

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و فرایندهای مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین گردشگری کوهستانی- جنگلی، مطالعه موردی: منطقه مازندران مرکزی*

فاطمه محمدزاده لاریجانی - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

علیرضا دربان آستانه^۱ - استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

محمد رضا رضوانی - استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

سیدحسین مطیعی لنگرودی - استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۲۴ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۲۴

چکیده

محیط به‌شدت رقابتی در بخش گردشگری، فعالان این حوزه را وادار می‌کند تا به دنبال روش‌های جدید برای بهبود مزیت رقابتی خود باشند. مدیریت زنجیره تأمین گردشگری یکی از استراتژی‌های اثربخش است که نگاه‌های فعال گردشگری می‌توانند برای افزایش مزیت رقابتی خود مورداستفاده قرار دهند. مطالعه در زمینه ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین در بخش خدماتی نظیر گردشگری در مقایسه با بخش تولیدی بسیار محدود است؛ این امر بیانگر ضرورت توجه به مطالعه بیشتر در این حوزه است. از این رو، این پژوهش سعی دارد تا با بررسی ادبیات مربوط به مدیریت زنجیره تأمین گردشگری روستایی، فرایندها و مؤلفه‌های مدیریت زنجیره تأمین در بخش گردشگری روستایی را با استفاده از روش دلفی شناسایی کرده و با استفاده از روش دنپ الگویی از تأثیرگذاری و رتبه‌بندی فرایندها را از دیدگاه خبرگان ارائه کند. منطقه مورد مطالعه مناطق کوهستانی- جنگلی شهرستان‌های مازندران مرکزی است. جامعه آماری، خبرگان دانشگاهی و مدیران محلی هستند که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. دو پرسشنامه به‌صورت طیف لیکرت و مقایسات زوجی طراحی و برای امتیازدهی در اختیار آن‌ها قرار گرفت. برای افزایش روایی صوری از نظر خبرگان و برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب سازگاری مقایسه‌های زوجی صورت گرفته استفاده شد. پرسشنامه با ضریب سازگاری ۰/۰۰۳۵، از پایایی لازم برخوردار بود. نتایج حاصل از پژوهش بیانگر آن است که بنا به نظر خبرگان محلی، فرایند مدیریت ارزیابی عملکرد دارای بالاترین اولویت و فرایند مدیریت دانش دارای کمترین اهمیت در ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین مقصدهای گردشگری شهرستان‌های مورد مطالعه است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، تکنیک DANP، شهرستان‌های مازندران مرکزی.

* این مقاله برگرفته از رساله دکتری خانم فاطمه محمدزاده لاریجانی در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی به راهنمایی نویسنده دوم و سوم و مشاوره نویسنده چهارم در دانشکده جغرافیا دانشگاه تهران می‌باشد.

مقدمه

امروزه توجه و اهمیت به موضوع خدمات در اکثر کشورها ملموس و قابل درک می‌باشد. اگرچه در گذشته تمرکز بر اقتصاد تولید محور مطرح بوده است اما در عصر حاضر نمی‌توان نقش خدمات در اقتصاد را نادیده گرفت (Baltacioglu et al, 2007:107). قرن بیست و یکم، سده بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری ارزشمند در بخش خدماتی به‌ویژه گردشگری است. فعالیت گردشگری امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پویاترین فعالیت‌ها در جهان مطرح است. به عبارتی توسعه گردشگری، به‌ویژه برای کشورهای در حال توسعه که با معضلاتی همچون میزان بیکاری بالا، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک‌محصولی مواجه هستند، از اهمیت فراوانی برخوردار است. توسعه گردشگری برای نواحی روستایی که دارای توان‌های بالقوه برای گسترش این فعالیت را دارا می‌باشند مناسب به نظر می‌رسد. گردشگری روستایی با توجه به نقش مهمی که در جهت‌دهی فعالیت‌های اقتصادی و کمک به افزایش درآمد جوامع محلی ایفا می‌کند توجه دولت‌ها، سازمان‌های غیردولتی و فعالان اقتصادی را به خود جلب کرده است (Chin et al, 2014:36) و در حال حاضر، به‌عنوان یک بخش اساسی از اهداف دست‌یابی به توسعه در استراتژی توسعه محلی در بسیاری از کشورها در اروپا مطرح می‌باشد و به‌عنوان محور سوم سیاست‌های توسعه روستایی در اتحادیه اروپا مورد توجه قرار گرفته است (Panyik et al, 2011:1353). ذکر این نکته نیز ضروری است که اهمیت گردشگری در توسعه روستایی نه تنها از نظر تنوع بخشی به منابع درآمدی است، بلکه با ایجاد مشاغل جدید نیز موجب نشاط اقتصادی گردیده و هم‌زمان در از بین بردن جدایی‌های اجتماعی عامل مهمی به حساب می‌آید (Dimitrovski et al, 2012:289). گردشگری روستایی فعالیت بسیار پیچیده‌ای است که با بخش‌های دیگر جامعه و اقتصاد وجوه مشترکی دارد. یکی از ضرورت‌های مؤثر در گردشگری، رویکرد سیستمی به فعالیت‌های گردشگری است. بنگاه‌هایی در بخش گردشگری موفق خواهند بود که گردشگری را به صورت مجموعه‌ای از اجزای مرتبط و متعامل در نظر بگیرند (ضیایی و تراب احمدی، ۱۳۹۲: ۴۲). بر این اساس در آموزه‌های نوین مدیریت گردشگری، هماهنگی، همکاری و تعاملات بین سازمانی به موقع و صحیح بخش‌های درگیر به‌عنوان عاملی کلیدی در جهت کسب مزیت رقابتی بخش‌های یادشده و به دنبال آن توسعه پایدار گردشگری مطرح می‌باشد. این موضوع در حال حاضر تحت عنوان مدیریت زنجیره تأمین گردشگری مورد توجه پژوهشگران است (زرگر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱). مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، رویکرد سیستماتیک را اتخاذ کرده و زنجیره تأمین را به صورت کل در نظر می‌گیرد و بر ضرورت یکپارچگی ارتباطات متفاوت در زنجیره تأکید دارد (Zhang et al, 2009:347). مطالعه مدیریت زنجیره تأمین در زمینه گردشگری روستایی به دلیل پیچیدگی این بخش تاکنون توجه کمتری را به خود جلب کرده است؛ و مطالعه‌های موجود اغلب به صورت تک‌بعدی، پراکنده و فاقد نگاه سیستمی و فرایندی است و هنوز یک چارچوب جامع برای ارزیابی عملکرد فعالیت‌های گردشگری ارائه نشده است. یکی از علت‌های آن، تغییر ساختار زنجیره تأمین خدمات از شکل خطی به شبکه است، که ارزیابی زنجیره تأمین خدمات را پیچیده‌تر کرده است (Leonczuk, 2016:103). علاوه بر این، طبیعت ناملموسی خدمات، تفکیک ناپذیری؛ ناهمگونی، غیرقابل ذخیره‌سازی، هم‌زمانی فرایند تولید، توزیع و مصرف و... اندازه‌گیری عملکرد زنجیره تأمین خدمات را دشوار می‌کند (Boon-itt et al, 2017:2). این در حالی است که برای داشتن زنجیره تأمین کارا و مؤثر، باید عملکرد زنجیره موردسنجش قرار گیرد. فقدان یک چارچوب مدیریت یکپارچه استاندارد زنجیره تأمین خدمات و گردشگری یکی از چالش‌های اصلی است که بر کارایی و بهره‌وری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین خدمات تأثیر می‌گذارد (Zhang & Chen, 2015:487). با توجه به این مسئله و عدم وجود مطالعات جامع در زمینه فرایندها و مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری علیرغم افزایش رقابت بین مقصدهای گردشگری؛ شناسایی فرایندها و

مؤلفه‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری که بستر مناسبی برای توسعه گردشگری فراهم می‌کند؛ از اهمیت بسیاری برخوردار است. بر اساس ادبیات موجود در مطالعه‌های گذشته، هدف این پژوهش، بررسی ادبیات مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، شناسایی فرایندها و شاخص‌های کمی و کیفی مؤثر در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری؛ و میزان تأثیرگذاری، تعامل و وزن نهایی فرایندها در عملکرد زنجیره تأمین گردشگری با نظرسنجی از خبرگان دانشگاهی و محلی است.

مبانی نظری

مدیریت زنجیره تأمین در حال تبدیل شدن به یک کلید 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 نمی‌توانند در انزوا یا به‌عنوان نهادهای مستقل در رقابت با سایر بنگاه‌ها عمل کنند. جهانی شدن شرکت‌ها را مجبور می‌کند با یکدیگر کار کنند تا عملکرد این صنعت را بهبود بخشند (Lee & Fernando, 2015: 153). در این راستا مدیریت زنجیره تأمین گردشگری به‌صورت اثربخش یکی از استراتژی‌های است که بنگاه‌های گردشگری برای افزایش مزیت رقابتی به کار می‌گیرند و در غایت خویش به توسعه گردشگری در یک منطقه کمک می‌کنند. وجود روابط متضاد بین سازمان‌های مختلف در گردشگری یک پدیده عادی است اما مدیریت زنجیره تأمین گردشگری دیدگاهی جدید را ارائه می‌دهد که بیانگر مجموعه‌ای از روش‌ها و راهکارها می‌باشد که کانون تأکید و توجه آن اداره اثربخش عملیات زنجیره تأمین گردشگری در یک مقصد برای برآورده کردن نیاز گردشگران و دستیابی به اهداف شرکت‌های مختلف مشارکت‌کننده در زنجیره تأمین گردشگری است (Chen, 2009: 132). فلسفه مدیریت زنجیره تأمین گردشگری حرکت از روابط مبادلات آزاد به سمت هماهنگی در کل سازمان‌های مشارکت‌کننده در زنجیره تأمین است. بدین لحاظ اهمیت موضوع مدیریت زنجیره تأمین در مقاصد گردشگری به خاطر ماهیت و ویژگی‌های خاصی می‌باشد که در این بخش از فعالیت‌های اقتصادی وجود دارد. به‌عنوان مثال تعاملات پیچیده‌ای در میان ذینفعان گردشگری وجود دارد که همه آن‌ها با سیستم عملیاتی متفاوت، اهدافی متفاوتی را دنبال می‌کنند (Ujma, 2001). مشکل ذاتی در ایجاد مدل‌های استاندارد برای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین خدمات از جمله در بخش گردشگری به دلیل ماهیت عجیب و غریب خدمات، پیچیدگی طراحی فرایندها و تنوع قابل توجه بخش خدمات است (Ellram et al, 2004: 18). ژانگ و همکاران (۲۰۰۹) زنجیره تأمین گردشگری (TSC) را به‌عنوان یک شبکه 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 در برمی‌گیرد (Szpilko, 2017: 688). به‌عبارت دیگر زنجیره تأمین گردشگری، شامل تأمین‌کنندگان همه کالاها و خدماتی است که در زمینه تحویل محصولات مربوط به گردشگری به گردشگران فعالیت می‌کنند. بنابراین تعاملات (همکاری و رقابت) میان بنگاه‌ها در یک زنجیره تأمین گردشگری و مابین چندین زنجیره تأمین گردشگری، حاکی از آن است که سازمان‌های فعال در زمینه گردشگری دیگر نهادهای مستقلی نبوده بلکه بخشی از یک زنجیره تأمین هستند (Yang et al, 2009: 426). برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری باید ابتدا فرایندهای موجود آن را شناسایی کنیم. بنابراین در ادامه با اشاره به پیشینه تحقیق به بررسی فرایندهای ارائه‌شده در زمینه زنجیره تأمین خدمات گردشگری در ادبیات موضوع می‌پردازیم. مطالعه پیشینه تحقیق نشان می‌دهد نگاه فرایندی به ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات

از پژوهش‌های الرام و همکاران (۲۰۰۴) شروع شد. الرام هفت فرایند (تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، عملکرد خدمات، اطلاعات و مالی) را به‌عنوان فرایندهای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات معرفی کرد. پژوهشگران دیگری نیز مانند بالتاشی اگلو و همکاران (۲۰۰۷)، بون ایت و پونگپانارات (۲۰۱۱)، جانستون و مینا (۲۰۰۸) و همکاران (۲۰۱۲) نیز تلاش کردند تا نگاه فرایندی به ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات را بسط و توسعه دهند. اما هر کدام از آن‌ها بر فرایندهای خاصی تأکید کردند برای مثال بالتاشی و همکاران (۲۰۰۷) به هفت فرایند (تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش و اطلاعات) اشاره می‌کنند و فرایند مالی که الرام و همکاران مطرح کردند را نادیده می‌گیرد. در صورتی که در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین، عملکرد مالی آن نقش مهمی در موفقیت و شکست یک زنجیره دارد (Baltacioglu et al, 2007). جانستون و مینا (۲۰۰۸) به هشت فرایند (تقاضا، ظرفیت، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش، عملکرد خدمات، اطلاعات، مالی و ریسک) در ارزیابی عملکرد اشاره دارند. نکته مهم در ارتباط با الگوی ارائه‌شده توسط جانستون و مینا، مطرح کردن فرایند مهم مدیریت ریسک در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات است که توسط پژوهشگران پیش از آن نادیده گرفته شده بود. در صورتی که وجود خطرات زیاد مانند بلایای طبیعی، حوادث تروریستی، برون‌سپاری فعالیت‌ها، نوسانات تقاضا و غیره در بخش خدمات، بیانگر ضرورت توجه به مدیریت ریسک در زنجیره تأمین خدمات به‌ویژه در بخش گردشگری است (Johnson & Mena, 2008). بون ایت و پونگپانارات (۲۰۱۱) نیز مانند پژوهشگران قبلی هفت فرایند (تقاضا، ظرفیت، تأمین‌کننده، مشتری فرایند سفارش، عملکرد خدمات و اطلاعات) را برای ارزیابی عملکرد معرفی می‌کند. اما الگوی پیشنهادی این پژوهشگران هم جامع نیست چراکه دو فرایند مهم مدیریت ریسک و مدیریت مالی را در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین در نظر نمی‌گیرند (Boon-itt & Pongpanarat, 2011). چو و همکاران (۲۰۱۲) ارزیابی عملکرد هفت فرایندی (تقاضا، ظرفیت، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش، عملکرد خدمات، مالی و بازار) را پیشنهاد می‌کنند. یکی از فرایندهای جدیدی که چو و همکاران در ارزیابی عملکرد برای اولین بار به آن اشاره کردند که قبل از آن‌ها نادیده گرفته شده بود، فرایند جدید مدیریت بازار است. مدیریت بازار در بخش خدمات با توجه به نوسانات تقاضا بسیار مهم است. اما چو و همکاران علیرغم اشاره به فرایند جدید بازار سه فرایند مهم ارتباط با تأمین‌کننده، اطلاعات و ریسک را در ارزیابی عملکرد در نظر نمی‌گیرند (Cho et al, 2012). مهرپرور و همکاران (۲۰۱۴) برخلاف پژوهشگران دیگر فرایندهای ارزیابی عملکرد جامع‌تری نسبت به پژوهشگران و نه فرایندی (تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش، ارزیابی عملکرد خدمات، اطلاعات مالی و دانش) را پیشنهاد می‌کنند. در واقع مهرپرور، ضمن اشاره به فرایندهای پژوهشگران قبلی، فرایند دانش که به‌کارگیری آن محیط مبتنی بر همکاری را در زنجیره به وجود می‌آورد و جایگاه رقابتی آن را افزایش می‌دهد را برای اولین بار در ارزیابی عملکرد خدمات مطرح می‌کند (Mehrparvar et al, 2014). الگازار و الزرکا (۲۰۱۷) نیز مانند مهرپرور (۲۰۱۴) ارزیابی عملکرد نه فرایندی (تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، ارزیابی عملکرد خدمات، اطلاعات، مالی، بازار و ریسک) را مطرح می‌کنند. اما الگازار و الزرکا، دو فرایند مهم مسیر سفارش و دانش را در ارزیابی عملکرد نادیده می‌گیرند (Elgazzar & Elzarka, 2017). بنابراین در این مقاله، با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده و نقاط ضعف و قوت آن‌ها که به‌طور مختصر درباره آن توضیح داده شد؛ فرایندهایی که برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری در نظر گرفتیم، بدین ترتیب است:

جدول شماره ۱. فرایندهای زنجیره تأمین گردشگری

فرایندها	توضیحات
مدیریت تقاضا	مدیریت تقاضا بر پیش‌بینی و مدیریت نیازهای مشتری باهدف تسهیل اطلاعات برای شکل دادن به تصمیم‌گیری‌های عملیاتی زنجیره تأمین خدمات تمرکز دارد (Dong et al,2012:808)
مدیریت ظرفیت	ظرفیت خدمات بالاترین مقدار خروجی ممکن در یک دوره زمانی معین با یک مقدار از پیش تعیین‌شده از منابع و ظرفیت است (Boon-itt,2017:3)
مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده	مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده به‌عنوان "یک فرایند که در آن مشتریان و تأمین‌کنندگان یک رابطه نزدیک و بلندمدت را به‌عنوان شرکا، توسعه و حفظ می‌کنند" تعریف شده است (Elgazzar & Elzarka,2017:120)
مدیریت ارتباط با مشتری	هدف این فرایند هم‌نهادی و هم‌افزایش 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,2012:807)
مدیریت فرایند سفارش	پاسخگویی سازماندهی‌شده به فرایند سفارش از مشتری. حیطه مدیریت فرایند سفارش شامل دریافت سفارش تا تحویل خدمات به مشتری است (Gunasekaran et al,2001:73-75)
مدیریت عملکرد خدمات	قابلیت این فرایند، توانایی مدیریت و بهبود عملکرد خدمات است و مقایسه‌ای بین انتظار مشتریان و عملکرد تأمین‌کننده را فراهم می‌کند (Silvestro & Cross,2000:250-251)
مدیریت اطلاعات	جریان اطلاعات را به‌عنوان فرایند اتصال همه اعضا در یک زنجیره تأمین به‌وسیله اطلاعات از طریق جمع‌آوری، انتقال و پردازش داده‌ها برای ایجاد اطلاعات موردنیاز برای حمایت از تمام فرایندهای دیگر مدیریت شناسایی کردند (Johnson & Mena,2008:30)
مدیریت مالی	جریان نقدینگی شامل جریان مالی بین قسمت‌های زنجیره تأمین است. همچنین، مدت و دوره پرداخت را نیز در بر می‌گیرد (Mehrpavar et al,2014:587)
مدیریت بازار	در زمینه ایجاد و پیاده‌سازی بازاریابی در زنجیره تأمین چند مسئله پرچالش برشمرده است که عبارت‌اند از: یادگیری ارزش موردنظر مشتری در زنجیره تأمین، در نظر داشتن تغییرات محیط و تغییر در ارزش موردنظر مشتریان در زنجیره تأمین، ارائه این ارزش به مشتریان با توجه به وجود عوامل تغییر و عدم قطعیت در سطح جهانی (Flint,2004:48)
مدیریت دانش	مدیریت دانش، مربوط به ایجاد، ذخیره، انتشار و استفاده از دانش سازمانی است. همچنین می‌توان به‌عنوان یک مجموعه‌ای از فرایندها تعریف شود که داده‌ها و اطلاعات را به دانش ارزشمندی انتقال می‌دهند، (Yange et al, 2009: 6-7)
مدیریت ریسک	شناسایی منابع بالقوه خطر و اجرای استراتژی‌های مناسب از طریق یک رویکرد هماهنگ در میان اعضای زنجیره تأمین، برای کاهش آسیب‌پذیری زنجیره تأمین (Christopher,2003)

روشی پژوهش

در این پژوهش برای پاسخگویی به این سؤال اصلی که فرایندها و مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری کدام هستند و میزان تأثیرگذاری، تعامل و اهمیت هر کدام از فرایندها از دیدگاه خبرگان محلی چگونه است؟ سه‌گام برداشته شد که بدین شرح است: در مرحله اول به علت محدود بودن متخصص در زمینه زنجیره تأمین گردشگری و نداشتن اطلاعات کافی و به اشباع نرسیدن اطلاعات، از جمع‌آوری شاخص‌ها صرفاً از طریق مصاحبه خودداری شد. بنابراین با نظر پانل متخصصان تصمیم گرفته شد برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد فرایندها و مؤلفه‌های زنجیره تأمین گردشگری از روش مرور نظام‌مند و فرا تحلیل کیفی استفاده شود. در این راستا با تهیه پروتکل از پیش تعیین‌شده و مدل موهر تمامی مطالعاتی که طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ در این زمینه انجام گرفت بررسی و فرایندها و مؤلفه‌ها شناسایی شد. در مرحله دوم، پس از فرا تحلیل کیفی و بررسی دیدگاه‌های پژوهشگران صاحب اثر در این زمینه در مرحله اول، گویه‌های مشابه یا نزدیک به هم، در یکدیگر ادغام و به صورت پرسشنامه بسته در قالب ۱۱ فرایند و ۱۳۲ مؤلفه تنظیم شد. در ادامه برای اطمینان از مؤثر بودن شاخص‌های شناسایی شده از تکنیک دلفی برای بهره‌گیری از نظر متخصصان استفاده شد. برای دسترسی به نتایج معتبر، جامعه مورد مطالعه در این تحقیق از میان افرادی انتخاب شد که از نزدیک با مسائل زنجیره تأمین گردشگری مواجه بوده و به‌عبارت‌دیگر، با مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب در این بخش به‌خوبی

آشنا بوده‌اند. جامعه مذکور شامل متخصصان در حوزه زنجیره تأمین و گردشگری بوده است. نمونه‌گیری به صورت کاملاً هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی و پس از رسیدن به اشیاع تئوری انجام شد که در نهایت ۳۵ نفر به عنوان متخصص در این زمینه انتخاب شدند که ۳۲ نفر پاسخ دادند. (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲. اعضای گروه دلفی

تعداد	مدرک تحصیلی	محل کار	گروه
۲۱	دکتری در رشته‌های جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، جغرافیا و برنامه‌ریزی گردشگری، مدیریت کارآفرینی، مدیریت گردشگری	دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی، خوارزمی، علم و فرهنگ، مازندران، رشت، کرمانشاه، سمنان	اساتید و هیئت‌علمی دانشگاه
۵	کارشناس و کارشناس ارشد گردشگری	کارشناسان سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری تهران، مازندران	مدیران
۶	دانشجویان دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، مدیریت کارآفرینی، مدیریت گردشگری	دانشگاه تهران، علامه طباطبائی	کارشناسان

از خبرگان درخواست شد با استفاده از طیف لیکرت به رتبه‌بندی شاخص از نظر مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن بپردازند. پس از تحلیل نتایج به‌دست آمده از پرسشنامه دلفی و دستیابی به توافق خبرگان از فرایندها و مؤلفه‌های شناسایی شده، در گام سوم، به‌منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از فرایندها در منطقه مورد مطالعه، پرسشنامه مقایسات زوجی دیمتال طراحی شد. جامعه آماری برای انجام این بخش از پژوهش شامل خبرگان محلی (اعضای شوراهای اسلامی، دهیاران، مدیران، کارشناسان و فعالان گردشگری واقع در مسیرهای گردشگری مورد مطالعه) است. از مجموع ۲۲۵ خبره در منطقه مورد مطالعه، با استفاده از روش کوکران، تعداد ۱۴۲ نفر به‌عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده و با توجه به سه معیار دسترسی، تمایل به مشارکت و میزان آگاهی در ارتباط با موضوع پژوهش انتخاب شده‌اند. از خبرگان محلی نمونه خواسته شد تا ابتدا میزان تأثیر هر یک از فرایندهای شناسایی شده در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری منطقه را با استفاده از طیف رتبه‌بندی ۰ تا ۴ که در آن ۰ به معنی عدم تأثیرگذاری، ۱ به معنی تأثیر اندک، ۲ به معنی تأثیر متوسط، ۳ به معنی تأثیر زیاد و ۴ به معنی تأثیر بسیار زیاد می‌باشد، تعیین کنند. در نهایت روش دیمتال با روش ANP جهت تشکیل DANP به‌منظور تعیین اوزان مؤثر و اولویت‌بندی هر فرایند در زنجیره تأمین گردشگری منطقه ترکیب شد. بنابراین، پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، از نوع توصیفی پیمایشی است.

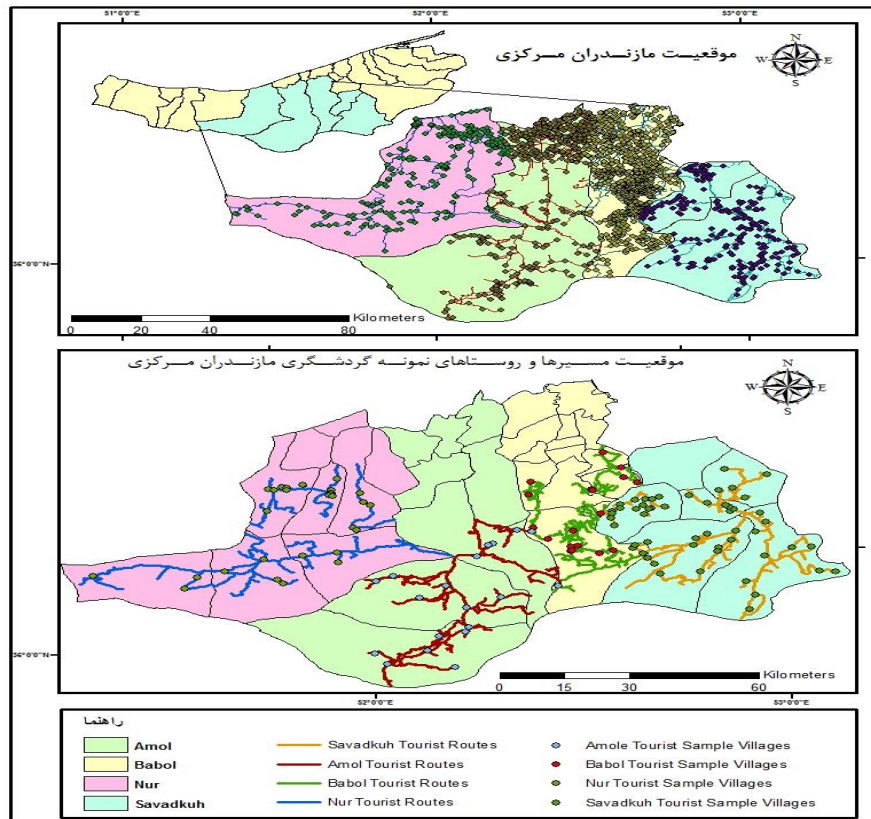
محدوده مورد مطالعه

منطقه مورد مطالعه مناطق کوهستانی- جنگلی شهرستان‌های مازندران مرکزی شامل سوادکوه، بابل، آمل و نور است. با توجه به مطالعه اسنادی و مصاحبه با کارشناسان اداره میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان مازندران، مصاحبه با مسؤولین محلی و بررسی‌های میدانی ابتدا مسیرهای گردشگری مناطق کوهستانی- جنگلی شهرستان‌های مازندران مرکزی و تعداد مقصدهای گردشگری در این مسیر شناسایی شد. با بررسی‌های صورت گرفته ۲۸ مسیر گردشگری و ۱۶۴ مقصد گردشگری شناسایی شد. در نهایت از ۱۶۴ مقصد، ۷۲ مقصد اصلی گردشگران در مسیرهای گردشگری

۱. با توجه به این موضوع که بسیاری از این مقصدها گردشگری جزء روستاهای موسمی محسوب می‌شوند و تمام سال دارای جمعیت نیستند فاقد شورا و دهیار هستند.

۲. اغلب مقصدهای گردشگری کوهستانی- جنگلی شهرستان مورد مطالعه در مناطق روستایی واقع شده‌اند.

شناسایی شده بودند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از مجموع مقصدهای گردشگری شناسایی شده، ۱۹ مقصد در سوادکوه، ۱۷ مقصد در بابل، ۱۹ مقصد در آمل و ۱۷ مقصد در نور واقع شدند. (شکل ۱).



شکل شماره ۱. موقعیت منطقه مورد مطالعه

بحث و یافته‌ها

مرحله اول: شناسایی فرایندها و مؤلفه‌های زنجیره تأمین گردشگری

مرور تحقیقات گذشته به شیوه‌های مختلفی انجام می‌شود که یکی از شناخته‌شده‌ترین آن‌ها مرور نظام‌مند است که نوعی مطالعه و تحلیل ثانویه مطالعات پیشین است. به عبارتی، مرور نظام‌مند جستجوی ساخت یافته‌ای است که بر اساس قوانین و ضوابط از پیش تعیین شده انجام می‌شود. جامعه آماری این مطالعه نظام‌مند شامل کلیه مقالات پژوهشی حاصل از مطالعات کمی و کیفی در خصوص ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات و گردشگری است. اطلاعات مورد نیاز، در مرحله اول با استفاده از جستجوی کلیدواژه‌های "performance measurement of services supply chain" "Tourism supply chain", "Services supply chain management", "Rural tourism supply chain", "Rural tourism supply chain management", "chain" پایگاه اطلاعاتی Google, Emerald, Jstore, Springer, Taylor & Francis, Wiley, Sage, Sciencedirect, Noormags, ISC, Ricest, Irandoc, SID, Magiran, Scholar و سامانه نشر مجلات علمی دانشگاه تهران از بین مقاله‌های منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷، که به نحوی در زمینه زنجیره تأمین گردشگری و یا موضوعات مرتبط با آن بودند جمع‌آوری گردیده است. در نهایت از ۸۵۳ مقاله شناسایی شده، ۴۲ مقاله مرتبط با موضوع و هدف مقاله حاضر، شناسایی و وارد مطالعه شدند. اطلاعات به دست آمده به روش آمار توصیفی و تحلیل محتوا به ۱۱ فرایند و ۱۳۲

مؤلفه دسته‌بندی شد.

مرحله دوم: سطح توافق با فرایندها و مؤلفه‌ها زنجیره تأمین گردشگری از دیدگاه متخصصان با روش دلفی پس از جمع‌آوری اطلاعات در مرحله اول، فرایندها و مؤلفه‌ها دسته‌بندی شد و مبنای تنظیم پرسشنامه مرحله دوم قرار گرفت، پرسشنامه به صورت بسته، در قالب ۱۱ فرایند و ۱۳۲ مؤلفه در سه مرحله برای تعیین میزان مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن مؤلفه‌های مرتبط با هر فرایند موردنظر با استفاده از طیف لیکرت (۱ صلاً=۰، تا حدودی=۱، زیاد=۲، خیلی زیاد=۳) در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج حاصل از آن در جدول شماره (۳) آمده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این بخش از آماره‌های توصیفی میانگین و نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

جدول شماره ۳. شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگران از دیدگاه متخصصان

فرایند	مؤلفه	فراوانی	ساده بودن	واضح بودن	مربوط بودن
جدول شماره ۳	پیش‌بینی نیاز مشتری	۳۲	۱/۸۴	۳	۳
	دقت پیش‌بینی	۳۲	۲/۳۷	۲/۶۸	۲/۹۳
	توانایی پاسخگویی به تقاضاهای متنوع و در حال تغییر	۳۲	۲/۳۱	۲/۶۸	۲/۹۰
	مطابقت ظرفیت با تقاضا	۳۲	۲/۴۰	۲/۸۴	۲/۹۳
	برون‌سپاری	۳۲	۱/۷۵	۲	۲/۲۱
	انعطاف‌پذیری	۳۲	۲/۲۸	۲/۵۶	۲/۷۵
	برنامه‌ریزی و تنظیم هدف	۳۲	۲/۱۲	۲/۳۱	۲/۴۶
	نیاز به قابلیت اطمینان منابع تقاضا	۳۲	۰/۱۲۵	۰/۱۵	۰/۲۵
	درک کامل از ظرفیت فعلی و در دسترس	۳۲	۱/۲۱	۱/۳۱	۱/۲۵
	پتانسیل برای جذب تقاضای اضافی از طریق استخدام نیروی کار اضافی	۳۲	۱/۰۹	۱/۱۸	۱/۲۸
جدول شماره ۳	توسعه محصول جدید	۳۲	۲/۰۹	۲/۳۴	۲/۴۶
	تعیین ظرفیت خدمات	۳۲	۲/۳۱	۲/۶۸	۲/۷۱
	اثربخشی تکنیک‌های برنامه‌ریزی	۳۲	۲/۱۸	۲/۴۰	۲/۶۵
	استفاده از ظرفیت	۳۲	۲/۳۱	۲/۴۰	۲/۵۳
	توانایی مدیریت منابع ناملموس (مهارت، تجارب و دانش) برای عملکرد مطلوب خدمات	۳۲	۲/۲۵	۲/۴۰	۲/۵۳
	توانایی مدیریت منابع ملموس (امکانات، نیروی کار و سرمایه) برای عملکرد مطلوب خدمات	۳۲	۲/۱۲	۲/۳۷	۲/۵۶
	توانایی مطابقت ظرفیت خدمات با تقاضا نامشخص	۳۲	۲/۱۸	۲/۳۷	۲/۵۰
	توانایی تنظیم ظرفیت خدمات هنگام تقاضای زیاد و کم	۳۲	۲	۲/۱۸	۲/۳۱
	برخورداری از طیف گسترده‌ای از امکانات تدارکاتی از نظر ظرفیت متناسب با نیازهای متنوع مشتریان	۳۲	۱/۹۶	۲/۱۵	۲/۳۱
	وجود سیستم‌های کارکردی متقابل برای تدوین اهداف زنجیره تأمین	۳۲	۱/۵۱	۱/۵۳	۱/۵۳
جدول شماره ۳	برخورداری از منابع فیزیکی کافی برای پاسخگویی	۳۲	۱/۹۳	۲/۲۱	۲/۳۱
	برخورداری از منابع انسانی ماهر برای پاسخگویی	۳۲	۲/۱۵	۲/۴۰	۲/۴۰
	آموزش مداوم کارکنان	۳۲	۲/۱۸	۲/۵۹	۲/۷۱
	توانایی ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان ^۲	۳۲	۱/۹۳	۲/۱۲	۲/۳۴
	تعیین نیازها؛	۳۲	۲/۱۲	۲/۳۴	۲/۷۱
	شناسایی تأمین‌کننده	۳۲	۲/۲۸	۲/۶۸	۲/۸۱
	واجد شرایط بودن تأمین‌کننده	۳۲	۲/۲۱	۲/۶۲	۲/۷۵
	مشخص کردن محدوده خدمات	۳۲	۲/۰۳	۲/۲۸	۲/۴۶
	نوع و اندازه تأمین‌کننده	۳۲	۱/۷۵	۱/۹۶	۲/۱۵
	توانایی ایجاد روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان	۳۲	۲/۳۷	۲/۷۵	۲/۸۷
جدول شماره ۳	همکاری متقابل برای حل مسئله و مشکل	۳۲	۲/۱۲	۲/۳۴	۲/۴۳
	توانایی حفظ روابط نزدیک با مجموعه محدودی از تأمین‌کنندگان	۳۲	۲/۱۲	۲/۴۰	۲/۵۹
	توانایی تمرکز بر تأمین‌کنندگان کلیدی برای بهبود کیفیت زنجیره تأمین خدمات	۳۲	۲/۲۵	۲/۶۲	۲/۷۸
	توانایی توسعه برنامه مشارکتی با تأمین‌کنندگان برای بهره‌مندی از کل زنجیره تأمین با به اشتراک‌گذاری اطلاعات	۳۲	۱/۸۴	۲/۲۱	۲/۳۴

۱. برای طولانی نشدن مقاله نتایج هر سه مرحله در یک جدول ارائه شده است.
۲. (پشتیبانی از زمان ارائه خدمات، کیفیت سطح خدمات عرضه‌کنندگان؛ ابتکارات صرفه‌جویی در هزینه؛ قیمت‌گذاری تأمین‌کننده در برابر بازار؛ ابتکارات به اشتراک‌گذاری ریسک؛ استفاده از امکانات خدمات، تجهیزات و کارکنان؛ حجم و مشخصات انعطاف‌پذیری؛ روش تضمین کیفیت؛ توانایی نمایش فنی به‌روز؛ پیوستن به یک توسعه‌یافته؛ توانایی جلوگیری از شکایات از ارائه خدمات)؛

۲/۲۱	۲/۱۲	۲/۰۳	۳۲	بازخورد بین تأمین‌کننده و خریداران	مدیریت ارتباط با مشتری
۲/۳۴	۲/۲۵	۱/۹۰	۳۲	توانایی به اشتراک گذاشتن منابع مشترک با تأمین‌کنندگان	
۲/۷۱	۲/۴۰	۲/۲۸	۳۲	سطح مشارکت خریدار و تأمین‌کننده ^۱	
۲/۸۷	۲/۶۵	۲/۳۱	۳۲	توانایی ایجاد روابط مؤثر با مشتریان برای حفظ وفاداری مشتری	
۲/۷۵	۲/۵۶	۲/۲۵	۳۲	جذب مشتری جدید	
۲/۷۱	۲/۵۹	۲/۲۸	۳۲	درک درست از نیازهای مشتری	
۲/۹	۲/۹۰	۲/۵۰	۳۲	تمرکز بر پرآورده ساختن نیازهای	
۳	۳	۲/۳۷	۳۲	طبقه‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان	
۲/۸۷	۲/۶۸	۲/۶۸	۳۲	نظارت بر رابطه برای کسب رضایت مشتری	
۲/۷۱	۲/۲۸	۱/۹۳	۳۲	اندازه‌گیری درک مشتری از ارزش خدمات	
۲/۸۱	۲/۵۶	۲/۱۸	۳۲	توانایی ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان	
۲/۷۱	۲/۵۶	۲/۲۸	۳۲	توانایی مدیریت ارتباط با مشتری برای ایجاد تصور قبل و بعد از خدمات	
۲/۸۴	۲/۸۴	۲/۴۳	۳۲	توانایی برقراری ارتباط خوش‌بینانه با مشتریان	
۲/۳۷	۲/۱۲	۱/۸۷	۳۲	امکان سفارشی کردن درخواست مشتریان	
۲/۶۲	۲/۳۱	۱/۹۳	۳۲	ایجاد نظارت بر استانداردهای عملکرد مشتری محور	
۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۱۸	۳۲	اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و پاداش دادن بر اساس پاسخگویی به نیاز مشتریان	
۲/۴۶	۲/۴۰	۲/۰۶	۳۲	مدیریت شکایات مشتری	
۲/۴۶	۲/۴۶	۲/۴۶	۳۲	حفاظت از اطلاعات شخصی مشتریان	
۲/۳۷	۲/۲۸	۲/۰۹	۳۲	پشتیبانی از مشتریان در شرایط دشوار	
۲/۷۱	۲/۶۵	۲/۵۹	۳۲	زمان پاسخگویی به مشتریان	
۲/۲۵	۱/۸۴	۱/۶۲	۳۲	تدوین برنامه‌های آموزشی برای مشتریان	
۲/۵	۲/۳۱	۲/۰۳	۳۲	روش ثبت سفارش‌های خدمات	
۲/۷۱	۲/۷۱	۲/۴۳	۳۲	زمان انتظار تدارک سفارش خدمات	مدیریت فرآیندهای سفارش
۲/۳۷	۲/۰۹	۱/۸۴	۳۲	مسیر سفارش خدمات مشتری	
۲/۵۳	۲/۲۵	۲/۰۶	۳۲	مجموع زمان سیکل یا زمان چرخه کل	
۲/۱۸	۲	۱/۸۷	۳۲	کارآمد بودن پردازش سفارش‌های یا سیستم رزرو	
۲/۳۷	۲/۱۲	۲	۳۲	توانایی پردازش سفارش‌های به‌درستی و گام‌به‌گام ^۲	
۲/۶۲	۲/۴۰	۲/۲۱	۳۲	فرایند سفارش گردن محترمانه، سریع و دقیق	
۲/۷۵	۲/۶۵	۲/۴۳	۳۲	توانایی ساده‌سازی روند سفارش با استفاده از سیستم فن‌آوری اطلاعات	
۲/۲۸	۲/۲۵	۲	۳۲	توانایی ارائه خدمات به مشتری واقعی در مکان و زمان مناسب	
۲/۵۹	۲/۳۴	۱/۸۱	۳۲	ارزیابی عملکرد خدمات	
۲/۱۸	۲/۱۸	۱/۸۷	۳۲	زمان پرس‌وجوی مشتری	
۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۱۸	۳۲	انعطاف‌پذیری در حجم، سرعت ارائه و مشخصات خدمات	
۲/۶۲	۲/۵۳	۲/۲۵	۳۲	دامنه یا محدوده خدمات ارائه‌شده	
۲/۶۵	۲/۶۲	۲/۳۱	۳۲	هزینه کل ارائه خدمات	
۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۶۸	۳۲	خوش‌قولی در قبال مشتریان	
۲/۹۳	۲/۹۳	۲/۷۱	۳۲	برآورده کردن وعده داده‌شده به مشتری	
۲/۹۶	۲/۹۶	۲/۶۵	۳۲	نظارت بر ارائه خدمات مطابق توافق‌نامه	
۲/۸۱	۲/۸۱	۲/۴۳	۳۲	برخورداری کارکنان از دانش، مهارت، صداقت و اعتمادبه‌نفس در کار	
۲/۸۴	۲/۵۶	۲/۲۱	۳۲	توانایی کارکنان در توسعه شخصیت و بهبود عملکرد خود	
۲/۹۳	۲/۹۳	۲/۵۳	۳۲	تمایل کارکنان به خدمات‌رسانی سریع به مشتریان	
۲/۹۶	۲/۷۵	۲/۳۷	۳۲	وجود شاخص‌های رضایت مشتری مانند سرعت خدمات، تعداد شکایات، تعداد توصیه‌ها	
۲/۷۸	۲/۵۶	۲/۲۱	۳۲	فرایند ارسال خدمات	
۲/۸۷	۲/۷۱	۲/۲۵	۳۲	داشتن طرح روشن و مناسب از فرآیندهای ارائه خدمات	
۲/۸۱	۲/۶۵	۲/۳۱	۳۲	به اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌روز شده در مورد وضعیت سفارش مشتری با شرکای اصلی زنجیره تأمین	
۲/۶۸	۲/۶۸	۲/۳۴	۳۲	استفاده از یک کانال تعاملی با مشتری	
۲/۶۲	۲/۶۲	۲/۲۸	۳۲	اطمینان از کیفیت خدمات	
۲/۶۵	۲/۵۳	۲/۰۹	۳۲	رضایت کارمندان ^۳	
۲/۷۱	۲/۵۶	۱/۹۶	۳۲	وفاداری کارکنان ^۴	
۲/۵۳	۲/۳۷	۲/۱۲	۳۲	بهره‌وری خدمات	

۱. میزان درک متقابل و نزدیکی برای رشد کسب‌وکار در چشم‌انداز بلندمدت؛ سطح و درجه تناسب تولید و تدارکات؛ سطح و درجه تبادل اطلاعات؛ ابتکارات به اشتراک‌گذاری ریسک/ سود خریدار تأمین‌کننده؛ میزان
۲. تهیه سفارش، ارسال سفارش، ورود سفارش، تکمیل سفارش و گزارش وضعیت سفارش
۳. رضایت کلی کارکنان، رضایت از کیفیت خدمات، محیط فیزیکی و سبک مدیریت.
۴. گردش مالی کارکنان، غیبت، مراجعه به فروشگاه به‌عنوان محل کار.

۲/۷۱	۲/۵۳	۲/۳۱	۳۲	نسبت کار عملیات به ساعت برنامه‌ریزی شده	مدیریت اطلاعات
۲/۴۳	۲/۲۸	۲/۰۳	۳۲	بازده و عملکرد کارکنان	
۲/۸۷	۲/۴۳	۲/۲۱	۳۲	میزان به اشتراک‌گذاری اطلاعات	
۳	۲/۸۷	۲/۶۵	۳۲	دقت و صحت اطلاعات	
۳	۲/۸۴	۲/۶۵	۳۲	به‌نگام بودن اطلاعات	
۳	۲/۶۲	۲/۴۳	۳۲	اعتبار تبادل اطلاعات	
۳	۲/۸۴	۲/۵۶	۳۲	کافی بودن اطلاعات	
۳	۲/۴۰	۲/۱۲	۳۲	برآورد تقاضا	
۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۴۶	۳۲	استفاده از فناوری جدید جهت افزایش مجاری ارتباطی برای مشتریان به‌منظور ارتباط با سازمان	
۲/۸۱	۲/۶۲	۲/۶۲	۳۲	توانایی دسترسی سریع به اطلاعات در هر زمان از طریق فناوری اطلاعات	
۲/۶۲	۲/۳۷	۲/۰۳	۳۲	توانایی جهت مدیریت شبکه‌های مؤثر به‌منظور به اشتراک‌گذاری اطلاعات در میان وظایف داخلی تأمین‌کننده و مشتری	مدیریت مالی
۲/۶۸	۲/۶۲	۲/۳۴	۳۲	به اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌صورت الکترونیکی با شرکای زنجیره تأمین	
۲/۵۳	۲/۱۲	۱/۸۷	۳۲	استفاده از نرم‌افزار IT زنجیره تأمین	
۲/۸۴	۲/۶۲	۲/۲۱	۳۲	استفاده از اطلاعات به‌روز به‌منظور ایجاد تصمیم‌گیری توسط مدیریت IT	
۲/۸۷	۲/۷۱	۲/۵۰	۳۲	توانایی جهت پیگیری اطلاعات و یا داده‌های دقیق در زنجیره تأمین با استفاده از IT	
۱/۷۸	۱/۶۵	۱/۵۰	۳۲	سطح الزامات عملکردی برای سیستم IT	
۳	۳	۲/۶۸	۳۲	نرخ برگشت سرمایه	
۲/۷۱	۲/۴۶	۲/۱۸	۳۲	کل زمان جریان وجوه	
۲/۷۵	۲/۵۹	۲/۲۸	۳۲	جریان بودجه میان بخش‌ها	
۲/۵۶	۲/۲۸	۱/۹۳	۳۲	مجموع هزینه موجودی	
۲/۹۰	۲/۵۹	۲/۲۸	۳۲	زمان‌بندی و تعیین میزان پرداخت بر اساس عملکرد واقعی به هدف	
۲/۶۸	۲/۵۳	۲/۲۵	۳۲	دسترسی به منابع مالی	
۲/۹۰	۲/۵۹	۲/۳۷	۳۲	بهینه‌سازی فرایند پرداخت و نظارت بر کنترل نقدی	
۲/۸۱	۲/۵۶	۲/۲۵	۳۲	اشتراک اطلاعات دیدگاه با شرکای زنجیره تأمین برای پیش‌بینی جریان نقدی	
۲/۲۵	۲	۱/۸۷	۳۲	تأمین مالی زیرساخت‌های اقتصادی	
۳	۳	۲/۹۰	۳۲	سودآوری	
۲/۸۱	۲/۶۸	۲/۴۳	۳۲	انعطاف‌پذیری قیمت‌گذاری در برابر بازار (قیمت‌گذاری خودارزیابی، قیمت‌گذاری پویا)	مدیریت بازار
۲/۵۹	۲/۳۱	۲/۱۵	۳۲	دسترسی به بازار	
۲/۸۷	۲/۶۵	۲/۴۶	۳۲	تخفیف و ترفیع فروش	
۲/۶۵	۲/۳۷	۲/۲۱	۳۲	نوآوری و توسعه محصول	
۲/۹۰	۲/۷۵	۲/۶۲	۳۲	افزایش کانال‌های فروش	مدیریت دانش
۲/۸۷	۲/۳۱	۲/۰۶	۳۲	پشتیبانی مدیران از اجرای مدیریت دانش	
۲/۹۰	۲/۶۵	۲/۴۳	۳۲	تشویق کارکنان برای کشف و آزمایش روش‌های جدید عملیاتی	
۲/۷۱	۲/۴۰	۲/۱۵	۳۲	درک کارکنان از اهمیت دانش در موفقیت شرکت‌ها	
۲/۸۱	۲/۵۶	۲/۳۴	۳۲	ایجاد ساختاری در شرکت برای به اشتراک‌گذاری دانش جدید	
۲/۶۵	۲/۳۱	۲/۱۲	۳۲	تسهیل تبادل دانش در بین مرزهای عملکردی شرکت	
۲/۸۷	۲/۷۱	۲/۵۳	۳۲	سیستم پاداش برای پیشنهاد برنامه‌های نوآورانه در شرکت	
۲/۶۵	۲/۲۵	۲	۳۲	شناسایی جریان‌های دانش گروهی برای به اشتراک‌گذاری دانش فعلی	مدیریت ریسک
۳	۲/۷۸	۲/۳۴	۳۲	توانایی شناسایی خطرات و ریسک در زنجیره تأمین شرکت	
۳	۳	۲/۶۸	۳۲	توانایی تعریف تأثیر خطرات بالقوه و شدت عواقب آن	
۳	۳	۲/۳۱	۳۲	طراحی پاسخ مناسب برای خطرات	
۳	۳	۲/۷۵	۳۲	هماهنگی بین اعضای زنجیره تأمین برای کاهش آسیب‌پذیری زنجیره تأمین.	
۲/۹۳	۲/۸۱	۲/۴۰	۳۲	مدیریت ریسک محیطی	
۲/۹۰	۲/۸۱	۲/۶۲	۳۲	مدیریت ریسک اجتماعی و اخلاقی	
۲/۸۱	۲/۷۱	۲/۳۴	۳۲	مدیریت ریسک فعالیت‌های روزانه	
۲/۸۱	۲/۸۱	۲/۵۹	۳۲	مدیریت ریسک موارد غیرمالی	
۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۶۲	۳۲	مدیریت ریسک موارد مالی	
۲/۵۶	۲/۴۶	۲/۱۸	۳۲	ذخیره‌های پرداخت خسارات	

DLaz, et al(2006); Baltacioglu, et al (2007); Field and Meile (2008); Sigala (2008); Johnson and Mena (2008); Foxx, et al(2008); Font, et al(2008); Sharma and Loh (2009); Yang, et al(2009); Zhang et al(2009); Huang, et al(2010); Boon-itt and Pongpanarat (2011); Hua, et al (2011); Mohd Zailani and Mohan Kumar (2011); Lang, et al (2012); Dong, et al (2012); Maull, et al (2012); Cho, et al(2012); Guo and He (2012); Guo, et al(2013); Guo, et al(2014); Mehrparvar, et al(2014); Topolsek, et al (2014); Ling, et al(2014); Khei Lee & Fernando (2015); Sharma(2016); Boon-itt, et al(2017); Elgazzar and Elzarka(2017); Jena and Jog (2017). منبع: رضایی پندری، و همکاران (۱۳۹۳)؛ جعفر نژاد، و همکاران (۱۳۹۳)؛ مستقیم، و همکاران (۱۳۹۴)؛ حمیدی (۱۳۹۴)؛ صادقی‌مقدم، و همکاران (۱۳۹۴)؛ فکری، و همکاران (۱۳۹۴)؛ شاهین، دژ طاهریان (۱۳۹۴)؛ دربان آستانه و همکاران (۱۳۹۵).

شایان‌ذکر است میزان بازگشت پرسشنامه‌های دلفی ۹۱ درصد (۳۲ نفر از ۳۵ نفر) بود. از مجموع ۱۳۲ مؤلفه مرتبط با ۱۱ فرایند مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، ۱۲۹ مؤلفه به‌غیراز سه مؤلفه مربوط به فرایند تقاضا (نیاز به قابلیت اطمینان، درک کامل از ظرفیت فعلی، پتانسیل برای جذب تقاضای اضافی از طریق استخدام نیروی کار اضافی) از نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن با میانگین بیشتر از ۱/۵ از ۳ مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. جدول شماره ۴.

جدول شماره ۴. میانگین مؤلفه‌های مؤثر هر فرایند در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری از دیدگاه متخصصان

فرایند	تعداد مؤلفه	تعداد خبرگان	ساده بودن (میانگین)	واضح بودن (میانگین)	مربوط بودن (میانگین)	میانگین سه مرحله
تقاضا	۱۱	۳۲	۱/۷۸	۲/۰۸	۲/۲۲	۲/۰۲
ظرفیت	۱۲	۳۲	۲/۰۹	۲/۳۰	۲/۴۲	۲/۲۷
ارتباط با تأمین‌کننده	۱۴	۳۲	۲/۰۸	۲/۳۶	۲/۴۳	۲/۲۹
ارتباط با مشتری	۱۸	۳۲	۲/۲۲	۲/۵۱	۲/۶۶	۲/۴۶
فرایند سفارش	۹	۳۲	۲/۰۹	۲/۳۰	۲/۴۷	۲/۲۸
عملکرد خدمات	۲۲	۳۲	۲/۲۶	۲/۶۲	۲/۷۲	۲/۵۳
اطلاعات	۱۴	۳۲	۲/۲۹	۲/۵۳	۲/۷۶	۲/۵۲
مالی	۱۰	۳۲	۲/۲۹	۲/۵۶	۲/۷۵	۲/۵۳
بازار	۵	۳۲	۲/۳۷	۲/۵۵	۲/۷۶	۲/۵۶
دانش	۷	۳۲	۲/۲۳	۲/۴۵	۲/۷۸	۲/۴۸
ریسک	۱۰	۳۲	۲/۴۸	۲/۸۲	۲/۸۸	۲/۷۲
مجموع	۱۳۲	۳۲	۲/۱۹	۲/۴۶	۲/۶۲	

در مجموع مؤلفه‌های شناسایی شده یازده فرایند مدیریت زنجیره تأمین گردشگری از سه بعد ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن به ترتیب زیر مورد موافقت خبرگان قرار گرفت: مدیریت ریسک (میانگین ۲/۷۲)، مدیریت بازار (میانگین ۲/۵۶)، مدیریت مالی (میانگین ۲/۵۳)، مدیریت ارزیابی عملکرد خدمات (میانگین ۲/۵۳)، مدیریت اطلاعات (میانگین ۲/۵۲)، مدیریت دانش (میانگین ۲/۴۸)، مدیریت ارتباط با مشتری (میانگین ۲/۴۶)، مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده (میانگین ۲/۲۹)، مدیریت فرایند سفارش (میانگین ۲/۲۸)، مدیریت ظرفیت (میانگین ۲/۲۷) و مدیریت تقاضا (میانگین ۲/۰۲). در نهایت ۱۳۲ مؤلفه مدیریت زنجیره تأمین گردشگری از نظر ساده بودن با میانگین ۲/۱۹، از نظر واضح بودن با میانگین ۲/۴۶ و از نظر مربوط بودن با میانگین ۲/۶۲ مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند.

مرحله سوم: تعیین میزان اهمیت هر یک از فرایندهای زنجیره تأمین گردشگری

پس از شناسایی مؤلفه‌ها در مرحله اول، در مرحله دوم میزان توافق خبرگان در مورد فرایندها و مؤلفه‌های شناسایی را به روش دلفی موردسنجش قرار گرفت. در مرحله سوم به‌منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از فرایندها پرسشنامه مقایسات زوجی دیمتال طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا میزان تأثیرگذاری فرایندها، در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین را با استفاده از طیف رتبه‌بندی ۰ تا ۴ که در آن ۰ به معنی عدم تأثیرگذاری، ۱ به معنی تأثیر اندک، ۲ به معنی تأثیر متوسط، ۳ به معنی تأثیر زیاد و ۴ به معنی تأثیر بسیار زیاد می‌باشد، تعیین کنند. در نهایت دیمتال با روش ANP جهت تشکیل DANP به‌منظور تعیین اوزان مؤثر و اولویت‌بندی هر فرایند ترکیب شد. دلیل استفاده از تکنیک DANP این بود که در ANP سنتی تلویحاً فرض می‌شود که هر خوشه دارای وزن مشابهی است، اگرچه واضح است که تأثیر یک خوشه بر خوشه‌های دیگر ممکن است متفاوت باشد. بنابراین فرض ANP سنتی مبنی بر یکسان بودن وزن خوشه‌ها در ایجاد سوپر ماتریس موزون معقول نمی‌باشد؛ متعاقباً اوزان مؤثر DANP می‌تواند این نقص را مرتفع کند. در این روش

نتایج بر اساس مفهوم پایه ANP از ماتریس ارتباط کامل T_D و T_C که به وسیله دیمتل محاسبه می‌گردند، به دست می‌آید. بنابراین تکنیک دیمتل جهت ساختن مدل ساختار شبکه برای هر معیار و بعد و نیز جهت بهبود روند نرمال سازی ANP سنتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Chiu et al, 2012: 50-58). این تکنیک در خصوص مسائل دنیای واقعی در مقایسه با روش‌های سنتی بسیار مناسب بوده و وابستگی میان معیارها را در نظر می‌گیرد.

تکنیک DANP

تکنیک دیمتل برای تشکیل نقشه روابط بین فرایندها

گام نخست^۱-محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم

ارزیابی روابط میان معیارها (تأثیر یک معیار بر معیار دیگر) بر اساس نظرات خبرگان محلی تحقیق با استفاده از طیف رتبه‌بندی ۰ تا ۴ انجام می‌گردد. از خبرگان محلی خواسته می‌شود تأثیر یک معیار بر معیار دیگر را تعیین نمایند. یعنی اگر اعتقاد داشته باشند که معیار i بر معیار j تأثیرگذار است می‌بایست آن را به صورت d_c^{ij} نشان دهند. بنابراین ماتریس $D = [d_c^{ij}]$ از ارتباط مستقیم حاصل خواهد شد. (جدول شماره ۵).

جدول شماره ۵. ماتریس D، ماتریس ارتباط مستقیم

a11	a10	a9	a8	a7	a6	a5	a4	a3	a2	a1	D
۲/۹۴	۲/۳۵	۳/۷۶	۴	۲/۳۵	۳/۹۴	۳/۱۷	۳/۳۵	۳/۱۷	۳/۷	۰	$a1^2$
۳/۷۶	۲/۸۸	۲,۷	۲/۵۲	۲/۸۲	۴	۲/۶۴	۲/۸۸	۳/۲۳	۰	۳/۰۵	$a2^3$
۳/۸۲	۲/۱۷	۳/۳۵	۳/۴۷	۲/۵۲	۳/۸۸	۲/۱۷	۲/۴۱	۰	۳/۱۷	۲/۵۲	$a3^4$
۳/۰۵	۳/۵۸	۳/۷۶	۳/۵۸	۳	۳/۳۵	۳/۲۳	۰	۳/۲۳	۳/۸۸	۴	$a4^5$
۲/۴۷	۲/۳۵	۳/۴۱	۳/۴۷	۳/۶۴	۳/۸۸	۰	۳/۷۶	۲/۲۹	۲/۴۷	۳	$a5^6$
۳/۸۸	۳/۲۳	۳/۳۵	۳/۵۲	۳/۱۷	۰	۳/۴۱	۳/۸۲	۳/۳۵	۳/۵۸	۳/۴۱	$a6^7$
۳/۱۷	۳/۷۶	۳/۸۸	۳/۵۲	۰	۳/۷۶	۳/۸۸	۳/۸۲	۳/۰۵	۳/۵۸	۳/۷۶	$a7^8$
۳/۸۸	۳/۱۷	۳/۶۴	۰	۳/۴۷	۳/۸۲	۳,۰۵	۳,۲۳	۳,۴۱	۳,۸۲	۳,۵۸	$a8^9$
۳/۸۲	۲/۸۲	۰	۳/۷۶	۳/۰۵	۲/۸۸	۳,۶۴	۳,۸۲	۳,۴۷	۳/۸۸	۳/۸۸	$a9^{10}$
۳/۹۴	۰	۳/۵۸	۳/۸۸	۳/۶۴	۳/۷۶	۳/۲۹	۳/۴۷	۳/۷۶	۳/۶۴	۳/۸۸	$a10^{11}$
۰	۳/۸۲	۳/۹۴	۳/۸۸	۳/۲۳	۳/۸۲	۳/۵۸	۳/۲۹	۳/۸۲	۳/۹۴	۳/۸۸	$a11^{12}$

گام دوم- نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

ماتریس ارتباط مستقیم D با استفاده از رابطه زیر نرمال شده و ماتریس N به دست می‌آید.

۱. برای طولانی نشدن از آوردن تمام جدول‌ها در تحلیل دیمتل و ANP خودداری و تنها ماتریس نهایی ارائه شد.

۲. مدیریت تقاضا

۳. مدیریت ظرفیت

۴. مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده

۵. مدیریت ارتباط با مشتری

۶. مدیریت فرایند سفارش

۷. مدیریت ارزیابی عملکرد

۸. مدیریت اطلاعات

۹. مدیریت مالی

۱۰. مدیریت بازار

۱۱. مدیریت دانش

۱۲. مدیریت ریسک

$$N = VD; V = \min\{1/\max_i \sum_{j=1}^n d_{ij}; 1/\max_j \sum_{i=1}^n d_{ij}\}; i, j \in \{1; 2; \dots; n\}$$

گام سوم - محاسبه ماتریس ارتباطات کامل

زمانی که ماتریس D نرمال گشته و ماتریس N حاصل شد، ماتریس ارتباطات کامل از طریق رابطه زیر به دست خواهد آمد. در این رابطه I بیانگر ماتریس واحد می‌باشد. (جدول شماره ۶).

$$T = N + N^2 + \dots + N^h = N(I - N)^{-1}; \text{ when } h \rightarrow \infty$$

جدول شماره ۶. ماتریس T، ماتریس ارتباطات کامل

a11	a10	a9	a8	a7	a6	a5	a4	a3	a2	a1	T
۰/۹۲۳	۰/۸۰۳	۰/۹۵۲	۰/۹۶۳	۰/۸۱۹	۰/۹۵۵	۰/۸۶۵	۰/۹۱۰	۰/۸۸۳	۰/۹۶۱	۰/۸۵۲	a1
۰/۸۹۱	۰/۷۷۲	۰/۸۷۷	۰/۸۷۸	۰/۷۸۵	۰/۹۴۴	۰/۸۰۷	۰/۸۵۰	۰/۸۳۷	۰/۸۱۹	۰/۸۷۸	a2
۰/۸۷۰	۰/۷۳۵	۰/۸۶۸	۰/۸۷۶	۰/۷۵۷	۰/۹۱۶	۰/۷۴۴	۰/۸۱۷	۰/۷۳۶	۰/۸۷۴	۰/۸۴۲	a3
۰/۹۷۳	۰/۸۷۳	۱/۰۰۱	۱/۰۰۲	۰/۸۷۶	۱/۰۳۳	۰/۹۱۱	۰/۸۷۴	۰/۹۳۰	۱/۰۱۴	۰/۹۹۸	a4
۰/۸۶۹	۰/۷۶۷	۰/۹۰۲	۰/۹۰۸	۰/۸۱۱	۰/۹۴۹	۰/۷۴۹	۰/۸۷۹	۰/۸۲۳	۰/۸۹۰	۰/۸۸۶	a5
۰/۹۹۴	۰/۸۶۸	۰/۹۵۵	۱/۰۰۴	۰/۸۸۳	۰/۹۵۳	۰/۹۱۸	۰/۹۷۰	۰/۹۳۶	۱/۰۰۰	۰/۹۸۷	a6
۱/۰۱۳	۰/۹۱۰	۱/۰۴۲	۱/۰۴۰	۰/۸۳۶	۰/۰۸۲	۰/۹۶۱	۱/۰۰۴	۰/۹۶۱	۱/۰۴۶	۱/۰۳۰	a7
۱/۰۰۳	۰/۸۷۴	۱/۰۱۰	۰/۹۲۶	۰/۸۹۷	۱/۰۵۵	۰/۹۱۸	۰/۹۶۵	۰/۹۴۵	۱/۰۲۴	۱/۰۰۰	a8
۰/۹۹۷	۰/۸۶۲	۰/۹۱۶	۱/۰۱۴	۰/۸۸۴	۱/۰۳۰	۰/۹۲۷	۰/۹۷۴	۰/۹۴۲	۱/۰۲۱	۱/۰۰۲	a9
۱/۰۴۷	۰/۸۳۳	۱/۰۵۱	۱/۰۶۴	۰/۹۳۹	۱/۰۹۹	۰/۹۶۲	۱/۰۱۱	۰/۹۳۳	۱/۰۶۳	۱/۰۴۹	a10
۰/۹۵۸	۰/۹۳۱	۱/۰۶۶	۱/۰۷۰	۰/۹۳۶	۱/۱۰۷	۰/۹۷۴	۱/۰۱۴	۱/۰۰۰	۱/۰۷۷	۱/۰۵۵	a11

گام چهارم - تحلیل نتایج

در این گام مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس ارتباطات کامل به صورت جداگانه محاسبه می‌گردد. شاخص r_i نشان‌دهنده مجموع سطر i ام و d_j بیانگر مجموع ستون j ام است. شاخص $d_i + r_j$ از حاصل جمع سطر i ام و ستون j ام به دست می‌آید. $(i=j)$ این شاخص بیانگر میزان تعامل بیشتر معیار i با سایر عوامل و در نتیجه اهمیت بیشتر معیار i ام می‌باشد. (جدول شماره ۷).

جدول شماره ۷. تأثیر گذاری، تأثیر پذیری و تعامل فرایندها در زنجیره تأمین گردشگری

معیار	D	R	D+R	D-R
a1	۹/۹۳	۱۰/۵۸	۲۰/۵۱	-۰/۶۴۹
a2	۹/۳۴	۱۰/۸۰	۲۰/۱۴	-۱/۴۶۱
a3	۹/۰۷	۹/۹۹	۱۹/۰۶	-۰/۹۲۱
a4	۱۰/۴۸	۱۰/۲۷	۲۰/۷۶	۰/۲۱۵
a5	۹/۴۳	۹/۷۷	۱۹/۲۱	-۰/۳۳۱
a6	۱۰/۵۲	۱۱/۱۶	۲۱/۶۹	-۰/۶۴۳
a7	۱۰/۹۳	۹/۴۲	۲۰/۳۶	۱/۵۰۱
a8	۱۰/۶۲	۱۰/۷۵	۲۱/۳۷	-۰/۱۲۷
a9	۱۰/۵۷	۱۰/۶۸	۲۱/۲۶	-۰/۱۰۹
a10	۱۱/۱۱	۹/۲۳	۲۰/۳۵	۱/۸۷۹
a11	۱۱/۱۹	۱۰/۵۴	۲۱/۷۳	۰/۶۴۸

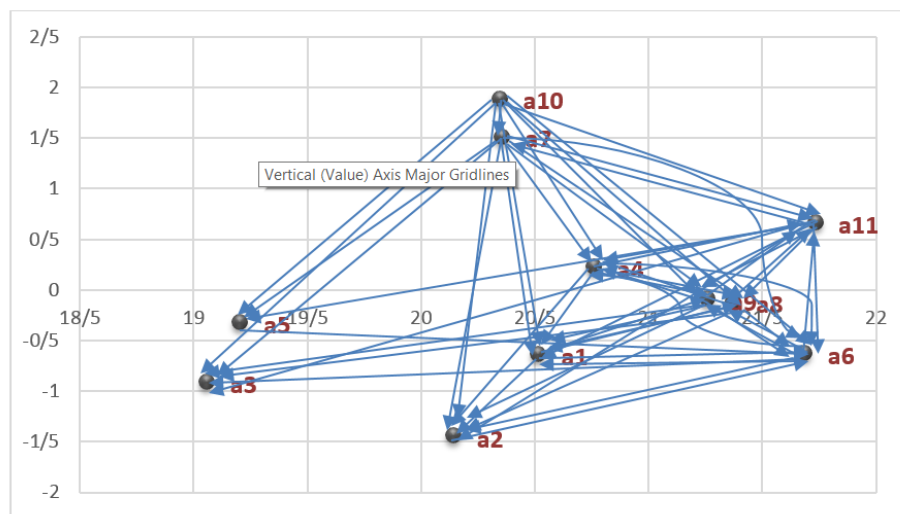
با توجه به این توضیحات، فرایند مدیریت ریسک (a11) با امتیاز ۲۱/۷۳ دارای تعامل و اهمیت بیشتری نسبت به فرایندهای دیگر است. دیگر فرایندها از نظر اهمیت و تعامل به ترتیب عبارت‌اند از: مدیریت ارزیابی عملکرد (a6) با امتیاز ۲۱/۶۹،

مدیریت مالی (a8) با امتیاز ۲۱/۳۷، مدیریت بازار (a9)، مدیریت ارتباط با مشتری (a4) با امتیاز ۲۰/۷۴، مدیریت تقاضا (a1) با امتیاز ۲۰/۵۱، مدیریت اطلاعات (a7) با امتیاز ۲۰/۳۶، مدیریت دانش (a10) با امتیاز ۲۰/۳۵، مدیریت ظرفیت (a2) با امتیاز ۲۰/۱۴، مدیریت فرایند سفارش (a5) با امتیاز ۱۹/۲۱ و مدیریت ارتباط با تأمین کننده با امتیاز ۱۹/۰۶.

شاخص $d_i - r_j$ حاصل تفاضل جمع سطر i ام و ستون j ام بوده و نشان دهنده تأثیرگذاری و یا تأثیرپذیری معیار i می باشد. در حالت کلی، چنانچه $d_i - r_j$ مثبت باشد ($i=j$)، معیار i ام جز دسته معیارهای علی یا تأثیرگذار است. چنانچه $d_i - r_j$ منفی باشد ($i=j$)، معیار i ام جزء گروه معیارهای تأثیرپذیر است.

هر چه مقدار D-R مثبت تر باشد، به قطع یک نفوذکننده قوی و هر چه منفی تر باشد، یک نفوذپذیر قوی است. از این رو a10 یعنی فرایند مدیریت دانش (۱/۸۷۹) دارای بیشترین تأثیرگذاری و فرایند علی به شمار می آید و a2 یعنی مدیریت ظرفیت (۱/۴۶۱) دارای کمترین تأثیر و تأثیرپذیرترین فرایند است و به عنوان فرایند معلول محسوب می شود. نمودار علی بر پایه دو شاخص مذکور قابل ترسیم بوده که به نقشه روابط شبکه معروف است.

برای تعیین نقشه روابط باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می توان از روابط جزئی صرف نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ تر باشد در نقشه گرافیکی نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بنابراین ارزش آستانه ای در این مطالعه برابر با مقدار ۰/۹۳۵ است. به بیان دیگر، در ماتریس T هر کدام از داریه ها که بیشتر از ۰/۹۳۵ باشد، به معنای تأثیرگذاری آن معیار بر معیار دیگری است در نقشه روابط محور طولی مقادیر D+R و محور عرضی بر اساس D-R است. موقعیت هر عامل با نقطه ای به مختصات (D+R و D-R) در دستگاه معین می شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز به دست خواهد آمد. (شکل ۲).



شکل شماره ۲. نقشه ارتباط داخلی بین فرایندهای زنجیره تأمین گردشگری

نتیجه گیری

مدیریت زنجیره تأمین گردشگری به دنبال شناسایی فرایندهایی است که در این شبکه وجود دارد تا با مدیریت آن بتواند خدمات متنوع و باکیفیت را با قیمت مناسب در زمان مناسب، به مقدار مناسب و در مکان مناسب در اختیار مشتریان قرار دهد تا از این رهاورد، تمامی عناصر زنجیره تأمین به منافع و اهداف خود دست یابند. از آنجاکه تقاضای مشتریان مقصدهای گردشگری تمام نشدنی (سیری ناپذیر) و متفاوت است زنجیره تأمین گردشگری هم نمی تواند همواره ماندگار باشد، بنابراین باید با توجه به تقاضای مشتریان به روز و تغییر یابد. این امر بدون اندازه گیری فرایندهای زنجیره تأمین با معیارهای مناسب

امکان‌پذیر نیست. مطالعه‌هایی که تاکنون در ارتباط با زنجیره تأمین گردشگری انجام گرفت اغلب تک‌بعدی، پراکنده و فاقد نگاه سیستمی و فرایندی است و هنوز یک چارچوب جامع برای ارزیابی عملکرد فعالیت‌های گردشگری ارائه نشده است. این در حالی است که برای داشتن زنجیره تأمین کارا و مؤثر، باید عملکرد زنجیره موردسنجش قرار گیرد. فقدان یک چارچوب مدیریت یکپارچه استاندارد زنجیره تأمین خدمات و گردشگری یکی از چالش‌های اصلی است که بر کارایی و بهره‌وری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین خدمات تأثیر می‌گذارد. برای نمونه چو و همکاران (۲۰۱۲) ارزیابی عملکرد هفت فرایندی مدیریت تقاضا، ظرفیت، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش، عملکرد خدمات، مالی و بازار را معرفی می‌کنند. یکی از نقاط مثبت الگوی پیشنهادی آن‌ها اشاره به فرایند جدید مدیریت بازار است که در مطالعات قبلی موردتوجه قرار نگرفت. توجه به فرایند مدیریت بازار با توجه به نوسانات تقاضا در بخش خدمات بسیار مهم است. علیرغم این نقطه مثبت، چو و همکاران در الگوی پیشنهادی خود سه فرایند مهم ارتباط با تأمین‌کننده، اطلاعات و ریسک را در نظر نمی‌گیرد. مهرپرور و همکاران (۲۰۱۴) برخلاف پژوهشگران دیگر ارزیابی عملکرد نه فرایندی مدیریت تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، فرایند سفارش، ارزیابی عملکرد خدمات، اطلاعات مالی و دانش را پیشنهاد می‌کنند. درواقع مهرپرور، ضمن اشاره به فرایندهای پژوهشگران قبلی، فرایند دانش که به‌کارگیری آن محیط مبتنی بر همکاری را در زنجیره به وجود می‌آورد و جایگاه رقابتی آن را افزایش می‌دهد را برای اولین بار در ارزیابی عملکرد خدمات مطرح می‌کند. همچنین در مطالعه‌ای دیگر الگازار و الزرکا (۲۰۱۷) نیز مانند مهرپرور (۲۰۱۴) فرایند نه مرحله‌ای مدیریت تقاضا، ظرفیت، ارتباط با تأمین‌کننده، ارتباط با مشتری، ارزیابی عملکرد خدمات، اطلاعات، مالی، بازار و ریسک را مطرح می‌کنند. نقطه‌ضعف این الگو این است که دو فرایند مهم مسیر سفارش و دانش را در ارزیابی عملکرد نادیده می‌گیرند.

با توجه به این مسئله و عدم وجود مطالعات جامع در زمینه فرایندها و مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری علیرغم افزایش رقابت بین مقصدهای گردشگری؛ شناسایی فرایندها و مؤلفه‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری که بستر مناسبی برای توسعه گردشگری فراهم می‌کند؛ از اهمیت بسیاری برخوردار است. ازاین‌رو، در این مقاله تلاش شد با شناسایی نقاط ضعف و قوت مطالعه‌های پیشین، شاخص‌هایی مناسب برای اندازه‌گیری فرایندهای زنجیره تأمین گردشگری را شناسایی و میزان تأثیرگذاری آن‌ها در ارزیابی عملکرد زنجیره معرفی و آن‌ها را از دیدگاه خبرگان اولویت‌بندی کند.

برای پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش ابتدا پیشینه تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت. در مرحله دوم، پس از فرا تحلیل کیفی و بررسی دیدگاه‌های پژوهشگران صاحب اثر در این زمینه در مرحله اول، گویه‌های مشابه یا نزدیک به هم، در یکدیگر ادغام و به‌صورت پرسشنامه بسته در قالب ۱۱ فرایند تحت عنوان «مدیریت تقاضا، مدیریت ظرفیت، مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت فرایند سفارش، مدیریت عملکرد خدمات، مدیریت اطلاعات، مدیریت مالی، مدیریت بازار، مدیریت دانش و مدیریت ریسک» و ۱۳۲ مؤلفه تنظیم شد. در ادامه برای اطمینان از مؤثر بودن شاخص‌های شناسایی‌شده از تکنیک دلفی برای بهره‌گیری از نظر متخصصان استفاده شد. جامعه مذکور شامل متخصصان در حوزه زنجیره تأمین و گردشگری بوده است. در مجموع مؤلفه‌های شناسایی‌شده هر یک از یازده فرایند مدیریت زنجیره تأمین گردشگری از سه بعد ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن به ترتیب زیر مورد موافقت خبرگان دانشگاهی قرار گرفت: مدیریت ریسک (میانگین ۲/۷۲)، مدیریت بازار (میانگین ۲/۵۶)، مدیریت مالی (میانگین ۲/۵۳)، مدیریت ارزیابی عملکرد خدمات (میانگین ۲/۵۳)، مدیریت اطلاعات (میانگین ۲/۵۲)، مدیریت دانش (میانگین ۲/۴۸)، مدیریت ارتباط با مشتری (میانگین ۲/۴۶)، مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده (میانگین ۲/۲۹)، مدیریت فرایند سفارش (میانگین ۲/۲۸)، مدیریت ظرفیت (میانگین ۲/۲۷) و مدیریت تقاضا (میانگین ۲/۰۲). با توجه به نظر خبرگان دانشگاهی تمامی فرایندها و مؤلفه‌های

استخراج شده از پیشینه تحقیق با روش مرو نظام مند از اعتبار لازم برای ارزیابی هر یک از فرایندها و کل زنجیره تأمین گردشگری برخوردار هستند.

در مرحله سوم به منظور تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک از فرایندها بر یکدیگر، پرسشنامه مقایسات زوجی دیمتل طراحی شد و از مدیران و خبرگان محلی آگاه خواسته شد تا میزان تأثیرگذاری فرایندها، در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری را تعیین کنند. نتایج نشان می‌دهد از ۱۱ فرایند به ترتیب ۴ فرایند مدیریت دانش، مدیریت ریسک، مدیریت اطلاعات و مدیریت ارتباط با مشتری جزء فرایندهای تأثیرگذار هستند. مدیریت دانش یک فرایند کلیدی برای دستیابی به موفقیت زنجیره تأمین است چراکه مدیریت دانش می‌تواند ارتباطات را افزایش و مراحل غیرضروری یا تکراری را در فرایند تولید کم که این امر منجر به کاهش هزینه‌ها می‌شود. پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین، محیطی مبتنی بر همکاری را به وجود می‌آورد که از طریق افزایش سازگاری و پاسخگویی، جایگاه رقابتی سازمان‌ها را به همراه دارد. توجه به این فرایند قدرت رقابت و تاب‌آوری را در کلیه بخش‌های زنجیره تأمین افزایش می‌دهد و موجب می‌شود تا سازمان‌ها منابع خود را به نحو احسن به کار گیرند. فرایند مدیریت ریسک که به تازگی به عنوان یک فرایند ضروری در زنجیره تأمین به خصوص در بخش خدمات شناخته شده است نیز یکی دیگر از فرایندهای تأثیرگذار شناسایی شد. مدیریت ریسک در بخش خدمات با توجه اینکه خدمات پیچیده و دارای چرخه عمر طولانی هستند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در مقابل تأثیرپذیرترین فرایندهای شناسایی شده، مدیریت ظرفیت، مدیریت ارتباط با تأمین کننده، مدیریت تقاضا، مدیریت عملکرد، مدیریت فرایند سفارش، مدیریت مالی و مدیریت بازار هستند. تأثیرپذیری این فرایندها در واقع با ویژگی فعالیت‌های خدماتی که در آن‌ها تقاضای خدمات ناهمگن است و خدمات به طور هم‌زمان تولید و مصرف می‌شوند و غیرقابل ذخیره‌سازی هستند و بنگاه‌های خدماتی باید به طور مداوم ظرفیت و اطلاعات منابع را به روز رسانی کنند، متناسب است.

در مرحله چهارم با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه وزن نهایی و رتبه هر یک از فرایندها را در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری روستایی مورد بررسی قرار دادیم که بر اساس سوپر ماتریس موزون حد، فرایند مدیریت ارزیابی عملکرد به عنوان فرایندی که دارای نقش اصلی در زنجیره تأمین خدمات است و فعالیت‌های لازم را برای تحویل خدمات به مشتری در زنجیره تأمین خدمات مدیریت می‌کند در اولویت اول قرار دارد. و مدیریت دانش با وجود دارا بودن بیشترین تأثیرگذاری و تعامل با فرایندهای زنجیره تأمین گردشگری، در اولویت بندی ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری روستایی از دیدگاه خبرگان محلی در رتبه آخر قرار گرفته است. یکی از علت‌های آن را می‌توان عدم آگاهی به نقش و اهمیت این فرایند در موفقیت دیگر فرایندها و کل زنجیره تأمین گردشگری در نواحی روستایی بیان کرد.

الگوی پیشنهادی مقاله حاضر شامل ۱۱ فرایند و ۱۳۲ مؤلفه است که در مقایسه با مطالعه‌های پیشین جامع‌تر است، که می‌تواند به مدیران زنجیره تأمین گردشگری و بنگاه‌های گردشگری کمک کند تا با غلبه بر ضعف الگوهای موجود به طراحی و مدیریت فرایندهای زنجیره تأمین به صورت جامع و سیستمی بپردازند، همچنین برای مدیران و محققان در شناسایی فرصت‌ها برای بهبود در زنجیره تأمین گردشگری مفید خواهد بود؛ و می‌تواند زمینه تحقیقات بیشتر در زمینه ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری را فراهم کند. در مجموع باید گفت از دیدگاه خبرگان تفاوت چندان بین فرایندهای موجود وجود نداشته و از اولین فرایند تا آخرین فرایند تفاوت امتیاز زیاد نمی‌باشد و همه فرایندهای شناسایی شده کاربردی و در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند که توجه به این عوامل در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین گردشگری زمینه موفقیت بنگاه گردشگری را در دنیای رقابتی گردشگری به ارمغان خواهد آورد.

منابع

- ۱) جعفر نژاد، 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.
- ۲) 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 ۲، شماره ۳، صص ۴۵-۶۸.
- ۳) دربان آستانه، علیرضا؛ رضوانی، محمدرضا؛ حاتمی نژاد، پژمان (۱۳۹۵) ارزیابی عملکرد یکپارچه زنجیره تأمین هتل‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی مورد مطالعه هتل‌های شهر اصفهان، گردشگری و توسعه، دوره ۲، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۵، صص ۵۴-۷۳.
- ۴) رضایی پندری؛ آذر، عادل؛ تقوی، الهوردی؛ مقبل باعرض، عباس (۱۳۹۳) ارائه مدل ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات با رویکرد نگاشت شناختی فازی (مورد مطالعه: صنعت بیمه)، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، دوره ۴، شماره ۱۶، زمستان ۱۳۹۳، صص ۷۵-۹۳.
- ۵) زرگر، سید مجتبی؛ زارعی، عظیم؛ میرزایی فر، مهدی (۱۳۹۰) تبیین مفهوم و جایگاه مدیریت زنجیره تأمین گردشگری در توسعه پایدار صنعت گردشگری، همایش گردشگری و توسعه پایدار، ۲۲ و ۲۳ تیرماه ۱۳۹۰، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، صص ۱-۱۰.
- ۶) شاهین، آرش و 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 دوسطحی - دوسویه، مدیریت ایران، سال ۱۰، شماره ۳۹، پاییز ۱۳۹۴، صص ۸۷-۱۱۴.
- ۷) صادقی مقدم، محمدرضا؛ صفری، حسین؛ احمدی نوذری، 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.
- ۸) ضیایی، محمود و تراب احمدی، مژگان (۱۳۹۲) شناخت صنعت گردشگری با رویکرد سیستمی، چاپ سوم، تهران: ناشر علوم اجتماعی.
- ۹) فکری، رکسانا؛ احمدی، مهدی؛ باباییان پور، مرضیه (۱۳۹۴) مدل مفهومی چابک سازی زنجیره تأمین سازمان‌های خدماتی با استفاده از روش نگاشت مفهومی فازی، مدیریت فردا، سال ۱۳، شماره ۴۲، بهار ۱۳۹۴، صص ۵۵-۶۶.
- ۱۰) مستقیمی، محمود رضا؛ محمدرحیم رمضانیان، محمدرحیم؛ اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۴) شناسایی و اولویت‌بندی معیارهایی برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات، مدیریت صنعتی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۷۴-۱۵۱.
- 11) Baltacioglu, T. & Ada, E. & Kaplan, M. D. & Yurt, O. & Kaplan, Y. C. (2007) "A new framework for service supply chains", *The Service Industries Journal*, Vol.27, No.2, pp.105-124.
- 12) Boon-itt, S. & 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, pp.217-221.
- 13) Boon-itt, S. & Wong, C.Y. & Wong, C.W.Y (2017) Service supply chain management process capabilities: Measurement development, *International Journal of Production Economics*, Vol.193, pp.1-11.
- 14) Chen, D. (2009) Innovation of Tourism Supply Chain Management, *International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*, pp.310-313.
- 15) Chin, C.H. & Lo, M.C. & Songan, P. & Nair, V. (2014) Rural Tourism Destination Competitiveness: A Study on Annah Rais Longhouse Homestay, Sarawak, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.144, pp.35-44.
- i. 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*, Vol.62, pp.801–818.
- 16) Christopher, M. (2003) *Understanding Supply Chain Risk: A Self-Assessment Workbook*, Centre for Logistics and Supply Chain Management, Cranfield School of Management, UK.
- 17) Dimitrovski, D.D & Aleksander, T.T. & Aleksander, D.V. (2012) Rural tourism and regional development: case study of development of rural tourism in the region of Gruza Serbia, *Procedia Environmental Sciences*, Vol.14, pp.288-297.
- 18) Dong, W.C. & Young, H.L. & Sung, H.A. & 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.
- 19) Elgazzar, S. & Elzarka, S. (2017) Supply chain management in the service sector: an applied framework, *The Business and Management Review*, Vol.8, No.5, pp.118-130.
- 20) Ellram, L. & Tate, W. & Billington, C. (2004) Understanding and managing the services supply chain, *Journal of Supply Chain Management*, Vol.40, No.4, pp.17–32.
- 21) Flint, D. J. (2004) “Strategic marketing in global supply chains: Four challenges”, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.45-50.
- 22) 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, No.2, pp.85-206.
- 23) Font, X. & Tapper, R. & Schwartz, K. & Kornilaki, M. (2008) Sustainable Supply Chain Management in Tourism, *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.* No.17, pp.260–271.
- 24) Foxx, W.K. & Bunn, M.D. & McCay, V. (2008) “Outsourcing services in the healthcare sector”, *Journal of Medical Marketing*, Vol.9, No.1, pp.41–55.
- 25) Gunasekaran, A. & Patel, C. & 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.
- 26) GUO, X. & HE, L. (2012) “Tourism supply-chain coordination: the cooperation between tourism hotel and tour operator”, *Tourism Economics*, Vol.18 No.6, pp.1361–1376.
- 27) 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.
- 28) 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, No.1, pp.68-81.
- 29) 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*, Vol.16, No.1, pp.197–216.
- 30) Jena, Sarat Kumar. & Jog, Deepti. (2017) Price competition in a tourism supply chain, *Tourism Economics*, Vol.23, No.6, pp.1235–1254
- 31) Johnson, M. & Mena, C. (2008) “Supply chain management for servitised products: A multi industry case study”, *Int. J. Production Economics*, Vol.114, pp.27–39.
- i. Khei Lee, H. & Fernando, Y. (2015) “The antecedents and outcomes of the medical tourism supply chain”, *Tourism Management*, Vol.46, pp.148-157.
- 32) Lang, L.Y. & Cheng, L.T. (2012) “The effect of service supply chain management practices on the public healthcare organizational performance”, *International Journal*

- of Business & Social Science, Vol.3, No.16, pp.216-224.
- 33) Leonczuk, Dorota. (2016) "Categories of supply chain performance indicators: an overview of approaches" *Business, Management and Education*, Vol.14, No.1, pp.103–115.
- 34) 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*, Vol.45, pp.234-243.
- 35) Maull, R. & Geraldi, J. & Johnston, R. (2012) *Service Supply Chains: A Customer Perspective*, *Journal of Supply Chain Management*, Vol.48, No.4, pp.72–86
- 36) Mehrparvar, H. & Shahin, A. Karbasian. (2014) "Performance Indicators in a Service Supply Chain", *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol.3, No.10, pp.582-588.
- 37) Panyik, E. & Carlos, C. & Tamara, R. (2011) Implementing integrated rural tourism: An event-based approach, *Tourism Management*, Vol.321, pp.1352-1363.
- 38) Rodríguez-Díaz, M. & Espino-Rodríguez, T.F. (2006) "Developing relational capabilities in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18, No.1, pp.25-40.
- 39) Rogers, P.A. (2006) "Optimising supplier management and why co-dependency equals mutual success", *Journal of Facilities Management*, Vol.4, No.1, pp.40-50.
- 40) Sharma, A. & Loh, P. (2009) "Emerging trends in sourcing of business services", *Business Process Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.149-165.
- 41) Sharma, S.K. (2016) "Performance Measurement of Supply Chain", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)* Vol.2, No.7, pp.456- 460.
- 42) 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*, Vol.16, pp.1589–1599.
- 43) Silvestro, R. & Cross, S. (2000) "Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the satisfaction mirror", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.3, pp.244–268.
- 44) Szpilko, D. (2017) "Tourism Supply Chain – Overview of Selected Literature" 7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management, *Procedia Engineering*, Vol.182, pp.687–693,
- 45) Stank, T.p. & Keller, S.B. (2001) "Supply Chain Collaboration and Logistics Service Performance", *Journal of Business Logistics*, Vol.22, No.1, pp.29-48.
- 46) Ujma, D. (2001) "Distribution channels for tourism: theory and issues", In London: Continuum International Publishing Group.
- 47) Zailani, S. & Kumar, K. (2011) "Service supply chain (SSC): proposed SSC practices measurement items for empirical testing", *Journal of System and Management Sciences*, Vol.1, No.5, pp.11-18.
- 48) Zhang, Ruoqing & Chen, Haiquan. (2015) A Review of Service Supply Chain and Future Prospects, *Journal of Service Science and Management*, Vol.8, pp.485-495.
- 49) Zhang, Y. & Murphy, P. (2009) Supply-chain considerations in marketing underdeveloped regional destinations: A case study of Chinese tourism to the Goldfields region of Victoria, *Tourism Management*, Vol.30, pp.278–287.
- 50) Topolšek, D. & Mrnjavac, E. & Kovačić, N. (2014) "Integration of travel agencies with transport providers", *Tourism Management Perspectives*, Vol.9, pp.14–23.
- i. Yang, S. & Huang, G.Q. & Song, H. & Liang, L. (2009) Game-Theoretic Approach to Competition Dynamics in Tourism Supply Chains, *Journal of Travel Research* Vol.47. No.4, pp.425-443.
- 51) Yu Chiu, W. & Tzeng, GH. & Lin Li, H.A. (2012) new hybrid MCDM model

combining DANP with VIKOR to improve e-store business, Knowledge-Based Systems 2012 July, Vol.37, pp.48-61.