزیع‌کننده، نمایندگی‌های فروش، بانک، آموزش و پرورش، مراقبت‌های بهداشتی، پست و خدمات نیروی انتظامی) مورد بررسی قرار گرفت. ۱۸ مقاله دیگر فرایندها و مؤلفه‌های زنجیره تأمین خدمات را مطالعه مفهومی کردند.

در نهایت، با تحلیل مقاله‌ها، ۱۱ فرایند برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات شناسایی شد. مطالعات انجام‌شده درباره فرایندهای مدیریت زنجیره تأمین خدمات، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷، به ترتیب شامل مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده (۲۶ مقاله)، مدیریت تقاضا (۲۵ مقاله)، مدیریت اطلاعات (۲۳ مقاله)، مدیریت ارتباط با مشتری (۲۲ مقاله)، مدیریت ظرفیت (۱۸ مقاله)، مدیریت مالی (۱۵ مقاله)، مدیریت عملکرد خدمات (۱۵ مقاله)، مدیریت بازار (۱۲ مقاله)، مدیریت فرایند سفارش (۱۱ مقاله)، مدیریت دانش (۴ مقاله) مدیریت ریسک (۴ مقاله) است. مرحله بعد شناسایی چارچوبی موضوعی بود که در طی آن مؤلفه‌های تکرارشونده فرایندها به صورت درون‌مایه درآمدند (جدول ۳).

جدول ۳: فرایندها و مؤلفه‌های مدیریت زنجیره تأمین گردشگری

فرایند	ابعاد	نویسندگان <sup>۱</sup>
مدیریت تقاضا	پیش‌بینی نیاز مشتری	۴، ۷، ۱۰، ۱۵، ۱۷، ۲۰، ۲۷، ۴۰، ۴۱
	دقت پیش‌بینی	۷، ۱۰، ۱۵، ۱۷، ۲۳، ۲۷، ۴۰، ۴۱، ۳۸، ۳۱، ۳۳
	توانایی پاسخ‌گویی به تقاضاهای متنوع و در حال تغییر	۴، ۷، ۱۰، ۱۵، ۱۴، ۲۰، ۲۲، ۳۶
	مطابقت ظرفیت با تقاضا	۴، ۷، ۱۰، ۱۵، ۱۷، ۲۰، ۴۰

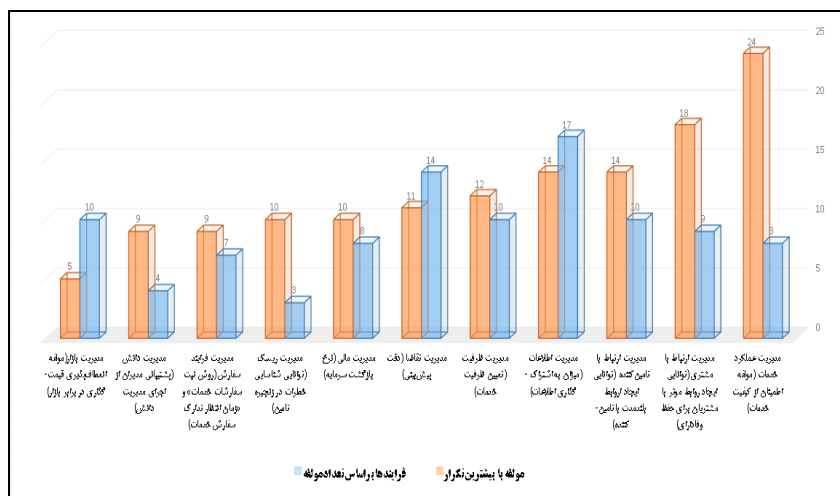
۱. برای طولانی نشدن جدول، نام نویسندگان بر اساس شماره ردیف جدول ۲ مشخص شده است.

۲۶; ۱۳; ۱۱; ۶; ۵; ۴	برون سپاری و انعطاف پذیری	مدیریت ظرفیت
۳۷; ۳۶; ۴۰; ۱۷	برنامه ریزی و تنظیم هدف	
۱۲; ۴۱	درک کامل از ظرفیت فعلی و در دسترس	
۴۱	پتانسیل جذب تقاضای اضافی با استخدام نیروی کار اضافی	
۳۷; ۲۶; ۱۲; ۱۴	توسعه محصول جدید	
۳۳; ۳۸; ۴۰; ۳۲; ۲۷; ۲۳; ۱۷; ۱۰; ۷; ۲	تعیین ظرفیت خدمات	مدیریت ارتباط با مشتریان
۳۸; ۳۲; ۲۷; ۲۳; ۲	اثر بخشی تکنیک‌های برنامه ریزی	
۳۳; ۳۱; ۳۸; ۳۲; ۲۳; ۲	استفاده از ظرفیت	
۴۰; ۲۷; ۱۷; ۴	توانایی مدیریت منابع ملموس و ناملموس برای عملکرد مطلوب خدمات	
۴۰; ۱۷	توانایی مطابقت ظرفیت خدمات با تقاضای نامشخص	
۴۱; ۲۲; ۱۹	برخورداری از منابع کافی متناسب با نیازهای مشتریان	
۳۵; ۳۷; ۴۱; ۱۲	آموزش مداوم کارکنان	
۳۵; ۳۶; ۳۳; ۴۱; ۳۲; ۸	توانایی ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان	
۴	تعیین نیازها	
۸; ۲۰; ۷; ۵; ۴	شناسایی تأمین کننده	
۳۱; ۴	واجد شرایط بودن تأمین کننده	مدیریت ارتباط با تأمین کننده
۳۲	مشخص کردن محدوده خدمات	
۳۹; ۳۱; ۴۱; ۴۰; ۲۸; ۱۷; ۱۲; ۱۵; ۸; ۲	توانایی ایجاد روابط بلندمدت با تأمین کنندگان	
۳۹; ۳۰; ۲۷	همکاری متقابل برای حل مشکل	
۳۹; ۴۱; ۴۰; ۱۷	توانایی حفظ روابط نزدیک با مجموعه محدودی از تأمین کنندگان	
۴۲; ۴۱; ۴۰; ۲۹; ۲۵; ۲۱; ۱۷; ۱۶; ۱۴	توانایی تمرکز بر تأمین کنندگان کلیدی برای بهبود کیفیت زنجیره	
۴۱; ۴۰; ۲۳; ۲۱; ۱۷; ۸	توانایی توسعه برنامه مشارکتی با تأمین کنندگان با به اشتراک گذاری اطلاعات	
۸	بازخورد بین تأمین کننده و خریداران	
۱۷	توانایی به اشتراک گذاشتن منابع مشترک با تأمین کنندگان	
۳۳; ۲۷	سطح مشارکت خریدار و تأمین کننده	
۳۵; ۳۳; ۴۰; ۲۷; ۲۳; ۱۷; ۱۲; ۱	توانایی ایجاد روابط مؤثر با مشتریان برای حفظ وفاداری مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری
۲۶; ۲۱; ۱۶; ۳۱	جذب مشتری جدید	
۱۷; ۴	درک درست از نیازهای مشتری	
۳۲; ۲۲; ۴; ۳	تمرکز بر برآورده ساختن نیازها	
۴۱; ۲۷; ۱۷; ۴	طبقه بندی و اولویت بندی مشتریان	
۳۵; ۳۳; ۴۰; ۳۲; ۲۷; ۱۷; ۸; ۴; ۱	نظارت بر رابطه برای کسب رضایت مشتری	
۲; ۱	اندازه گیری درک مشتری از ارزش خدمات	
۳۹; ۳۳; ۴۱; ۲۷; ۲۳; ۲۰; ۱۷; ۱۰; ۷	توانایی ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان	
۳۵; ۴۰; ۲۷; ۱۷	توانایی برقراری ارتباط خوش بینانه با مشتریان	
۴۱	امکان سفارشی کردن درخواست‌ها	

۴۱	ایجاد نظارت بر استانداردهای عملکرد مشتری محور	مدیریت فرایند سفارش
۴۱	اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و پاداش دادن بر اساس پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان	
۳۵	مدیریت شکایات مشتری	
۳۵	حفاظت از اطلاعات شخصی مشتریان	
۳۵	پشتیبانی از مشتریان در شرایط دشوار	
۳۳	زمان پاسخ‌گویی به مشتریان	
۳۵; ۱۲	تدوین برنامه‌های آموزشی برای مشتریان	
۳۳; ۲۷; ۲۳; ۱۴; ۱۰; ۷; ۲	روش و مسیر سفارش ثبت سفارشات خدمات	
۳۳; ۳۸; ۲۷; ۲۳; ۱۰; ۷; ۲	زمان انتظار تدارک سفارش خدمات	
۳۲; ۲۷	مجموع زمان سیکل یا زمان چرخه کل	
۲۷; ۱۷	کارآمد بودن پردازش سفارشات یا سیستم رزرو	
۴۰; ۱۷	فرایند سفارش گرفتن محترمانه، سریع و دقیق	
۴۰; ۱۷	توانایی ساده‌سازی روند سفارش با IT	
۴۰; ۱۷	توانایی ارائه خدمات به مشتری واقعی در مکان و زمان مناسب	
۲۷; ۲۳; ۱۰; ۲	ارزیابی عملکرد خدمات	
۲۷; ۲۳; ۲	زمان پرس‌وجوی مشتری	
۳۷; ۳۳; ۲۸; ۲۷; ۲۳; ۲	انعطاف‌پذیری در حجم، سرعت ارائه و مشخصات خدمات	
۳۳; ۲۷; ۴; ۲	دامنه یا محدوده خدمات ارائه شده	
۳۳; ۲۷; ۲۳; ۲	هزینه کل ارائه خدمات	
۳۸	خوش‌قولی در قبال مشتریان	
۴۰; ۲۷; ۴	برآورده کردن وعده داده شده	
۱۷	برخورداری از دانش، مهارت، صداقت و تمایل به خدمات‌رسانی سریع	
۳۷; ۱۷	توانایی کارکنان در توسعه شخصیت و بهبود عملکرد خود	
۱۷	رضایت مشتری در سرعت خدمات، تعداد شکایات و توصیه‌ها	
۴۱; ۳۷; ۲۳	فرایند ارسال خدمات	
۴۱	به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌روز شده	
۳۷; ۳۶; ۳۳; ۳۱; ۴۰; ۳۰; ۲۳; ۲	اطمینان از کیفیت خدمات	
۳۸; ۲۷; ۱	رضایت و وفاداری کارکنان	
۳۸; ۲۷; ۱	بهره‌وری خدمات	
۳۸; ۲۷; ۱	نسبت کار عملیات به ساعت برنامه‌ریزی شده	
۲۷; ۲۰; ۱۹; ۱۵; ۱۱; ۱۰; ۹; ۸; ۷; ۴; ۳; ۲	میزان به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات	مدیریت اطلاعات
۳۳; ۴۱; ۴۰; ۳۰; ۲۸	دقت و صحت اطلاعات	
۳۸; ۴۱; ۲۷; ۱۹	به‌هنگام‌بودن اطلاعات	
۳۷; ۳۸; ۴۱; ۲۷; ۱۹	کافی بودن اطلاعات	
۴۰; ۲۷; ۱۷	توسعه مجاری ارتباطی برای مشتریان با IT	

۳۹; ۴۰; ۲۸; ۲۷; ۱۷; ۳	توانایی به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات در میان وظایف داخلی تأمین‌کننده و مشتری	
۴۱; ۲۸; ۱۶; ۹	به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌صورت الکترونیکی با شرکای زنجیره تأمین	
۳۹; ۳۸; ۹; ۴۰; ۲۸; ۲۷; ۱۷; ۱۰; ۸	استفاده از اطلاعات به‌روز به‌منظور ایجاد تصمیم‌گیری توسط مدیریت IT	
۲۷; ۱۷	توانایی پیگیری اطلاعات با IT	
۳۱; ۳۰; ۲۷; ۲۳; ۱۹; ۱۰; ۲; ۱	سودآوری و نرخ برگشت سرمایه	مدیریت مالی
۳۱; ۳۲; ۲۷; ۱۹	کل زمان جریان وجوه	
۲۷; ۴	جریان بودجه میان بخش‌ها	
۳۲; ۲	مجموع هزینه موجودی	
۴	میزان پرداخت بر اساس عملکرد واقعی	
۴۱; ۱۹	بهینه‌سازی فرایند پرداخت و نظارت بر کنترل نقدی	مدیریت بازار
۴۱	اشتراک اطلاعات برای پیش‌بینی جریان نقدی	
۳۶; ۴۲; ۳۱; ۲۷; ۲۹; ۲۵; ۲۳; ۳۲; ۱۶; ۱۲	انعطاف‌پذیری قیمت‌گذاری در برابر بازار	
۱۴; ۱۲	دسترسی به بازار	
۲۶; ۱۶; ۳۱	تخفیف و ترفیع فروش	
۲۳; ۱۶; ۱۴; ۳۱	نوآوری و توسعه محصول	مدیریت دانش
۴۲; ۲۳; ۲۱	افزایش کانال‌های فروش	
۳۱; ۳۴; ۴۱; ۱۹	پشتیبانی مدیران از اجرای مدیریت دانش	
۳۴; ۱۹	تشویق کارکنان برای کشف و آزمایش روش‌های جدید عملیاتی	
۴۱; ۱۹	درک کارکنان از اهمیت دانش در موفقیت شرکت‌ها	
۴۱; ۱۹	ایجاد ساختاری در شرکت برای به‌اشتراک‌گذاری دانش جدید	مدیریت ریسک
۳۴; ۴۱; ۱۹	سیستم پاداش برای پیشنهاد برنامه‌های نوآورانه در شرکت	
۳۴	شناسایی جریان‌های دانش گروهی برای به‌اشتراک‌گذاری دانش فعلی	
۴۱; ۱۳; ۱۰	توانایی شناسایی خطرهای در زنجیره تأمین شرکت	
۴۱	طراحی پاسخ مناسب برای خطرهای	
۳۵	مدیریت ریسک محیطی	
۳۵	مدیریت ریسک اجتماعی و اخلاقی	
۳۵	مدیریت ریسک فعالیت‌های روزانه	
۴۱; ۳۵	مدیریت ریسک موارد مالی و غیرمالی	
۳۱	ذخیره‌های پرداخت خسارات	

بعد از تحلیل و شناسایی مؤلفه‌های مرتبط به فرایندها، بیش‌ترین و کم‌ترین تعداد مؤلفه به‌ترتیب در «فرایند مدیریت عملکرد خدمات» و «مدیریت بازار» شناسایی شد. در مجموع یازده فرایند ۱۳۲ مؤلفه مشخص شد.



نمودار ۳: ترتیب فرایندها بر اساس تعداد مؤلفه‌ها

## بحث

در مرحله ترکیب داده‌ها، بر اساس جدول ۳ و ۲، و برای دستیابی به هدف پژوهش، تمام جدول‌ها توسط تیم پژوهش مرور شد و الگوی چارچوب نظری نهایی تدوین شد. در ادامه درباره هر فرایند توضیح داده می‌شود.

برای مدیریت مؤثر زنجیره تأمین خدمات، مدیریت موفق تقاضا، به‌علت برخی مشکلات که از ویژگی‌های منحصر به فرد خدمات است، ضروری است. در فعالیتهای خدماتی، عدم قطعیت زیادی در الگوهای تقاضا وجود دارد و تقاضاها اغلب ناهمگن و متغیرند. در مقابل، امکان ذخیره‌کردن خدمات وجود ندارد و خدمات فاسد می‌شوند (Dong et al, 2012, p. 808). کراستن و همکاران (۲۰۰۲) مدیریت تقاضا را «انطباق نیازهای مشتریان با قابلیت‌های زنجیره تأمین برای کاهش تغییرپذیری و عدم اطمینان و افزایش انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین خدمات» تعریف کرده‌اند (Croxtton et al, 2003, p. 21). شکی نیست که موفقیت تمامی فعالیتهای دیگر زنجیره تأمین بستگی به تعیین تقاضا و برنامه‌ریزی فرایندهای دیگر بر اساس تقاضای مشخص دارد (Lun et al, 2013, p. 486).

دومین فرایند برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری، که در اغلب مطالعه‌ها به آن اشاره شده، مدیریت ظرفیت است. ظرفیت خدمات بالاترین مقدار خروجی ممکن در یک دوره زمانی معین با مقدار از پیش تعیین شده منابع و ظرفیت است (Boon-itt et al., 2017, p. 3). «ظرفیت خدمات به عنوان حداکثر سطح فعالیت ارزش افزوده در طول دوره زمانی تعیین می‌شود که فرایند خدمات می‌تواند به‌طور مداوم در شرایط عادی انجام شود» (Johnston and Glark, 2008). از آن‌جا که تقاضای خدمات ناهمگن است و خدمات هم‌زمان تولید و مصرف می‌شوند، بنگاه‌های خدماتی باید به‌طور مداوم ظرفیت و اطلاعات منابع را به‌روزرسانی کنند (Baltacioglu et al, 2007, p. 108).

در زنجیره تأمین خدمات، تأمین‌کنندگان مستقیماً به تولید خدمات کمک می‌کنند و معمولاً در تماس مستقیم با مشتریان‌اند. بنابراین، تأمین‌کنندگان نقش مهمی در درک مشتری از خدمات و

رضایت مشتری دارند. شکست در بخش تأمین هم‌زمان به شکست در عملکرد ارائه خدمات تبدیل می‌شود ( Boon-itt and Pongpanarat, 2011, p. 108; Dong et al, 2012, p. 805 ). **مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده** «فرایندی که در آن مشتریان و تأمین‌کنندگان رابطه‌ای نزدیک و بلندمدت را، به‌عنوان شرکا، برقرار و حفظ می‌کنند» تعریف شده است (Elgazzar and Elzarka, 2017, p. 120).

**مدیریت ارتباط با مشتری**، که شامل فرایندهای متمرکز بر روابط کاربری بین شرکت و مشتریان آن است، به‌دنبال ایجاد تقاضای مشتری و تسهیل در شناسایی نیازهای مشتری با هدف قرارداد خدمات موردانتظار مشتریان و مدیریت سفارشات است (Chopra & Meindl, 2004). هدف این فرایند هم حفظ ارتباط و هم افزایش ارتباط با مشتری است و این امر سازمان را در دستیابی به کسب‌وکار سودآورتر و درک دقیق‌تر از نیازهای مشتریان کمک می‌کند ( Dong et al, 2012, p. 807).

**مدیریت سفارش مشتری**، مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی را تعیین می‌کند که برای تحویل‌دادن خدمات نیاز است. با شناسایی این فعالیت‌ها، زمان صرف‌شده در مسیرهای مختلف و فعالیت‌های اضافی بدون ارزش شناسایی می‌شود و می‌توان اقدامات مناسب برای از بین بردن آن‌ها انجام داد. روش ورود سفارشات تعیین می‌کند که چگونه و چقدر مشخصات مشتری به اطلاعات مفید تبدیل می‌شود و در طول زنجیره تأمین قرار می‌گیرد (Gunasekaran et al., 2001, pp. 73-75).

**مدیریت عملکرد خدمات** که یکی از فرایندهای جامع در بین فرایندهای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری است، فرایندی در نظر گرفته می‌شود که دارای نقش اصلی در زنجیره تأمین خدمات است. همچنین، مدیریت عملکرد خدمات فرایندی اساسی است که فعالیت‌های لازم را برای تحویل خدمات به مشتری در زنجیره تأمین خدمات مدیریت می‌کند. قابلیت این فرایند توانایی مدیریت و بهبود عملکرد خدمات است و مقایسه‌ای بین انتظار مشتریان و عملکرد تأمین‌کننده فراهم می‌کند. بنابراین از اهمیت زیادی در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری برخوردار است (Silvestro and Cross 2000, pp. 250-251).

**مدیریت اطلاعات** یکی از فرایندهای بسیار تأثیرگذار در عملکرد زنجیره تأمین گردشگری است، زیرا جریان اطلاعات پایه‌ای برای یک‌پارچگی در اتحاد راهبردی تعریف شده است. جریان اطلاعات فرایند اتصال همه اعضا در یک زنجیره تأمین، از طریق جمع‌آوری، انتقال و پردازش داده‌ها برای ایجاد اطلاعات موردنیاز، به‌منظور حمایت از تمام فرایندهای دیگر مدیریت تعریف کرده‌اند. ( Johnson and Mena, 2008, p. 30). افزایش سرعت جریان اطلاعات بهره‌وری و اثربخشی زنجیره تأمین را بهبود می‌بخشد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری به نیازهای مشتریان پاسخ دهند (Zailani and Kumar, 2011, p. 12).

یکی از فرایندهای مهم در ارزیابی عملکرد زنجیره **مدیریت مالی زنجیره** است. کنترل جریان نقدی یک فرایند در مدیریت زنجیره تأمین خدمات مورد نیاز است (Ellram et al, 2004, p. 26). تأمین مالی زنجیره تأمین بهینه‌سازی ساختار مالی و جریان نقدی در زنجیره تأمین است. هدف آن

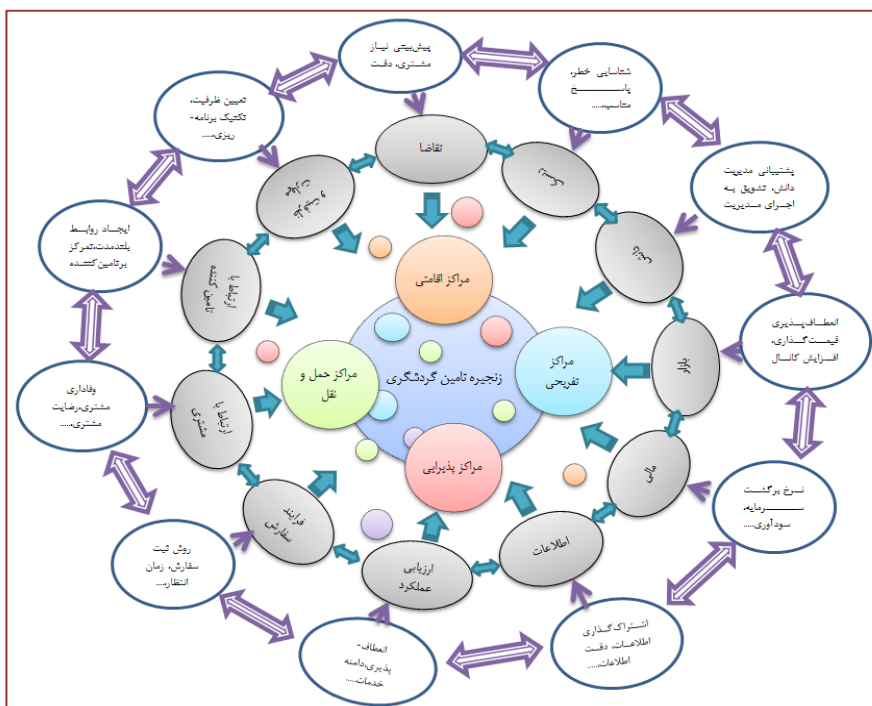
بهینه‌سازی مالی در مرزهای شرکت برای کاهش هزینه‌های سرمایه و افزایش جریان نقدی است (Mehrpavar et al, 2014, p. 587).

مدیریت بازار، باوجود اهمیت بسیار زیاد آن در عملکرد موفق زنجیره تأمین گردشگری، کم‌تر به‌عنوان فرایند مستقل مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت زنجیره تأمین برتر، موجب هموارکردن راهکارهای بازاریابی می‌شود که به خلق ارزش بالاتر برای مشتری، رضایت و وفاداری او منجر می‌شود و سازمان را به سود بیش‌تر می‌رساند. راهکارهای بازاریابی مسئله‌ای چالش‌برانگیز در زنجیره تأمین جهانی به‌شمار می‌رود. درزمینه ایجاد و اجرای بازاریابی در زنجیره تأمین چند مسئله اساسی وجود دارد که عبارت‌اند از: یادگیری ارزش مدنظر مشتری در زنجیره تأمین، درنظرداشتن تغییرات محیط و تغییر در ارزش مدنظر مشتریان در زنجیره تأمین، ارائه این ارزش به مشتریان با توجه به وجود عوامل تغییر و عدم قطعیت در سطح جهانی (Flint, 2004, p. 48).

مدیریت دانش درحکم جدیدترین فرایند، که در مطالعه‌ها به آن اشاره شد، در کنار مدیریت اطلاعات، یکی از بنیادی‌ترین و مؤثرترین فرایندها در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری است. مدیریت دانش، مربوط به ایجاد، ذخیره، انتشار و استفاده از دانش سازمانی است. همچنین مجموعه‌ای از فرایندها تعریف می‌شود که داده‌ها و اطلاعات را به دانش ارزشمندی انتقال می‌دهند (Yang et al, 2009, pp. 6-7). مدیریت دانش مؤلفه‌ای اساسی برای دستیابی به موفقیت زنجیره تأمین است، در نتیجه سازمان‌ها باید دانش و اطلاعات مربوط به جنبه‌های مختلف فرایند را داشته باشند (Zailani and Kumar, 2011, p. 13). مدیران سازمان‌ها مدیریت دانش را منبع مهم مزیت رقابتی درنظر گرفتند و تلاش کردند تا برای توانمندسازی زنجیره تأمین خود عاملی را شناسایی کنند که به اثربخشی مدیریت دانش در بین کنشگران زنجیره تأمین کمک کند (He et al, 2013, p. 608).

مدیریت ریسک زنجیره تأمین «شناسایی منابع بالقوه خطر و اجرای راهبردهای مناسب از طریق رویکردی هماهنگ در میان اعضای زنجیره تأمین، برای کاهش آسیب‌پذیری زنجیره تأمین» تعریف شده است. ریسک زنجیره تأمین همچنین خطری برای اطلاعات، مواد و جریان محصول از تأمین‌کنندگان اصلی تا تحویل محصول نهایی تعریف شده است (Christopher, 2003). تعدادی از گرایش‌های اصلی به اهمیت افزایش مدیریت ریسک زنجیره تأمین کمک کرد که شامل: برون‌سپاری، عملیات ناب و چابک، نوسانات تقاضا، انتظارات بیش‌تر مشتری، بلایای طبیعی و افزایش تهدیدات تروریستی است. فرایند مدیریت ریسک به‌تازگی فرایندی ضروری در زنجیره تأمین به‌خصوص در بخش خدمات شناخته شده است، زیرا خدمات پیچیده‌اند و چرخه عمر طولانی دارند که این دو عامل در معرض خطر بیش‌تری قرار دارند. شکی نیست که ریسک تعدیل‌شده زنجیره‌های تأمین به بهبود عملکرد مالی و مزیت رقابتی تبدیل می‌شود (Elzarka, 2013, p. 484). بنابراین باید فرایند ریسک را در کنار هر ده فرایند دیگری که پیش از این برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری برشمردیم برای عملکرد هرچه‌بهتر زنجیره مورد توجه قرار دهیم.





شکل ۲: الگوی یک پارچه فرایندهای ارزیابی مدیریت عملکرد زنجیره تأمین گردشگری (پیشنهادی)

در نهایت باید گفت هر کدام از فرایندها و مؤلفه‌های اجزای زنجیره تأمین گردشگری که در این مقاله استخراج شده بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. این امر ضرورت نگاه یک پارچه و نظام مند به زنجیره تأمین گردشگری را بیان می‌کند. شکست در مدیریت هر یک از فرایندها تأثیر منفی مستقیم بر اثربخشی عملکرد کل زنجیره تأمین گردشگری خواهد داشت.

### نتیجه گیری

در این پژوهش، با رویکرد مرور نظام مند، داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل شده است. از آن جاکه مرور پژوهش‌های پیشین نشان‌دهنده ضعف چارچوب‌های موجود در تبیین الگوی ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری است، استفاده از رویکرد کیفی برای انجام این پژوهش توجیه پذیر به نظر می‌رسد. مطالعه نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد در زمینه زنجیره تأمین خدمات نسبت به زنجیره تأمین تولید نابالغ است و هنوز یک چارچوب جامع برای ارزیابی عملکرد فعالیت‌های خدماتی از جمله بخش گردشگری ارائه نشده است. اغلب مطالعه‌ها در زمینه ارزیابی کارایی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری تک بعدی، پراکنده و فاقد نگاه سیستمی، فرایندی و یک پارچه است. در این مقاله، با مرور نظام مند، سعی شده با شناسایی نقاط قوت و ضعف مطالعات پیشین الگویی جامع تر برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری ارائه شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مطالعه درباره ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات از سال ۲۰۰۰ با شدت بیشتری آغاز شده، اما رویکرد فرایندی به ارزیابی عملکرد زنجیره

تأمین خدمات از پژوهش‌های الرام و همکاران (۲۰۰۴) شروع شده است. در واقع او را می‌توان اولین پژوهشگری دانست که الگوی فرایندی و جامعی را برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات ارائه نمود. الرام به هفت فرایند مدیریت تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، عملکرد خدمات، اطلاعات و مالی در الگوی پیشنهادی خود اشاره کرد. بعد از الرام پژوهشگران دیگری نظیر بالتاشیاگلو و همکاران (۲۰۰۷)، بون ایت و پونگپانارات (۲۰۱۱)، جانستون و منا (۲۰۰۸) و همکاران (۲۰۱۲) نیز تلاش کردند تا رویکرد فرایندی به ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات را بسط و توسعه دهند. هر کدام از آن‌ها، با تأثیرپذیری از الگوی الرام، بر فرایندهای خاصی تأکید داشتند؛ برای مثال، بالتاشی و همکاران (۲۰۰۷) به هفت فرایند (تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش و اطلاعات) در ارزیابی عملکرد اشاره می‌کنند و به فرایند مالی که الرام و همکاران مطرح کردند اشاره نمی‌کنند. در صورتی‌که، طبق توضیحات قبلی، عملکرد مالی زنجیره نقش مهمی در موفقیت و شکست هر زنجیره دارد. مقایسه مطالعات محققان در این زمینه نشان می‌دهد که ابعاد فرایند زنجیره تأمین بین هفت تا نه فرایند در نوسان است (جانستون و منا، ۲۰۰۸؛ بون ایت و پونگپانارات، ۲۰۱۱؛ چو و همکاران، ۲۰۱۲؛ مهرپرور و همکاران، ۲۰۱۴؛ الگازار و الزرکا، ۲۰۱۷). در مجموع باید گفت، با وجود همه تلاش‌هایی که برای ارائه الگوی جامع برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات و گردشگری صورت گرفته، اغلب رویکرد فرایندی و نظام‌مند وجود ندارد. به همین دلیل، در این مطالعه با مرور نظام‌مند مقاله‌های مرتبط با هدف پژوهش سعی شده با شناسایی نقاط ضعف و قوت پژوهش‌های پیشین الگویی جامع برای ارزیابی فرایندی و نظام‌مند عملکرد زنجیره تأمین گردشگری ارائه شود. در نهایت، با وجود مقاله‌های محدود در این زمینه، با شناسایی و مطالعه ۴۲ مقاله مرتبط الگویی ۱۱ فرایندی شامل مدیریت تقاضا، ظرفیت و مهارت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش، ارزیابی عملکرد خدمات، اطلاعات، مالی، دانش، بازار و ریسک برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری پیشنهاد شده است (شکل ۳). این الگو به مدیران زنجیره تأمین گردشگری کمک می‌کند تا با غلبه بر ضعف الگوهای موجود به طراحی و مدیریت فرایندهای زنجیره تأمین به صورت جامع و نظام‌مند بپردازند؛ همچنین برای مدیران و محققان در شناسایی فرصت‌ها برای بهبود در زنجیره تأمین گردشگری مفید خواهد بود و زمینه تحقیقات بیش‌تر در خصوص ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری را فراهم خواهد کرد.

## منابع

- جعفرنژاد، احمد، محسنی، مریم، عبدالهی، علی (۱۳۹۳). «ارائه رویکرد ترکیبی Promethee-AHP فازی برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات (مورد مطالعه: صنعت هتل‌داری)». چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱۴، تابستان ۱۳۹۳، صص ۶۹-۹۲.
- حمیدی، ناصر (۱۳۹۴). «ساختاردهی و اولویت‌بندی موانع پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین خدمات برای ارائه راهکارهای غلبه بر موانع (با تأکید بر خدمات نیروی انتظامی)». فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۳، صص ۴۵-۶۸.
- دربان آستانه، علیرضا، رضوانی، محمدرضا، حاتمی‌نژاد، پژمان (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد یک‌پارچه زنجیره تأمین هتل‌ها به‌منظور کسب مزیت رقابتی، مورد مطالعه: هتل‌های شهر اصفهان، گردشگری و توسعه، دوره ۲، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۵، صص ۷۳-۵۴.
- رضایی پندری، آذر، عادل، تقوی، الهوردی، مقبل باعرض، عباس (۱۳۹۳). «ارائه مدل ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات با رویکرد نگاشت‌شناختی فازی (مورد مطالعه: صنعت بیمه)». چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱۶، زمستان ۱۳۹۳، صص ۹۳-۷۵.
- شاهین، آرش، دژطاهریان، مریم (۱۳۹۴). «ارائه راهکاری برای انتخاب و تفکیک شاخص‌های عملکرد زنجیره تأمین خدمات با رویکرد امتیاز ویژه شاخص‌ها (NIS)، مورد مطالعه: یک زنجیره تأمین دو سطحی - دوسویه». مدیریت/یران، سال دهم، شماره ۳۹، پاییز ۱۳۹۴، صص ۸۷-۱۱۴.
- صادقی مقدم، محمدرضا، صفری، حسین، احمدی نودزی، مجتبی (۱۳۹۴). «اندازه‌گیری پایداری زنجیره تأمین خدمات با استفاده از سیستم استنتاج فازی چندمرحله‌ای/ چندبخشی (مطالعه موردی: بانک پارسیان)». مدیریت صنعتی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۵۳۳-۵۶۲.
- فکری، رکسانا، احمدی، مهدی، باباییان‌پور، مرضیه (۱۳۹۴). «مدل مفهومی چابک‌سازی زنجیره تأمین سازمان‌های خدماتی با استفاده از روش نگاشت مفهومی فازی». مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۴۲، بهار ۱۳۹۴، صص ۵۵-۶۶.
- کشتکار، عباس (۱۳۹۵). «چرا یک مطالعه مرور نظام‌مند مهم است؟». آمار/فزار، <http://amarafzar.ir>
- مستقیمی، محمودرضا، محمدحجیم رضانیان، محمدحجیم، اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۴). «شناسایی و اولویت‌بندی معیارهایی برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات». مدیریت صنعتی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۵۱-۱۷۴.

Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M. D., Yurt, O. and Kaplan, Y. C. (2007). "A new framework for service supply chains". *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No 2, pp. 105-124.

Boon-itt, S. and Pongpanarat, C. (2011). Measuring Service Supply Chain Management Processes: The Application of the Q-Sort Technique. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 3, June 2011, pp. 217-221.

Boon-itt,S; Wong ,C.Y; Wong, C.W.Y. (2017). Service supply chain management process capabilities: Measurement development, *International Journal of Production*

- Economics*, 193 (2017) 1–11.
- Cho, D.W., Lee, Y.H., Ahn, S.H., Hwang, M.K. (2012). "A framework for measuring the performance of service supply chain management". *Computers & Industrial Engineering*, 62 (2012) 801–818.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2004). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Christopher, M. (2003). *Understanding Supply Chain Risk: A Self-Assessment Workbook*, Centre for Logistics and Supply Chain Management. Cranfield School of Management, UK.
- Croxtan, K.L. (2003). "The order fulfillment process". *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 19-32.
- Dong, W.C., Young, H.L., Sung, H.A. and Min, K.H. (2012). "A framework for measuring the performance of service supply chain management". *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 62 No. 3, pp. 801-818.
- Elgazzar, S; Elzarka, S. (2017). "Supply chain management in the service sector: an applied framework". *The Business and Management Review*, Volume 8 Number 5, pp. 118-130.
- Ellram, L., Tate, W., & Billington, C. (2004). "Understanding and managing the services supply chain". *Journal of Supply Chain Management*, 40(4), 17–32.
- Elzarka, Sara M. (2013). "Supply chain risk management: the lessons learned from the Egyptian revolution 2011". *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 16, No. 6, pp: 482-492.
- Field, J.M., Meile, L.C. (2008). "Supplier relations and supply chain performance in financial services processes". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 Issue: 2, pp.185-206, <https://doi.org/10.1108/01443570810846892>.
- Flint, D. J. (2004). "Strategic marketing in global supply chains: Four challenges". *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 45-50.
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K., and Kornilaki, M. (2008). Sustainable Supply Chain Management in Tourism. *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.* 17, 260–271.
- Foxx, W.K., Bunn, M.D., McCay, V. (2008). "Outsourcing services in the healthcare sector". *Journal of Medical Marketing*, Vol. 9, 1, pp.41–55.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001). "Performance measures and metrics in a supply chain environment". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 12, pp. 71-87.
- Guo, X., HE, L. (2012). "Tourism supply-chain coordination: the cooperation between tourism hotel and tour operator". *Tourism Economics*, 2012, 18 (6), 1361–1376 doi: 10.5367/te.2012.0179.
- Guo, X., Ling, L., Dong, Y., Liang, L. (2013). "Cooperation Contract In Tourism Supply Chains: The Optimal Pricing Strategy Of Hotels For Cooperative Third Party Strategic Websites". *Annals of Tourism Research*, Vol. 41, pp. 20–41.
- Guo, Q., Shi, Y., Dong, J., Guo, X., Anderson, C.K. (2014). "Pricing competition and channel coordination in the tourism supply chain with optional tours". *Tourism Economics*, 2014, 20 (5), 939–960 doi: 10.5367/te.2013.0316.
- He, Q., Ghobadin, A. & Gallear, D. (2013). "Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power". *International Journal Production Economics*, 141(2), 605–618.
- Hua, S., Ranjan Chatterjee, S., Jingliang, C. (2011). "Achieving competitive advantage in

- service supply chain: evidence from the Chinese steel industry". *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Issue: 1, pp. 68-81, <https://doi.org/10.1108/17506141111118462>.
- Huang, G.Q., Chen, W., Song, H., Zhang, X. (2010). "Game-theoretic study of the dynamics of tourism supply chains for package holidays under quantity competition". *Tourism Economics*, 2010, 16 (1), 197-216.
- Jena, Sarat Kumar; Jog, Deepti (2017). "Price competition in a tourism supply chain". *Tourism Economics*, 2017, Vol. 23(6) 1235-1254.
- Johnson. M; Mena. C. (2008). "Supply chain management for servitised products: A multi industry case study". *Int. J. Production Economics*, 114 (2008) 27-39.
- Johnston, R. and Glark, G. (2008). *Service Operations and Management*. 3rd edition, Harlow: Prentice Hall.
- Lang, L.Y. and Cheng, L.T. (2012). "The effect of service supply chain management practices on the public healthcare organizational performance". *International Journal of Business & Social Science*, 3(16),216-224.
- Lee, H.K; Fernando, Y. (2015). "The antecedents and outcomes of the medical tourism supply chain". *Tourism Management*, 46 (2015) 148- 157.
- Leonczuk, Dorota (2016) "Categories of supply chain performance indicators: an overview of approaches". *Business, Management and Education*, Vol. 14, No.1, pp.103-115.
- Li, X., & Hu, J. (2012). "Business impact analysis based on supply chain's knowledge sharing ability". *Proceida Environmental sciences*, 12(B), 1302-1307.
- Ling,L., Guo,X., Yang, C. (2014). "Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms". *Tourism Management*, 45 (2014) 234e243.
- Liu, Weihua., Bai, Enze., Liu, Liwei and Wei, Wanying (2017). "A Framework of Sustainable Service Supply Chain Management: A Literature Review and Research Agenda". *Sustainability*, Vol.9, p 421.
- Lun, V.Y.H., Lai, K.H., Wong, C.W.Y., Cheng, T.C.E. (2013). "Demand chain management in the container shipping service industry". *Int. J. Prod. Econ.* 141 (No. 2), 485-492.
- Mauil, R., Geraldi, J., Johnston, R (2012). *Service Supply Chains: A Customer Perspective*, *Journal of Supply Chain Management*, October 2012, Volume 48, Number 4.
- Mehrpourvar, H; Shahin, A; Karbasian (2014). "Performance Indicators in a Service Supply Chain". *Int. j. econ. manag. soc. sci.*, Vol(3), No (10), October, 2014. pp. 582-588.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, DG. The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLOS MED*6 (7): e1000097.doi: 10.1371/journal.pmed.1000097.
- Rodríguez-Díaz, M., Espino-Rodríguez, T.F. (2006). "Developing relational capabilities in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 Issue: 1, pp. 25-40, <https://doi.org/10.1108/09596110610641957>.
- Rogers, P.A. (2006). "Optimising supplier management and why co-dependency equals mutual success". *Journal of Facilities Management*, Vol. 4 Issue: 1, pp.40-50, <https://doi.org/10.1108/14725960610644212>
- Rusko, Rauno Tapio; Kylanen, Mika and Saari, Rukka (2009). "Supply Chain in Tourism Destinations: The Case of Levi Resort in Finnish Lapland". *Int. J. Tourism Res.* 11, 71-87 (2009).
- Shahin, A; Mehrpourvar, H; Karbasian, M. (2017). An Integrated Framework for Selecting

- Performance Indicators Based on ELECTRE Method and SMART Criteria With a Case Study in Single Level Bidirectional Service Supply Chain. *14<sup>th</sup> international management conference*, pp 1-27.
- Sharma, A., Loh, P. (2009) "Emerging trends in sourcing of business services". *Business Process Management Journal*, Vol. 15 Issue: 2, pp.149-165, <https://doi.org/10.1108/14637150910949425>.
- Sigala, M. (2008). "A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI", *Journal of Cleaner Production*, 16 (2008) 1589–1599.
- Sharma, S.K. (2016). "Performance Measurement of Supply Chain". *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, Vol-2, Issue-7, 2016, pp. 456- 460.
- Silvestro, R., & Cross, S. (2000). "Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the satisfaction mirror". *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244–268.
- Stank, T.p., Keller, S.B. (2001). "Supplychain Collaboration And Logisticalservice Performance". *Journal Of Business Logistics*, Vol.22, No.1, 2001, pp. 29-48.
- Yang, C. C., Marlow, P. B. and Lu, C. S. (2009). "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping service in Taiwan". *International Journal of Production Economics*, Vol. 122, No. 1, pp. 4–20.
- Yang, S., Huang, G.Q., Song, H., Liang, L. (2009). Game-Theoretic Approach to Competition Dynamics in Tourism Supply Chains. *Journal of Travel Research*, Volume 47 Number 4, May 2009, pp. 425-443.
- Topolšek, D., Mrnjavac, E., Kovačić, N. (2014). "Integration of travel agencies with transport providers". *Tourism Management Perspectives*, 9 (2014) 14–23.
- Zailani, Suhaiza Hanim Mohd; Kumar ,Kavigtha Mohan (2011). Service Supply Chain (SSC): Proposed SSC Practices Measurement Items for Empirical Testing. *Journal of System and Management Sciences*, Vol.1 No.5 Oct. 2011, pp 11-18.
- Zhang,X., Song, H., Huang, G.Q. (2009). "Tourism supply chain management: A new research agenda". *Tourism Management*, 30 (2009), pp. 345–358.
- Zhang, Ruoqing and Chen, Haiquan (2015). "A Review of Service Supply Chain and Future Prospects". *Journal of Service Science and Management*, Vol.8, pp.485-495.