

## ارزیابی عملکرد یک پارچه زنجیره تأمین هتل‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی

### مورد مطالعه: هتل‌های شهر اصفهان

علیرضا دربان آستانه<sup>۱</sup>، محمدرضا رضوانی<sup>۲</sup>، پژمان حاتمی‌فر<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۰۲

### چکیده

ویژگی‌های خاص صنعت گردشگری باعث شده که مقصدها، به‌منظور بهبود خدمت‌رسانی به گردشگران، مباحث زنجیره تأمین را مدنظر قرار دهند؛ تا بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کرده یا جایگاه خود را در بازار جهانی ارتقا بخشند. یک پارچگی زنجیره تأمین هتل‌ها فرصت‌هایی را، به‌منظور کاهش هزینه‌ها و به‌دست آوردن مزیت رقابتی، برای‌شان فراهم می‌کند. با توجه به این مهم، در این پژوهش، به ارزیابی عملکرد یک پارچه زنجیره تأمین هتل‌های شهر اصفهان پرداخته شده است. ابتدا، پس از مطالعه ادبیات مرتبط با پژوهش، پنج عامل مؤثر بر یک پارچگی زنجیره تأمین هتل‌ها استخراج شد. سپس، با توجه به این عوامل، پرسش‌نامه طراحی شد. در گام بعدی، به‌منظور بررسی یک پارچگی در میان هتل‌ها از تحلیل پوششی داده‌ها استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که همه عوامل مورد بررسی، بر یک پارچگی زنجیره تأمین هتل‌های شهر اصفهان، تأثیرگذار بوده‌اند. وضعیت این عوامل نشان داد که در شهر اصفهان سه عامل یک پارچگی داخلی، یک پارچگی محصول و یک پارچگی مشتریان به‌خوبی توانسته عملکرد مثبتی از خود به جای گذارد؛ اما از سوی دیگر، عوامل سطوح همکاری و یک پارچگی تأمین‌کنندگان به‌هیچ‌وجه نتوانسته عملکرد مثبتی، در یک پارچگی زنجیره تأمین هتل‌های شهر اصفهان، داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** زنجیره تأمین گردشگری، یک پارچگی زنجیره تأمین گردشگری هتل‌ها،

تحلیل پوششی داده‌ها

۱. استادیار دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

۲. استاد گروه جغرافیا، دانشگاه تهران

۳. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری p.hatamifar@ut.ac.ir

## مقدمه

صنعت گردشگری صنعتی چندبعدی شناخته می‌شود که، برخلاف سایر بخش‌های اقتصادی، از مجموعه‌ای از ارائه‌کنندگان خدمات شامل: دفاتر خدمات مسافرتی و تور گردانی، عاملان حمل‌ونقل هوایی و ریلی و جاده‌ای و دریایی، هتل‌ها، مهمان‌سراها و مهمان‌پذیرها، متصدیان جاذبه‌های گردشگری، رستوران‌ها، فروشگاه‌های محصولات صنایع دستی، اقلام سوغاتی، پوشاک، کفش، اشیای چرمی و سایر اقلام موردعلاقه گردشگران تشکیل شده است (بیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)؛ که اغلب این ارائه‌دهندگان در بخش خصوصی و در یک بازار اقتصادی آزاد رقابت می‌کنند (زیلانی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). شرکت‌ها ناچارند به مطالعات روی زنجیره تأمین گردشگری، به منظور افزایش مزیت رقابتی خود، توجه کنند (سونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). زنجیره تأمین گردشگری، با بررسی نقاط ضعف و قوت یک مقصد و ارزیابی مسائل مربوط به گردشگری پایدار، در جستجوی راه‌حل‌های عملی برای صنعت گردشگری و مصرف‌کنندگان است. در نتیجه، توجه به زنجیره تأمین و مدیریت آن به اقدامات و سیاست‌های پایدارتر گردشگری منجر می‌شود و منافع فراوانی را برای جوامع محلی و همچنین مصرف‌کننده به دنبال دارد (تیپر و فونت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). در صنعت گردشگری، توجه به مدیریت یک پارچه زنجیره تأمین در برنامه‌ریزی گردشگری باعث هماهنگی بین ارائه‌دهندگان خدمات می‌شود (دایر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹)؛ چراکه مدیریت یک پارچه زنجیره تأمین، می‌تواند بیشترین تأثیر را بر عملکرد مالی، کیفیت خدمات، ارتباطات و رضایت گردشگر داشته باشد (فانتزی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). اما تحقیقات زیادی در خصوص تعاریف، مدل‌ها و متغیرهای کیفیت خدمات صورت گرفته و غالباً ارزیابی خدمات را بسیار مشکل دانسته است؛ زیرا ارزیابی کیفیت خدمات، به علت ماهیت ناملموس خدمات ارائه شده، بسیار مشکل است (بانکی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). در نتیجه ارزیابی عوامل مختلف گردشگری در مقصدها به امری ضروری مبدل شده است و می‌توان، با شناسایی میزان اهمیت عوامل و اولویت‌بندی آن‌ها، برنامه‌ریزی و تخصیص منابع را بر توسعه مهم‌ترین عوامل متمرکز کرد؛ چراکه محیط بین‌المللی گردشگری تغییرات اقتصادی و اجتماعی زیادی را به وجود آورده که سبب ایجاد بی‌ثباتی و عدم اطمینان شده است و به منظور ارائه خدمات گردشگری نیازمند بهبود مستمر، با کیفیت و پایدار و پاسخ‌گویی به تمامی نیازهای گردشگران هستیم (مولینا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، پاسخ‌گویی مناسب به نیازهای گردشگران، نه تنها باعث افزایش رضایت آن‌ها، بلکه باعث افزایش مزیت رقابتی شهرها نیز می‌شود. در نتیجه، شهرها به دنبال راه‌هایی برای افزایش مزیت‌های رقابتی خود هستند و برای جذب گردشگر بیشتر با هم در رقابت‌اند. این رقابت شدید باعث افزایش تمرکز بر شبکه زنجیره تأمین و ادغام آن‌ها، به جای تمرکز بر شرکت‌های فردی، شده است (ژانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). از آن جاکه هتل‌ها اصلی‌ترین حلقه توسعه

1. Page
2. Zailani, Iranmanesh, Yusof, & Ansari
3. Song
4. Tapper & Font
5. Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott
6. Fantazy, Kumar, & Kumar
7. Banki, Ismail, Danladi, & Dalil
8. Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner
9. Zhang, Song, & Huang

صنعت گردشگری را تشکیل می‌دهند و یکی از مهم‌ترین ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری در یک مقصد هستند، نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصادی یک مقصد و جذب گردشگر دارند و با افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده خود موجب افزایش رضایت گردشگران می‌شوند (سولیس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). از این رو، هدف از این پژوهش آن است که، با ارزیابی یک پارچگی زنجیره تأمین هتل‌های شهر اصفهان، اعضای زنجیره تأمین گردشگری شهر اصفهان را در به‌کارگیری اقدامات یک‌پارچه در سطح زنجیره تأمین‌شان راهنمایی کرد و از این طریق آن‌ها را در دستیابی به قدرت رقابتی بیشتر و دستیابی به رضایت هرچه بیشتر مشتریان خود یاری رساند.

### مبانی نظری

تا دهه نود میلادی، رویکرد سنتی مدیریت پروژه‌ها در بازار رقابتی موجب شد تا سازمان‌ها، در جهت رقابت در قیمت، انعطاف‌پذیری در ارائه محصولات جدید و تأمین تقاضاهای جدید، مشتریان را قربانی کنند و مدیریت پروژه، ابزاری کارآمد در پاسخ‌گویی به محیط پیچیده سازمان‌ها بود (مانز و بجیرمی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). اما پیشرفت تکنولوژی و به‌خطر افتادن موقعیت شرکت‌ها، آن‌ها را وادار به استفاده از روش‌هایی برای بقا و بهبود شرایط کرد؛ از آن جمله، یک‌پارچگی تصمیم‌گیری‌ها در سطوح مختلف زنجیره تأمین بود که موجب افزایش کارایی و انعطاف‌پذیری و سوددهی و دوام بیشتر سازمان‌ها شد (هو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)؛ زیرا سازمان‌هایی که به‌دنبال ایجاد مؤثر زنجیره تأمین‌اند، باید به یک‌پارچه‌سازی زنجیره تأمین توجه داشته باشند. یک‌پارچگی زنجیره تأمین از یک‌پارچه‌سازی جریان فیزیکی، از تأمین‌کننده به مشتری و جریان اطلاعات، از مشتری به تأمین‌کننده است. فاکتور مؤثر دیگر در یک‌پارچگی زنجیره تأمین، جریان مالی است که شامل زمان بندی پرداخت، واحدهای اعتباری و توافق مالکان است و موفقیت یک سازمان، در این محیط به‌شدت رقابتی، بستگی به توانایی مدیریتی آن در هماهنگی و یک‌پارچگی ارتباطات زنجیره تأمین دارد (فوکس و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). در جدول ۱، مقایسه‌ای از دو دیدگاه یک‌پارچه و هماهنگ در زنجیره تأمین و دیدگاه سنتی آمده است:

جدول ۱: مقایسه دیدگاه سنتی و یک‌پارچه زنجیره تأمین

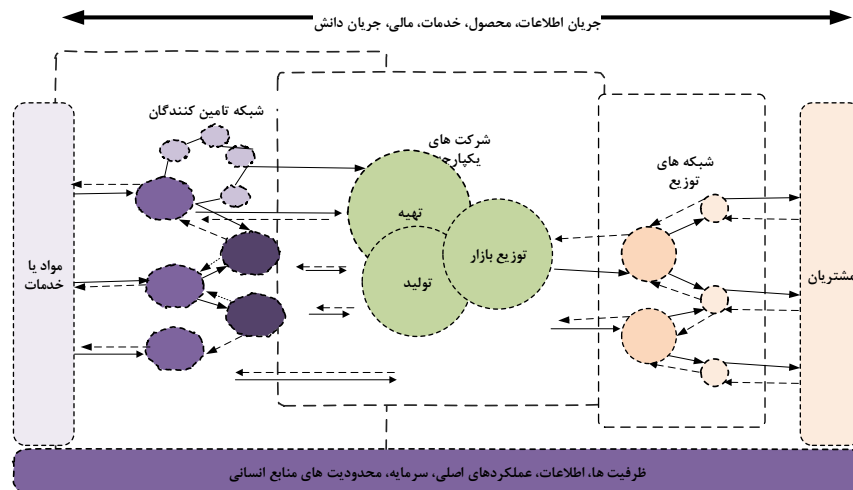
معیارها	رابطه سنتی بین خریدار و فروشنده	یک‌پارچگی در زنجیره تأمین
ابعاد رابطه	دوتایی (خریدار و فروشنده)	سه‌تایی (خریدار، سازنده و فروشنده)
سطح همکاری	همکاری محدود	همکاری بالا بین سازمان‌ها
تمایلات / رفتارها	متمرکز بر تمایلات خودسازمان	متمرکز بر نیازمندی‌های مشتریان
اهداف	افزایش سودآوری خود	افزایش سودآوری زنجیره پیچیده
پیچیدگی رابطه	نسبتاً ساده	فراوندهای برون سازمانی
دامنه و حوزه عمل	فرایندهای برون سازمانی	سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی
گستره	سطح عملیاتی	

1. Solis-Radilla et al
2. Munns & Bjeirmi
3. Ho et al.
4. Fox, Chionglo, & Barbuceanu

رویکرد یک پارچه‌گی زنجیره تأمین موجب یک پارچه‌گی پروژه و اجزای آن می‌شود و فرصتهایی را برای کاهش هزینه‌ها و به دست آوردن مزیت رقابتی، از طریق خلق ارزش برای مشتری، فراهم کرده و موجب سوددهی دو جانبه شرکا (برد - برد) می‌شود. زیرا آنچه امروزه مهم است، تنها توجه به کیفیت کالای تولیدی نیست بلکه توجه به چگونگی تأمین تقاضای مشتری با هزینه کمتر و متناسب با زمان و مدت روز است. بنابراین در زنجیره تأمین اهمیت یک پارچه‌سازی، برای تمرکز روی آنچه برای مشتری متناسب با هزینه و خدمات ارجحیت دارد، اجتناب‌ناپذیر است (وندروارت و ون دوک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در گردشگری، سیستم مدیریت یک پارچه باعث افزایش رضایت گردشگران از یک مقصد، توسعه اقتصادی، توسعه پایدار مقصد و بهبود کیفیت زندگی در جوامع می‌شود که کمترین آثار زیست‌محیطی را بر محیط مقصد دارد. مدیریت یک پارچه در گردشگری دارای ویژگی‌های زیادی است؛ از آن جمله:

- تأکید بر کیفیت بهینه‌سازی شده به جای به حداکثر رساندن کیفیت پیشنهاد شده؛
  - تلاش برای حفظ یک پارچه‌گی در گردشگری؛
  - ایجاد یک ساختار با تأکید بر همکاری و شراکت در مقصدهای گردشگری؛
  - اطمینان از جریان اطلاعات بین شرکای گردشگری؛
  - حفظ تعادل بین توسعه محصول و پراکندگی فضایی؛
  - افق بلندمدت و نظارت دائم بر اثرات گردشگری در مقصدها (سزیزپانوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).
- نمودار ۱، مفهوم کلی زنجیره تأمین یک پارچه را با خطوط مشخص شده، که شرکت‌های مشارکت کننده را به یک واحد رقابتی هماهنگ متصل می‌کند، نشان می‌دهد. این مدل، یک مدل اقتباسی و تکمیل شده است که در دانشگاه میشیگان ارائه شده است

نمودار ۱: مفهوم کلی زنجیره تأمین یک پارچه (بورکس و همکاران، ۲۰۰۲)



1. Van der Vaart & van Donk  
2. Szczepanowski

### محرك‌ها و موانع یک پارچگی در زنجیره تأمین

نیروهای محرك یک پارچه‌سازی زنجیره تأمین ناشی از دو منبع فشار خارجی و منافع مستعد از تنظیم زنجیره تأمین استراتژیک است. فشارهای خارجی، شامل مواردی چون پیشرفت در تکنولوژی و افزایش تقاضای مشتری در محدوده بین‌المللی و هزینه کمتر در شرایط تقاضاهای متنوع است؛ و منافع مستعد محرك یک پارچگی زنجیره تأمین، منافع مستعد در به‌کارگیری زنجیره تأمین استراتژیک است. از آنجاکه طبیعت زنجیره تأمین واحد است، به‌علت پیچیدگی و معیارهای درگیر در مدیریت جریان کالا و اطلاعات بین چندین واحد در زنجیره تأمین، مجموعه‌ای از اولویت‌های تغییرپذیر، که در هر زمان باید مدیریت شود، وجود دارد. براساس استراتژی‌های زنجیره تأمین، مدیران هر روز با شرایط جدید و جنجال‌برانگیز مواجه‌اند. برخی از این شرایط داخلی و مربوط به مشتری در تغییر سریع تقاضا و نیازمندی‌ها و برخی خارجی و مربوط به دولت و محدودیت‌های بین‌المللی است. این تغییرات و چالش‌ها نیاز به سطحی از پاسخگو بودن دارد (دیابات و آل‌سالم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). به‌طور کلی سه دسته اصلی موانع در یک پارچگی زنجیره تأمین در ادبیات وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. موانع سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی؛

۲. موانع مدیریتی؛

۳. موانع رابطه‌ای (آوارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

در سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی، مشارکت در ایجاد زیرساخت‌های لازم برای تکنولوژی، ضروری است؛ بنابراین درک واضحی از سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی برای همه اجزا، متناسب با برنامه‌ریزی جریان اطلاعات لازم است. وقتی یک سیستم تکنولوژی اطلاعات به‌درستی یک پارچه شود انتقال اطلاعات بین اعضا و کاربردهای زنجیره تأمین ممکن خواهد بود (مانزینی و آکورسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در مدیریت، مانع اصلی یک پارچگی زنجیره تأمین، نبود جهت‌گیری زنجیره تأمین<sup>۴</sup> در شرکا و اجزای زنجیره تأمین است. مدیریت پل کلیدی ابتکار، در مشارکت و هماهنگی موفق، در زنجیره تأمین است؛ چراکه موضوعات مرتبط با انسان مثل فرهنگ، اعتماد و... تغییر می‌کند و عدم رضایت به مشارکت و هماهنگی، از جمله موارد غیرملموس<sup>۵</sup> در موانع یک پارچگی است، که مشکلاتی را برای مدیران به وجود می‌آورد (اتچر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). مانع سوم شناسایی مرزهای زنجیره تأمین است که بسیار مشکل است و تأثیر زیادی بر همکاری و هماهنگی زنجیره تأمین دارد (پراجنکو و الهاگر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). همچنین در منابع، موانعی چون عدم همکاری و اعتماد، عدم به‌اشتراک‌گذاری منابع اطلاعاتی و موانع شناسایی بازار نیز از موانع یک پارچگی در زنجیره تأمین شمرده شده‌اند (کریستیانو و تارانگولی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰).

1. Diabat & Al-Salem
2. Awad
3. Manzini & Accorsi
4. Supply chain orientation
5. intractable
6. Otchere, Annan, & Quansah
7. Prajogo & Olhager
8. Cristiano & Tarangioli

یک پارچگی زنجیره تأمین، تاثیرات مثبتی در کاهش کل هزینه‌ها، بهبود خدمات ارائه شده و کاهش زمان تحویل محصول یا خدمت دارد. همچنین اثرات نامحسوس مثل تمایل به گسترش موقعیت بازار و افزایش رقابت‌پذیری و ایجاد مزیت رقابتی آن را می‌توان به‌عنوان نیروهای محرک یک پارچگی زنجیره تأمین نام برد (نایلر و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). در کل، یک پارچگی زنجیره تأمین موجب ایجاد ارزش برای همه اعضای زنجیره تأمین می‌شود؛ اگرچه این مزیت‌ها براساس درجه اهمیت‌شان در میان اعضای زنجیره تغییر می‌کنند و موجب کسب مشتریان جهانی و ایجاد مزیت رقابتی در سطح جهان می‌شوند (کولت و هارتمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). جدول ۲، موانع و مزایای یک پارچگی زنجیره تأمین را نشان می‌دهد.

جدول ۲: موانع و مزایای یک پارچگی زنجیره تأمین

یک پارچگی زنجیره تأمین	
مزایا	موانع
کاهش کل هزینه‌ها و بهبود خدمات ارائه شده	موانع سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی
ایجاد ارزش برای همه اعضای زنجیره تأمین	موانع مدیریتی
کاهش زمان تحویل محصول و یا خدمت	موانع رابطه‌ای
تمایل به گسترش موقعیت بازار	عدم همکاری و اعتماد
افزایش رقابت‌پذیری	عدم به‌اشتراک گذاری منابع اطلاعاتی
ایجاد مزیت رقابتی	موانع شناسایی بازار

مدیریت زنجیره تأمین یک پارچه، از یک سو کل پروسه را به‌صورت یک پارچه در نظر می‌گیرد نه به‌صورت سیستم یا تابع منفرد، تا موجب ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان‌ها شود و از سوی دیگر، سازمان‌ها به‌دنبال توسعه مشارکت و ارائه اطلاعات مؤثرتر با شرکای تجاری‌شان هستند؛ به‌طور کلی هدف از یک پارچگی زنجیره تأمین، برداشتن و از بین بردن موانع ارتباط، هماهنگی، نظارت و کنترل در سرتاسر زنجیره تأمین است که با در نظر گرفتن سه عنصر اساسی در مدل مدیریت یک پارچه زنجیره تأمین، مدیریت اطلاعات و جریان‌های مالی، مدیریت تولید و جریان مواد و روابط زنجیره تأمین (مدیریت روابط بین شرکای تجاری) بررسی می‌شود (پاور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). دلایل اساسی در یک پارچگی زنجیره تأمین عبارت‌اند از:

- انقلاب اطلاعات؛
- افزایش سطح رقابت بر مبنای خواست مشتری و تقاضای بازار؛
- ایجاد روابط درون سازمانی جدید؛

در سال‌های اخیر، بنابر شرایط پیچیده محیط‌های کسب و کار و همچنین فعالیت شرکت‌ها در محیط‌های بسیار رقابتی، توجه به سایر اجزای زنجیره و افزایش سطح همکاری با آن‌ها، در حکم یک الزام، مد نظر قرار گرفته است و رقابت بین شرکت‌ها جای خود را به رقابت بین زنجیره‌های تأمین داده است (چاندارا، فیشر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴). بنابراین، زنجیره‌ای که همکاری و هماهنگی بین اجزای آن وجود

1. Naylor, Naim, & Berry  
 2. Clott & Hartman  
 3. Power  
 4. Chandra & Fisher

نداشته باشد، به علت ناتوانایی در برآوردن نیازهای مشتری و ایجاد نکردن سطح مطلوبیت مناسب برای مشتریان، با شکست روبه‌رو خواهد شد. گذشته از بحث وجود پیچیدگی و رقابت، که لزوم توجه به زنجیره تأمین و هماهنگی و یک‌پارچگی بین اعضای آن را افزایش داده است، همواره و تحت هر شرایطی، حتی غیرپیچیده و غیررقابتی، توجه به همکاری و هماهنگی و هم‌افزایی بین اعضای زنجیره تأمین، به بهبود عملکرد کلی فرآیند و رضایت مشتری، از نظر کیفیت و هزینه و زمان، منجر خواهد شد (کوپر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

### مرور پیشینه

بررسی ادبیات موضوع پیرامون زنجیره تأمین، برای تمرکز بیشتر روی موضوع و تجزیه و تحلیل بهتر پژوهش، ضروری است. اصطلاح زنجیره تأمین اولین بار، در سال ۱۹۸۲، توسط دو مشاور به نام‌های الیور و وبر<sup>۲</sup> ابداع شد. ایده خلق این اصطلاح بر این تئوری استوار بود که در زنجیره تأمین مواد خام از سوی شرکت‌های مختلف به تولیدکنندگان عرضه می‌شود و محصول نهایی تولیدکننده، از طریق کانال‌های توزیع، تحویل داده می‌شود؛ انتخاب گزینه‌ای مناسب برای خرید مواد خام نقش اساسی در حداقل کردن هزینه‌ها دارد (بانی و جعفری، ۲۰۱۶)<sup>۳</sup>. پس از ارائه نظریه زنجیره تأمین، پژوهش‌های بسیاری پیرامون موضوع انجام شده که غالباً در زمینه زنجیره تأمین تولید بوده است. در زمینه مطالعات ابتدایی و پیش از سال ۲۰۰۰، می‌توان به مطالعات داویز<sup>۴</sup> (۱۹۹۳)، و کوپر و همکاران (۱۹۹۷)، کریستوفر (۱۹۹۸) و سامینتن و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) اشاره کرد. همچنین چان (۲۰۰۳)<sup>۶</sup>، در پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری عملکرد در یک زنجیره تأمین»، بیان کرد که زنجیره تأمین عنصری مهم در توسعه لجستیک برای تمام صنایع است و نه تنها موجب افزایش کارایی و بهبود اثربخشی در انتقال محصول و خدمت از تولیدکننده و ارائه‌دهنده خدمت به مشتری می‌شود، بلکه موجب به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین سلسله‌مراتب پیچیده نیز می‌گردد. همچنین در ارزیابی، علاوه بر ارزیابی معیارهای معمولی همچون هزینه و کیفیت باید عواملی چون انعطاف‌پذیری، منابع مورد استفاده، نوآوری و مانند آن نیز ارزیابی شود. نتایج این پژوهش که با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۷</sup> انجام شده است نشان می‌دهد که ارزیابی زنجیره تأمین، باعث افزایش مزیت رقابتی شده و مزایای خاصی نیز برای مشتریان دارد. همچنین ارزیابی باعث ایجاد انگیزه در مدیران برای بررسی وضعیت فعلی و ارائه راهکارهایی، در صورت وجود مشکلات در وضع فعلی و بهبود در آینده، می‌شود.

دنس و همکاران (۲۰۰۴)<sup>۸</sup>، در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر استراتژی یک‌پارچه‌سازی روی توانمندی‌های رقابتی و عملکرد کسب‌وکار»، ثابت کردند چنانچه میزان یک‌پارچگی در زنجیره تأمین

1. Bowersox, Closs, & Cooper
2. Oliver & Webber
3. Bani & Jafari
4. Davis
5. Swaminathan, Smith, & Sadeh
6. Chan
7. Analytical Hierarchy process
8. Danese, Romano, & Vinelli

بیشتر باشد، کیفیت محصول، تحویل، انعطاف پذیری فرآیند و رهبری هزینه، نسبت به گذشته بهتر خواهد شد. از سوی ژیانو و یونگلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهشی، با عنوان «مدیریت یک پارچه زنجیره تأمین خدمات گردشگری: مفهوم و فرایندهای عملیاتی»، بیان کردند که برای دستیابی به عملکرد هماهنگ در زنجیره تأمین خدمات گردشگری، به بررسی و هماهنگی منابع بازار از جمله ارائه‌دهندگان اولیه خدمات و محصولات به شرکت‌های واسطه‌ای، حمل‌ونقل و... نیازمندیم. علاوه بر این، یک پارچگی در صنعت گردشگری موجب ارائه تجارب و اطلاعات میان ارائه‌دهندگان خدمات می‌شود. در این پژوهش مدلی یک پارچه شامل پنج عامل اساسی ارائه شد که این عوامل عبارت‌اند از:

۱. موانع بازار که شامل بسته‌های سفر، نمایشگاه‌ها، کسب و کارهای گردشگری و... می‌شود؛
۲. سازمان‌های واسطه گردشگری که از جمله آن‌ها می‌توان به تورگردان‌های توره‌های داخلی و خارجی اشاره کرد؛
۳. ارائه‌دهندگان خدمات حمل‌ونقل در مسافت‌های طولانی؛ مثلاً شرکت‌های هواپیمایی، شرکت‌های ریلی و...؛
۴. ارائه‌دهندگان خدمات در مقصد مانند: هتل‌ها، آژانس‌های گردشگری و خدمات مسافرتی، حمل‌ونقل درون شهری و...؛
۵. ارائه‌دهندگان خدمات مرتبط با پاسپورت، ویزا و بیمه.

نتایج این پژوهش نشان داد که شناسایی روابط در زنجیره تأمین گردشگری و دید یک پارچه به این مسئله باعث افزایش مزیت رقابتی در یک مقصد نسبت به مقصدهای دیگر می‌شود. علاوه بر این، روابط ضعیف در یک زنجیره تأمین گردشگری و کمبود اطلاعات در این زنجیره باعث می‌شود که یک مقصد نتواند در رقابت شدید جهانی این صنعت موفق باشد؛ در نتیجه، به منظور افزایش ارتباط بین تأمین‌کنندگان در گردشگری، ایجاد سیستمی کل‌نگر و شبکه اطلاعات جامع پیشنهاد می‌شود.

همچنین الدوحه و سمالوود<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهش خود بیان کردند که پایداری در نقش عاملی برای بهبود زنجیره تأمین در نظر گرفته می‌شود و از طریق ادغام مسائل زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی، نه تنها می‌توان از تخریب محیط زیست جلوگیری کرد، بلکه بهره‌وری را نیز می‌توان افزایش داد و سهم گسترده‌تری را از بازار به دست آورد. لی و فرناندو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود عنوان کردند که هماهنگی بین گردشگری پزشکی و زنجیره تأمین باعث به اشتراک‌گذاری اطلاعات زنجیره تأمین می‌شود و می‌تواند اثر مستقیمی بر عملکرد مثبت میان ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری داشته باشد؛ و با به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌توان مزیت رقابتی بیشتری کسب کرد. در نهایت سزپانکوسکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود، به منظور مدیریت یک پارچه در گردشگری فرهنگی، از تئوری زنجیره ارزش استفاده کرد و بیان کرد که گردشگری فرهنگی باعث توسعه گردشگری و محصولات فرهنگی در مقصد می‌شود. مدیریت یک پارچه براساس مفهوم بهبود مستمر توسط دمینگ<sup>۵</sup>، در سال ۱۹۸۲،

---

1. Xinyue & Yongli  
 2. Al-Odeh & Smallwood  
 3. H. K. Lee & Fernando  
 4. Szczepanowski  
 5. Deming



مطرح شد که در آن، برای یک پارچگی، مراحل: برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدامات اصلاحی پیشنهاد شده بود؛ و از آن زمان تا به حال به عنوان یک تئوری مهم در مدیریت کسب و کار، با هدف تغییر در همه سازمان‌ها و به منظور تولید بهترین محصول، با توجه به نیازهای مشتریان، شناخته شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که عملکرد مناسب یک پارچه می‌تواند موجب موفقیت یک مقصد و دستیابی پایدار به اهداف و به‌ویژه سودآوری آن شود.

در این راستا بررسی مدیریت یک پارچه گردشگری به عنوان یک امر مهم در بهبود مستمر عملکرد توصیه می‌شود. در این پژوهش‌ها، در مورد چگونگی یک پارچگی، فوائد یک پارچگی زنجیره تأمین گردشگری و چرایی موانع آن نکاتی بیان شده بود؛ با مطالعه ادبیات زنجیره تأمین گردشگری و بررسی مطالعات انجام گرفته در این زمینه و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، کمبودهایی در مطالعات مشاهده می‌شود. یکی از نقاط خلاء مطالعات نادیده گرفتن یک پارچگی زنجیره تأمین است. خلأ بزرگ دیگر در بسیاری از این مقالات، ارزیابی زنجیره تأمین در سطوح مختلف یک پارچگی زنجیره است؛ چراکه امروزه با گسترش نقش اطلاعات زنجیره تأمین از حالت سنتی به حالت یک پارچه درآمده است. محققان با دو کلیدواژه ادغام<sup>۱</sup> و یک پارچگی<sup>۲</sup>، در مطالعاتی که در زمینه یک پارچگی زنجیره تأمین انجام شده بود، به جستجو پرداختند که براساس یافته آن‌ها، تنها هشت مقاله در زمینه یک پارچگی زنجیره تأمین گردشگری، بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۸، کار شده بود که در جدول ۳ به آن اشاره شده است.

جدول ۳: مطالعات در زمینه یک پارچگی زنجیره تأمین گردشگری

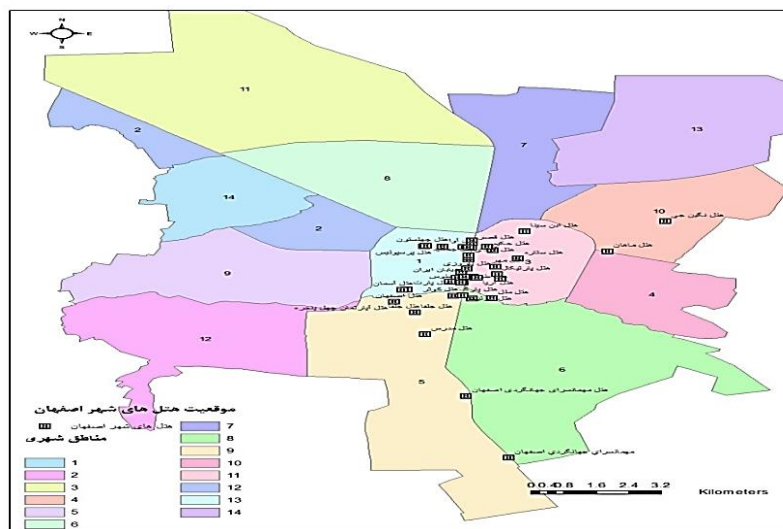
ردیف	نویسنده	مورد بررسی
۱	کترس (۲۰۰۴) <sup>۳</sup>	چگونه یک پارچگی و مدیریت استراتژی‌های تورگردانان موجب پایداری در گردشگری می‌شود.
۲	ژیان (۲۰۰۷)	مدیریت یک پارچه زنجیره تأمین خدمات و گردشگری با تأکید بر
۳	لی و تنگ (۲۰۰۹) <sup>۴</sup>	یک مدل یک پارچه و هماهنگی برای مدیریت زنجیره تأمین گردشگری
۴	لیو و ژو (۲۰۱۰) <sup>۵</sup>	بهبود رقابت در مقاصد گردشگری با تمرکز بر زنجیره تأمین یک پارچه
۵	ژانگ لی و ژان (۲۰۱۲) <sup>۶</sup>	مدل بهینه یک پارچگی بین آژانس‌های گردشگری و هتل‌ها در زنجیره تأمین گردشگری
۶	وی وی (۲۰۱۳) <sup>۷</sup>	یک پارچگی زنجیره تأمین در صنعت گردشگری با تمرکز بر ایدئولوژی مدرن تدارکات
۷	وی و گنگ (۲۰۱۴) <sup>۸</sup>	مدیریت زنجیره تأمین گردشگری متمرکز بر مدل یک پارچگی با تأکید بر طراحی خدمات محور
۸	دارگان و همکاران (۲۰۱۵) <sup>۹</sup>	زنجیره تأمین یک پارچه و طرح اجرایی آن در بخش گردشگری

1. integration
2. integrated
3. Kusters
4. Q. Li & Tang
5. LIU & XU
6. Jing-li & Juan
7. Weiwei
8. Wei & Gong
9. DRAGAN, Kramberger, & TOPOLŠEK

همچنین در زمینه یک پارچگی زنجیره تأمین خدمات (با جستجوی این دو لغت)، مجموعاً ۱۴۰ مقاله از سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۵ به دست آمد که در این پژوهش، باتوجه به اینکه گردشگری نیز خدمت محسوب می‌شود، عوامل مؤثر در یک پارچگی زنجیره تأمین خدمات، براساس عوامل ذکر شده در این مقالات، انتخاب شد؛ زیرا تنها در صورتی یک زنجیره تأمین را می‌توان یک پارچه تلقی کرد که دارای پنج سطح یک پارچگی شامل: همکاری، یک پارچگی داخلی، یک پارچگی مشتریان، یک پارچگی تأمین‌کنندگان، یک پارچگی محصول باشد.

### روش انجام پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و در آن عوامل مؤثر بر یک پارچگی زنجیره تأمین بررسی شده است. با استفاده از پژوهش‌های گذشته پنج عامل شناسایی شد که عبارت است از: سطوح همکاری، یک پارچگی داخلی، یک پارچگی مشتریان، یک پارچگی تأمین‌کنندگان و یک پارچگی محصول؛ برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی به‌طور هم‌زمان استفاده شده است. در این پژوهش، به‌علت نبود پرسش‌نامه استاندارد شده، پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای هفت بخش با ۴۹ گویه است. مقیاس درجه‌بندی براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است که هر سؤال پرسش‌نامه از خیلی کم تا خیلی زیاد براساس نمره ۱ تا ۵ در نظر گرفته شده است. این پرسش‌نامه پنج جنبه یک پارچگی یک کسب‌وکار را می‌سنجد و در صورتی که آن کسب‌وکار بتواند در این پنج جنبه به‌صورت کارا عمل کند، می‌توان گفت که این کسب‌وکار یک پارچه است. همچنین در مطالعات کتابخانه‌ای، از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و مدارک استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر تمامی هتل‌های شهر اصفهان است (۵۶ هتل) که باتوجه به کوچک بودن حجم جامعه، برای گردآوری اطلاعات، تمامی هتل‌ها بررسی شد. نقشه ۱، موقعیت هتل‌های شهر اصفهان را نمایش می‌دهد.



نقشه ۱: موقعیت هتل‌های شهر اصفهان (منبع: نگارندگان)

## تحلیل پوششی داده‌ها

به منظور بررسی مدیریت یک پارچه زنجیره تأمین گردشگری شهر اصفهان از تحلیل پوششی داده‌ها استفاده شد. چراکه موضوع ارزیابی عملکرد واحدها همواره مورد توجه مدیران و محققان بوده است. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های این ارزیابی کارایی است که برای مقایسه عملکرد واحدهای گوناگونی که وظیفه یکسانی دارند استفاده می‌شود. تحلیل و بررسی اینکه به کارگیری چه سیاست‌هایی بیشترین کارایی را به همراه دارد یا چه نوع کارآمدی یا ناکارآمدی بیشتر متداول است و مانند آن، از اهمیت خاصی برخوردار است. تحلیل پوششی داده‌ها<sup>۱</sup> ابزاری مبتنی بر برنامه‌ریزی خطی و توانمند است که امروزه به صورت چشمگیری در اغلب کشورهای جهان، برای ارزیابی عملکرد سیستم‌هایی با چند ورودی و چند خروجی، به کار گرفته می‌شود (تانیولیس و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۲</sup>. علت مقبولیت گسترده‌تر روش تحلیل پوششی داده‌ها نسبت به سایر روش‌ها، امکان بررسی روابط پیچیده و اغلب نامعلوم بین چندین ورودی و چندین خروجی است که در فعالیت‌های مختلف نظیر تعمیر و نگهداری، ارزیابی عملکرد سیستم‌ها و عملکرد زنجیره تأمین، ارزیابی کارایی مراکز خدماتی و تولیدی به کار برده می‌شود. این نوع کاربردها به ارزیابی عملکردهای شهرها، مناطق، روستاها و کشورها با انواع مختلف ورودی‌ها قابل گسترش است. این مدل ابتدا توسط فرل<sup>۳</sup> (۱۹۵۷) برای اندازه‌گیری کارایی بخش کشاورزی آمریکا در مقایسه با سایر کشورها استفاده شد که او در مدل خود یک ورودی و یک خروجی داشت. آبراهام و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۷۸)، دیدگاه فرل را توسعه دادند و با به کارگیری برنامه‌ریزی خطی مدلی ارائه کردند که توانایی تخمین مرز تولید و اندازه‌گیری کارایی را با چندین ورودی و خروجی داشت (رودش<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). این روش تحلیل پوششی داده‌ها نامیده شد. این روش دارای دو مدل ورودی‌گرا و خروجی‌گراست. در مدل ورودی‌گرا یافته‌های جمع‌آوری شده، ورودی مدل و در روش خروجی‌گرا، داده‌ها خروجی مدل در نظر گرفته می‌شوند و سپس میزان کارایی برای هر واحد به دست می‌آید. در این پژوهش با توجه به ماهیت داده‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده را متغیرهای خروجی در نظر گرفته و مقادیر ورودی را نیز ثابت فرض می‌کنیم و شاخص کارایی با استفاده از هر دو مدل<sup>۶</sup> BCC و CCR محاسبه می‌شود.

مدل ریاضی BCC خروجی‌گرا

$$\text{Max } \theta \quad (1)$$

$$\text{s. t. } x_{i0} \geq \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij}, \quad i = 1, \dots, m \quad (2)$$

1. Data Envelopment Analysis (DEA)

2. Thanassoulis et al.

3. Farrell

4. Abraham Charnes, William Wager Cooper & E Rhodes

5. Rødseth

6. Banker, charnes, cooper

$$\theta y_{r0} \leq \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj}, \quad r = 1, \dots, s \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1 \quad (4)$$

$$\lambda_j \geq 0, \quad j = 1, \dots, n \quad (5)$$

مدل خروجی گرا

$$\text{Max } \theta \quad (6)$$

$$\text{s. t. } x_{i0} \geq \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij}, \quad i = 1, \dots, m \quad (7)$$

$$\theta y_{r0} \leq \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj}, \quad r = 1, \dots, s \quad (8)$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = 1, \dots, n \quad (9)$$

سپس آزمون نرمال کولموگورونوف - اسمیرنوف استفاده شده و میزان نرمال بودن مقادیر کارایی برای نتایج به دست آمده استفاده شد. هر مدل تحلیل پوششی داده‌هایی که مقادیر نرمال تری ارائه کند به عنوان مدل بهینه انتخاب می‌شود. در صورتی که نتایج هر دو مدل نرمال نبودند، مدلی که میانگین شاخص کارایی بیشتری ارائه کند مدل مطلوب است (آزاده و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup>. به منظور ارزیابی تست نرمال بودن از نرم افزار مینی تب نسخه ۱۷<sup>۲</sup>، برای اجرا و نظارت دقیق بر مدل تحلیل پوششی داده‌ها، از نرم افزار متلب و به منظور به دست آوردن میزان همبستگی بین عوامل از نرم افزار spss22 استفاده شده است.

مراحل انجام این روش به شرح زیر است:

گام اول: طراحی پرسش‌نامه‌ای بر اساس معیارها و عوامل شناسایی شده در پژوهش؛

گام دوم: توزیع پرسش‌نامه و استخراج داده‌های مورد نیاز؛

گام سوم: بررسی روایی و پایایی داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی؛

گام چهارم: مشخص کردن متغیرهای ورودی و خروجی مدل (طراحی مدل مفهومی)؛

گام پنجم: انتخاب مدل مطلوب تحلیل پوششی داده‌ها از میان مدل‌های مرسوم BCC و CCR؛

گام ششم: محاسبه کارایی مدل با استفاده از مدل مطلوب تحلیل پوششی داده‌ها بر اساس متغیرهای ورودی و خروجی مدل؛

گام هفتم: حذف هر یک از عوامل از مدل و محاسبه مجدد مقادیر کارایی با استفاده از مدل مطلوب تحلیل پوششی داده‌ها و استخراج مقادیر کارایی در شرایط عدم حضور تک تک عوامل؛

گام هشتم: تجزیه و تحلیل نتایج (تحلیل حساسیت) به دست آمده در مراحل ششم و هفتم با استفاده از روش‌های آماری مانند آزمون میانگین T؛

گام نهم: ارائه یافته‌ها؛

1. Azadeh, Zarrin, & Hamid

2. Minitab v. 17

## گردآوری داده‌ها

این پژوهش در سال ۱۳۹۵ در شهر اصفهان انجام شده است. این شهر، با دارا بودن جاذبه‌های فراوان، یکی از مقصدهای اصلی گردشگری در ایران شناخته می‌شود که باتوجه به آمارهای ارائه شده توسط اتحادیه هتل‌داران، دارای ۵۶ هتل است. به‌علت کم‌بودن حجم جامعه مورد بررسی، از تکنیک کل‌شماری استفاده شده است و همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد، تحلیل پوششی داده‌ها حتی برای داده‌های اندک دقیق است. این پرسش‌نامه‌ها بین کارشناسان و مدیران هتل توزیع شد.

## یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی پژوهش نشان داد که ۲۸/۷ درصد پرسش‌شوندگان زن و ۷۱/۳ درصد پاسخ‌گویان مرد بودند؛ که از آن میان ۱۴/۵ درصد دارای مدرک دیپلم، ۴۲ درصد لیسانس، ۳۷ درصد فوق لیسانس و ۶/۵ درصد دارای مدرک دکتری بودند. یافته‌های مربوط به انتخاب مدل مطلوب تحلیل پوششی داده‌ها، برای داده‌های پژوهش، تست نرمال هر دو مدل تحلیل پوششی داده‌ها در سطح ۰/۰۵ رد شد. در چنین شرایطی، برای انتخاب مدل مناسب‌تر می‌توان مدلی را انتخاب کرد که میانگین کارایی بیشتری ارائه می‌کند. مدل CCR خروجی‌گرا، با میانگین کارایی ۱/۲۸۳، بیشترین میزان را ارائه کرد و در نهایت برای ارزیابی عوامل پژوهش به‌عنوان مدل بهینه انتخاب شد. در گام بعد، با در نظر گرفتن یک مقدار ثابت به‌عنوان ورودی و هریک از عوامل شناسایی شده به‌عنوان خروجی، یک پارچگی هتل‌ها بررسی شد که نتایج به شرح زیر است:

جدول ۳: محاسبه مقادیر کارایی یک پارچگی هتل‌های شهر اصفهان

همه خروجی‌ها	بدون خروجی ۱	بدون خروجی ۲	بدون خروجی ۳	بدون خروجی ۴	بدون خروجی ۵	بدون خروجی ۶	
۱.۰۷۶۳۳۱	۱.۰۷۹۷۵۸	۱.۰۷۶۳۳۱	۱.۰۹۰۷۰۶	۱.۰۷۶۳۳۱	۱.۱۱۶۵۵۹	۱.۰۷۶۳۳۱	۱
۱.۳۱۰۲۵۲	۱.۳۶۷۰۶۶	۱.۴۳۱۵۴۱	۱.۳۱۳۴۹۲	۱.۳۱۰۲۵۲	۱.۳۱۰۲۵۲	۱.۳۲۱۸۳۷	۲
۱.۰۰۲۷۹۱	۱.۰۰۲۷۹۱	۱.۰۰۲۷۹۱	۱.۰۰۲۷۹۱	۱.۰۶۹۸۱۵	۱.۰۲۸۰۰۲	۱.۰۰۲۷۹۱	۳
۱.۱۹۱۱۷۲	۱.۱۹۱۱۷۲	۱.۱۹۱۱۷۲	۱.۸۸۳۲۲۴	۱.۲۱۱۷۰۶	۱.۱۹۱۱۷۲	۱.۱۹۱۱۷۲	۴
۱	۱.۲۳۱۱۷۲	۱	۱.۱۷۰۷۲۲	۱	۱.۴۹۳۱۶۱	۱	۵
۱.۱۲۱۹۰۶	۱.۱۲۱۹۰۶	۱.۲۱۳۶۶۳	۱.۱۲۱۹۰۶	۱.۱۲۱۹۰۶	۱.۲۹۹۸۶	۱.۱۲۱۹۰۶	۶
۱.۰۵۳۵۴۸	۱.۰۷۳۱۰۳	۱.۰۵۳۵۴۸	۱.۵۴۶۰۸۶	۱.۰۵۳۲۲۱	۱.۰۵۸۹۲۹	۱.۰۶۹۶۵۳	۷
۱.۱۷۰۷۲۲	۱	۱	۱	۱.۱۶۹۳۹۷	۱.۱۷۰۷۲۲	۱.۰۵۰۷۲۱	۸
۱.۳۱۹۲۴۹	۱.۴۷۸۴۸۵	۱.۳۱۹۲۴۹	۱.۳۲۸۵۴۸	۱.۳۱۹۲۴۹	۱.۳۳۵۳۵۷	۱.۳۴۴۷۷۳۵	۹
۱	۱.۰۷۵۸۱۹	۱	۱	۱.۲۳۱۱۷	۱	۱	۱۰
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
۱.۲۰۴۹۹	۱.۴۵۴۷۳۸	۱.۲۳۰۰۹۵	۱.۰۹۴۵۳۵	۱.۱۴۶۷۲۳	۱.۲۵۹۲۳۹	۱.۲۰۷۵۳۵	۵۶

## تحلیل حساسیت

در گام بعدی، با استفاده از کارایی‌های محاسبه شده برای حالات مختلف مسئله، نتایج تحلیل شده و تأثیرگذاری عوامل مورد بررسی ارزیابی شده است. ابتدا با میانگین گیری از مقادیر کارایی محاسبه شده در جدول ۳، متوسط کارایی مربوط به هر حالت محاسبه می‌شود. سپس، با استفاده از آزمون میانگین T و محاسبه همبستگی میان متوسط کارایی‌های به دست آمده در هر حالت حذف یک ورودی نسبت به حالت کل تحلیل و بررسی می‌شود. نتایج مربوط به آزمون تست میانگین و همبستگی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: تحلیل عوامل و ارزیابی تأثیرگذاری عوامل مورد بررسی بر امکانات اقامتی

ردیف	عامل/تست	P-Value	T-Value	میانگین
۱	همه عوامل	-	-	۱.۵۲
۲	سطوح همکاری	۰.۰۲	۱.۱۶	۱.۶۹
۳	یک پارچگی داخلی	۰.۰۰	۲.۱۵	۱.۳۶
۴	یک پارچگی مشتریان	۰.۰۰۱	۲.۵۱	۱.۴
۵	یک پارچگی تأمین کنندگان	۰.۰۰۱	۱.۲۶	۱.۹۷
۶	یک پارچگی محصول	۰.۰۰۰	۱.۶۸	۱.۲۴

همان گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است، نتایج تست میانگین میان کارایی درحالتی که تمام خروجی‌ها در نظر گرفته شده‌اند با سایر حالت‌ها که عوامل تک تک حذف شده‌اند در سطح ۰/۰۵ رد شده است. که این موضوع نشان دهنده تأثیرگذاری تمامی عوامل در نظر گرفته شده بر یک پارچگی زنجیره تأمین هتل‌ها، در شهر اصفهان، است. درحالتی که تمام خروجی‌ها (عوامل مورد بررسی) در نظر گرفته شدند، میانگین کارایی ۱/۵۲ محاسبه شده است. در بررسی عامل به عامل، پس از حذف عامل سطوح همکاری و محاسبه مجدد کارایی مدل، میزان کارایی در مقدار ۱/۶۹ افزایش پیدا کرد که نشان دهنده عدم تأثیرگذاری بر عملکرد یک پارچگی هتل‌ها است. این گونه استنباط می‌شود که سطوح همکاری عملکرد مثبتی در میان هتل‌های شهر اصفهان ندارد. از سوی دیگر پس از حذف عامل یک پارچگی داخلی، همان گونه که نشان داده شده، میزان متوسط کارایی مدل به مقدار ۱/۳۶ کاهش داشته که این عامل هم توانسته عملکرد مثبتی در یک پارچگی هتل‌های شهر اصفهان داشته باشد. همچنین آن چنان که نتایج نشان داده، پس از حذف عامل یک پارچگی مشتریان، میزان کارایی مدل نسبت به مقدار ۱/۱۴ کاهش داشته است که نشان می‌دهد این عامل نیز به خوبی در عملکرد یک پارچگی هتل‌ها تأثیر دارد. در مورد یک پارچگی تأمین کنندگان نیز، نتایج مربوط به بررسی در مدل نشان داد که این عامل بدترین عملکرد را با مقدار ۱/۹۷ در یک پارچگی هتل‌ها دارد. علاوه بر این در مورد عامل یک پارچگی محصول، با توجه به میزان میانگین که مقدار ۱/۲۴ به دست آمده، میزان کارایی مدل کاهش داشته و این بدان معنی است که این عامل نیز در مورد تحت مطالعه به خوبی پیاده سازی شده است.

### نتیجه‌گیری

دیدگاه مدیریت یک پارچه زنجیره‌تأمین گردشگری به‌دنبال ارائه کیفیت رقابتی، قیمت رقابتی و تحویل رقابتی از طریق افزایش همکاری‌ها، افزایش یک‌پارچگی‌ها و افزایش هماهنگی‌ها در سرتاسر زنجیره‌تأمین است و بیشترین تأثیر را بر عملکرد مالی، کیفیت خدمات، ارتباطات و رضایت گردشگر می‌تواند داشته باشد. این رویکرد همچنین می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای کسب‌وکارهای فعال در صنعت گردشگری شود. در نتیجه یکی از عوامل مؤثر در مدیریت هتل‌ها، ارزیابی عملکرد یک‌پارچگی زنجیره‌تأمین آن‌هاست. امروزه مدیریت زنجیره‌تأمین هتل‌ها، به‌عنوان یکی از استراتژی‌های افزایش مزیت رقابتی، نقش بسزایی در توسعه برنامه‌های مقصدهای گردشگری پیدا کرده هرچندکه تحقیقات کمی پیرامون این موضوع انجام شده است. رویکرد یک‌پارچگی زنجیره‌تأمین هتل‌ها موجب یک‌پارچگی پروژه‌ها و اجزای آن می‌شود و فرصت‌هایی را، به‌منظور کاهش هزینه‌ها و به‌دست آوردن مزیت رقابتی، از طریق خلق ارزش، برای مشتری فراهم کرده و موجب سوددهی دو جانبه شرکا (برد - برد) می‌شود. زیرا آنچه امروزه مهم است، تنها توجه به کیفیت کالای تولیدی نیست، بلکه آنچه اهمیت بیشتری دارد، توجه به چگونگی تأمین تقاضای مشتری با هزینه کمتر و متناسب با زمان و مُد روز است. بنابراین در زنجیره تأمین هتل‌ها، اهمیت یک‌پارچه‌سازی برای تمرکز روی آنچه، برای مشتری متناسب با هزینه و خدمات ترجیح دارد، اجتناب‌ناپذیر است. در گردشگری، سیستم مدیریت یک‌پارچه باعث افزایش رضایت گردشگران از یک مقصد، توسعه اقتصادی، توسعه پایدار مقصد و بهبود کیفیت زندگی در جوامع می‌شود که کمترین آثار زیست‌محیطی را بر مقصد وارد می‌کند.

یک‌پارچگی زنجیره‌تأمین هتل‌ها، با توجه به پیشرفت تکنولوژی و افزایش رقابت در سطح مقصدهای گردشگری، موضوع بسیار مهمی است. در نتیجه این پژوهش، به‌منظور بررسی مدیریت یک‌پارچه زنجیره‌تأمین هتل‌های شهر اصفهان، با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها انجام شد و پرسش‌نامه‌ای بر مبنای عوامل مورد نظر طراحی شد و در اختیار صاحبان و مدیران هتل‌های شهر اصفهان قرار گرفت. نمونه مورد بررسی شامل ۵۶ هتل در شهر اصفهان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که همه عوامل مورد بررسی بر یک‌پارچگی زنجیره‌تأمین هتل‌های شهر اصفهان تأثیرگذار بوده‌اند. اما وضعیت عوامل نشان داد که در شهر اصفهان سه عامل یک‌پارچگی داخلی، یک‌پارچگی محصول و یک‌پارچگی مشتریان عملکرد مثبتی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند عملکرد مثبتی را از خود به‌جای بگذارند. اما از سوی دیگر، دو عامل سطوح همکاری، و یک‌پارچگی تأمین‌کنندگان به‌هیچ‌وجه نتوانسته‌اند عملکرد مثبتی در یک‌پارچگی زنجیره‌تأمین هتل‌های شهر اصفهان داشته باشند. در زمینه سطوح همکاری، از آن به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت زنجیره‌تأمین می‌توان نام برد. ایجاد بستری که در آن همکاری به‌گونه‌ای اثربخش و کارآمد شکل گرفته و موجب توفیق کسب‌وکارهای گردشگری می‌شود. همکاری در زنجیره‌تأمین گردشگری عاملی مهم در کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود چراکه اهمیت همکاری‌ها برای تمرکز روی آنچه برای مشتری متناسب با هزینه و خدمات

ترجیح دارد و کیفیت مناسب‌تری دارد، اجتناب‌ناپذیر است. این عامل در زنجیره تأمین هتل‌های شهر اصفهان به‌خوبی پیاده‌سازی نشده بود؛ این موضوع می‌تواند زمینه‌های کاهش کیفیت خدمات گردشگری در این شهر را فراهم سازد. در این زمینه، یافته‌های پژوهش با سجادل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. همچنین در خصوص یک‌پارچگی تأمین‌کنندگان، این مهم می‌تواند زمینه ارائه خدمات به‌موقع به مشتریان را، با بالاترین کیفیت، فراهم آورد و کارایی و بهره‌وری یک کسب‌وکار را در ارائه خدمات افزایش دهد. در حقیقت یک‌پارچگی با تأمین‌کننده می‌تواند بستری برای بهبود، کاهش هزینه‌های مربوط به حمل‌ونقل، افزایش کیفیت، کاهش زمان تحویل و تسریع زمان ارائه خدمات به مشتری و گردشگر را به‌خوبی فراهم آورد. با توجه به این یافته‌ها، می‌توان نتیجه گرفت در برنامه‌ریزی هتل‌ها، در شهر اصفهان، باید بیشترین تمرکز بر افزایش همکاری‌ها و افزایش یک‌پارچگی تأمین‌کنندگان قرار گیرد. در نتیجه با توجه به اهمیت یک‌پارچگی در زنجیره تأمین هتل‌ها، می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد:

۱. بالا بردن سطوح همکاری، از طریق برگزاری جلسات بین هتل‌ها در شهر اصفهان (که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کل ارائه‌دهندگان خدمات و محصولات گردشگری در شهر اصفهان شود)، و کسب مشاوره از کارشناسان این حوزه؛

۲. برگزاری نشست‌ها و همایش‌هایی پیرامون زنجیره تأمین گردشگری؛

۳. بررسی روش‌های یک‌پارچه‌سازی تأمین‌کنندگان و بازرنگری در روش‌های کسب بازخورد از ایشان؛

۴. رفع نواقص مربوط به یک‌پارچگی در صنعت هتل‌داری شهر اصفهان با ارزیابی مستمر عملکرد ایشان؛

۵. ایجاد بستر یک‌پارچگی زنجیره تأمین گردشگری در شهر اصفهان به‌گونه‌ای که تمامی ارائه‌دهندگان خدمات و محصولات گردشگری را دربرگیرد زیرا این مهم می‌تواند برای گردشگری این شهر بسیار مفید واقع شود؛

## منابع

Al-Odeh, M., & Smallwood, J. (2012). Sustainable supply chain management: Literature review, trends, and framework. *International Journal of Computational Engineering & Management*, 15(1), 341-347.

Awad, D. (2010). Supply chain integration: definition and challenges. *Management and Technology (IJIMT)*, 1(1).

Azadeh, A., Zarrin, M., & Hamid, M. (2016). A novel framework for improvement of road accidents considering decision-making styles of drivers in a large metropolitan area. *Accident Analysis & Prevention*, 87, 17-33.

Bani, E., & Jafari, D. (2016). The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint. *Decision Science Letters*, 5(2), 211-218.

1. Schadel



- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, 30(9), 1078-1092.
- Banki, M. B., Ismail, H. N. B., Danladi, M. H., & Dalil, M. (2016). Measuring Hotels Service Quality in Nigeria: A Case Study of Minna Township. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(1), 71-88. doi: 10.1080/1528008X.2016.1099997
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply chain logistics management (Vol. 2)*: McGraw-Hill New York, NY.
- Chan, F. T. (2003). Performance measurement in a supply chain. *The international journal of advanced manufacturing technology*, 21(7), 534-548.
- Chandra, P., & Fisher, M. L. (1994). Coordination of production and distribution planning. *European Journal of Operational Research*, 72(3), 503-517 .
- Clott, C., & Hartman, B. C. (2016). Supply chain integration, landside operations and port accessibility in metropolitan Chicago. *Journal of Transport Geography*, 51, 130-139. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2015.12.005>
- Cristiano, S., & Tarangioli, S. (2010). On-going evaluation and design of integrated supply chain challenges and opportunities of development of agriculture and forestry. *Agriregionieuropa*, 6(22), 75-78 .
- Danese, P., Romano, P., & Vinelli, A. (2004). Managing business processes across supply networks: the role of coordination mechanisms. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(4), 165-177.
- Davis, T. (1993). Effective supply chain management. *Sloan management review*, 34(4), 35.
- Diabat, A., & Al-Salem, M. (2015). An integrated supply chain problem with environmental considerations. *International Journal of Production Economics*, 164, 330-338. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.004>
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism management*, 30(1), 63-74 .
- Fantazy, K. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 685-693 .
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120(3), 253-290.
- Fox, M. S., Chionglo, J. F., & Barbuceanu, M. (1993). *The integrated supply chain management system: Technical report*, Department of Industrial Engineering, University of Toronto.
- Ho, M.-K., Gaffney, J., Husby, P., Marchant, R., Nowlin, M., Tolk, L., & Vedavyasa, H. (2003). *Integrated supply chain management: Google Patents*.
- Jing-li, G., & Juan, W. (2012). The integrated optimization model between travel agency and hotel in tourism supply chain. *Journal of Jiamusi Education Institute*, 6, 269.
- Kusters, N. (2004). Demonstrating how an integrated ecolabeling and tour operating supply chain management strategy can foster sustainability in tourism. Project no: LIFE04 ENV/NL/000661.
- Lee, H. K. and Y. Fernando (2015). "The antecedents and outcomes of the medical tourism supply chain." *Tourism management* 46: 148-157.

Li, Q., & Tang, F. (2009). An integrated model and coordination mechanism of tourism supply chain management. Paper presented at the 2009 International Conference on Test and Measurement.

LIU, Y.-q., & XU, H. (2010). Competition Improvement of Tourism Destination Based on Integration of Supply Chain—A Case Study of Beijing, Tianjin and Hebei Province [J]. *Journal of Qingdao Hotel Management College*, 2, 004.

Manzini, R., & Accorsi, R. (2013). The new conceptual framework for food supply chain assessment. *Journal of food engineering*, 115(2), 251-263 .

Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism management*, 50, 41-54 .

Munns, A., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87 .

Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 107-118 .

Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy. *Outlook*, 5(1), 42-47.

Otchere, A. F., Annan, J., & Quansah, E. (2013). Assessing the Challenges and Implementation of Supply Chain Integration in the Cocoa Industry: a factor of Cocoa Farmers in Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5).

Page, S. (2012). *Tourism management*: Routledge.

Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(4), 252-263 .

Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514-522. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001>

Rødseth, K. L. (2016). Environmental efficiency measurement and the materials balance condition reconsidered. *European Journal of Operational Research*, 250(1), 342-346.

Sheng, M. L. (2006). *Global Integrated Supply Chain Implementation: The Challenges of. Global Integrated Supply Chain Systems*, 83 .

Song, H. (2012). *Tourism supply chain management (Vol. 23)*: Routledge.

Swaminathan, J. M., Smith, S. F., & Sadeh, N. M. (1998). Modeling supply chain dynamics: A multiagent approach\*. *Decision Sciences*, 29(3), 607-632.

Szczepanowski, A. E. (2015). Integrated management of the cultural tourism products based on the value chain. *British Journal of Economics, Management and Trade*, 9(1).

Tapper, R., & Font, X. (2004). *Additional Research* .

Van der Vaart, T., & van Donk, D. P. (2008). A critical review of survey-based research in supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 111(1), 42-55 .

- Wei, J., & Gong, L. (2014). Tourism supply chain management based on integrated model. doi: DOI: 10.2495/GCN131042
- Weiwei, Z. (2013). Study on Restructuring and Integration of Supply Chain of Tourism Industry Based on Modern Logistics Ideology [J]. Logistics Technology, 5, 056.
- Xinyue, H. (2007). Integrated Tourism Service Supply Chain Management System Based on SOA.
- Zailani, S., Iranmanesh, M., Yusof, N. A., & Ansari, R. (2015). Effects of service supply chain practices on the profitability of tourism firms. *Anatolia*, 26(4), 612-623 .
- Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism management*, 30(3), 345-358 .