

تاریخ دریافت: ۸۹/۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۰/۴/۵

## عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی شهر تهران

دکتر محمدرحیم رمضانیان\*

پدرام حیدرنیای کهن\*\*

### چکیده

صنعت گردشگری به عنوان یکی از ده صنعت برتر جهان در چرخه اقتصادی نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند و یکی از بخش‌های مهم تولید درآمد و ارزآوری است. مدیریت زنجیره تأمین، که برای بیش از دو دهه در صنایع تولیدی به کار می‌رود و جای آن در صنعت گردشگری بسیار خالی به‌نظر می‌رسد، می‌تواند به عنوان ابزاری برای یکپارچه سازی ماهیت این صنعت به کار رود. از طرفی روند رو به رشد گسترش صنعت گردشگری و بروز نشانه‌هایی از تأثیرات منفی بر محیط زیست، لزوم پایداری را به میان آورده است. در این مقاله پس از بررسی مبانی نظری، با ارائه یک مدل تحلیلی، عوامل بالقوه مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک یک بنگاه، مبنی بر اتخاذ ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین تعیین شده است. به منظور بررسی عوامل بالقوه تعیین شده در عمل و شناسایی عوامل احتمالی تأثیرگذار دیگر و همچنین تعیین میزان اهمیت نسبی هر یک از این عوامل در صنعت گردشگری و بالاخص از دیدگاه آژانس‌های مسافرتی کشورمان، پرسش‌نامه‌ای بر مبنای مدل تحلیلی ارائه شده طراحی و مبنای مصاحبه نیمه‌باز با پانزده آژانس مسافرتی پایتخت قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد با توجه به این که از نظر آژانس‌های مسافرتی کشورمان، اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز با مزایای درون سازمانی چندانی همراه نمی‌باشد، فشارهای خارجی می‌تواند عامل مؤثری برای گرایش به استراتژی‌های زیست-محیطی محسوب شود. به علاوه اجرای این استراتژی به واسطه برخی از عوامل سازمانی و کوتاه‌نگری‌های استراتژیک محدود می‌شود.

واژگان کلیدی: گردشگری، مدیریت زنجیره تأمین گردشگری، مدیریت زنجیره تأمین سبز، گردشگری پایدار.

---

M\_Ramazanian391@Yahoo.Com

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه گیلان

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول)

Pedram.Heidarnia@Gmail.Com

## مقدمه

امروزه توجه به گردشگری به عنوان یکی از بخش های مهم و تأثیر گذار در اقتصاد جهان و کشورها به سرعت در حال گسترش است (UNWTO, 2009: 4). در سال ۲۰۰۸ میلادی، در حدود ۹۴۳ میلیون گردشگر بین المللی، در سرتاسر جهان به گشت و گذار پرداخته اند و مبلغی بالغ بر ۹۲۲ میلیارد دلار آمریکا در کشورهای مختلف خرج کرده اند. بر اساس بررسی های آماری صورت گرفته توسط کارشناسان اقتصادی، صنعت گردشگری در سال ۲۰۰۹ میلادی (حتی با توجه به کاهش تعداد و درآمد حاصل از گردشگری نسبت به سال قبل) به میزان ۳.۹ درصد در تولید ناخالص ملی جهان سهم داشته و موفق به تولید بیش از ۲۱۰ میلیون شغل یا ۴.۷ درصد از کل بازار اشتغال جهانی شده است (UNWTO, 2010: 3). از این رو در شرایط رونق اقتصادی، بخش گردشگری (به خصوص گردشگری بین الملل) می تواند ثروت را از افرادی که در سفر بوده و به دور از منازلشان به سر می برند جمع آوری کند. از طرف دیگر در شرایط بحران اقتصادی، گردشگری می تواند یکی از مکانیسم های کلیدی برای احیای اقتصاد کشورها به شمار رود (Lee & et al, 2008: 182).

محیط به شدت رقابتی صنعت، بنگاه های فعال در زمینه گردشگری را وادار می کند تا به دنبال روش های جدیدی برای بهبود مزیت های رقابتی خود باشند. مدیریت زنجیره تأمین گردشگری<sup>۱</sup> اثربخش، یکی از استراتژی هایی است که بنگاه های فعال در زمینه گردشگری می توانند برای افزایش مزیت رقابتی خود مورد استفاده قرار دهند (Zhang & et al, 2009: 345). از طرفی توسعه پایدار نیز یکی از مسائل کلیدی برای تضمین بقای صنعت گردشگری بوده و نیازمند تعهد و مشارکت تمامی سهام داران است. بنابراین شرکت ها از یک سو با نوعی فشار رقابتی، برای هماهنگی و همکاری از طریق زنجیره تأمین، به منظور کسب یا بهبود چابکی، انعطاف پذیری و عملکرد مناسب مواجه اند و از سوی دیگر افزایش نگرانی ها نسبت به مسائل و معضلات زیست محیطی، شرکت ها را به سمت و سوی اتخاذ استراتژی های مدیریت

زنجیره تأمین سبز<sup>۱</sup> (پایدار) در این صنعت سوق می‌دهد (Sigala, 2008: 1589). پایداری به معنای ایجاد جامعه‌ای اجتماعی - اقتصادی، فرهنگی و توجه بلندمدت به مسائل زیست‌محیطی است، حال آن که مدیریت زنجیره تأمین تمامی جنبه‌های چرخه محصول مثل مواد خام، پردازش، ساخت و تولید، توزیع، خرده‌فروشی، استفاده مشتری را پوشش می‌دهد. هنگامی که بنگاه، بخشی از زنجیره تأمین است درمی‌یابد که پایداری بلندمدت تنها مربوط به یک بنگاه نبوده، بلکه کل زنجیره تأمین، چه از پایین به بالا و چه از بالا به پایین را در بر می‌گیرد (Hervani & et al, 2005: 331).

هدف اصلی این مقاله تعیین عوامل مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک یک آژانس مسافرتی، مبنی بر اتخاذ ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین است. تمرکز بر آژانس‌های مسافرتی در این پژوهش به دو علت زیر صورت گرفته است. اول آن که آژانس‌های مسافرتی یکی از بازیگران کلیدی صنعت گردشگری کشورمان محسوب شده که اتخاذ و اعمال مدیریت زنجیره تأمین سبز از سوی آن‌ها تأثیر عظیمی بر عملکرد سایر بازیگران زنجیره تأمین و هم‌چنین پایداری گردشگری در کشورمان خواهد داشت. دومین علت انتخاب آژانس‌های مسافرتی احتمال یادگیری از تجربه‌های پیشین آن‌ها در زمینه اعمال ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین است. با توجه به جدید بودن مفهوم مدیریت زنجیره تأمین در صنعت گردشگری و نو بودن توجه به ملاحظات زیست‌محیطی در این زنجیره، تاکنون هیچ پژوهش داخلی در این زمینه انجام نشده است و تحقیقات عملی معدودی نیز در مقالات خارجی وجود داشته است. لازم به ذکر است که این پژوهش بر ادراک استراتژیک آژانس‌های مسافرتی از مدیریت زنجیره تأمین با رعایت ملاحظات زیست‌محیطی و عوامل مؤثر در اتخاذ و اجرای آن متمرکز بوده و مراحل بعدی مدیریت زنجیره تأمین سبز هم‌چون واکنش تأمین‌کنندگان به تقاضای آژانس‌های مسافرتی و تأثیر مدیریت زنجیره تأمین سبز بر کاهش اثرات مخرب زیست‌محیطی در صنعت گردشگری را در بر نمی‌گیرد.

در بخش آغازین این مقاله ادبیات نظری مرتبط با موضوع، به منظور شناسایی عوامل مؤثر در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز از سوی آژانس‌های مسافرتی بررسی می‌شود. در بخش بعد، این بررسی‌ها مبنای ساخت مدل تحلیلی و طراحی پرسش‌نامه برای مطالعه موردی قرار خواهد گرفت. در بخش پایانی نیز به منظور سهولت هر چه بیش‌تر در آگاهی از مفهوم مورد بررسی، ابتدا نتایج حاصل از پژوهش مطرح شده و سپس اهمیت نسبی هر یک از عوامل مؤثر در اتخاذ و اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

### مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری

افزایش رقابت جهانی در قرن بیست و یکم منجر به قرار گرفتن زنجیره تأمین در کانون توجهات، به جای دیدگاه انفرادی به شرکت‌ها شده است. از دیدگاه کل‌نگر زنجیره تأمین، شبکه‌ای از سازمان‌ها است که در فعالیت‌های مختلف از تأمین مواد خام گرفته تا تولید و تحویل محصول نهایی به مشتریان هدف، مشارکت می‌کنند (Cooper, 1997: 2). مشهورترین تعریف مدیریت زنجیره تأمین<sup>۱</sup> عبارتست از: «مجموعه‌ای از رویکردها که برای یکپارچه کردن عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشگاه‌ها به کار می‌رود تا کالاها به مقدار مناسب، در مکان مناسب و در زمان مناسب تولید و توزیع شوند، با این هدف که همزمان با ارضاء شدن سطح خدمت مورد نیاز، کل هزینه‌های سیستم نیز کاهش یابد» (Simchi-Levi & et al, 2000: 53). در بخش آتی تلاش می‌شود تا مفهوم مدیریت زنجیره تأمین گردشگری مورد بررسی قرار گیرد.

### مدیریت زنجیره تأمین گردشگری

بخش اعظم ادبیات مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین بر صنایع تولیدی متمرکز بوده و توجه کم‌تری به بخش خدمات معطوف داشته است. به طور کلی زنجیره تأمین گردشگری<sup>۲</sup> به صورت شبکه‌ای از سازمان‌های فعال در زمینه گردشگری تعریف

1. Supply Chain Management (SCM)

2. Tourism Supply Chain (TSC)

می‌شود که دامنه‌ای از فعالیت‌های مختلف، از پشتیبانی کالاها/خدمات مختلف گردشگری (هم‌چون خدمات هوایی و اقامت) گرفته تا توزیع و بازاریابی محصول نهایی مربوط به گردشگری در یک مقصد خاص را انجام می‌دهند و شامل دامنه‌ای گسترده از مشارکت کنندگان در هر دو بخش خصوصی و دولتی است (Zhang et al, 2009: 347). به عبارت دیگر زنجیره تأمین گردشگری، شامل تأمین کنندگان 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 ما بین 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, 2008: 426).

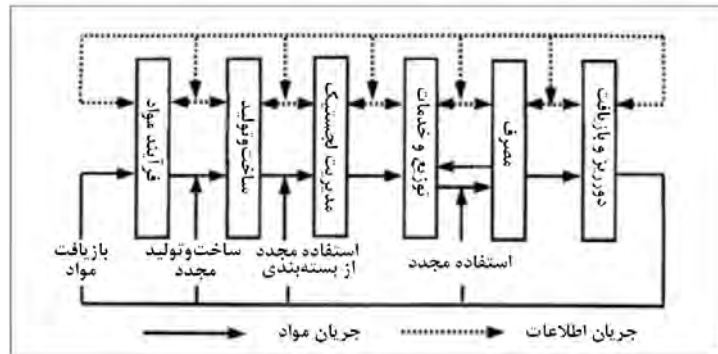
### مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری

صنعت گردشگری اگرچه به اشتغال و توسعه اقتصادی کمک می‌کند، اما تأثیرات محیطی و اجتماعی مخربی نیز بر جای می‌گذارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: مصرف منابع، آلودگی و تولید ضایعات، فساد و تخریب فرهنگ بومی، گسترش استفاده از مواد مخدر و سایر مسائل غیر اخلاقی (Tapper & et al, 2005: p7). در اینجا است که بحث گردشگری پایدار<sup>۱</sup> مطرح می‌شود. گردشگری پایدار عبارت است از گردشگری که نیازهای نسل حاضر را پاسخ دهد، بدون این که از ظرفیت‌های مربوط به نسل آینده برای پاسخ‌گویی به نیازهای خود مایه بگذارد. گردشگری پایدار به نحوی برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود که بر محیط‌زیست، اقتصاد و فرهنگ جامعه میزبان اثر منفی نگذارد (زاهدی، ۱۳۸۵: ۱۱۱).

با توجه به توصیفات فوق‌الذکر می‌توان بیان کرد که در دیدگاه مرسوم و سنتی، مدیریت زنجیره تأمین شامل هدایت تمام اعضای زنجیره تأمین به صورت یکپارچه و هماهنگ با هدف بهبود عملکرد، جهت ارتقاء بهره‌وری و سود بیش‌تر بود. مدیران

زنجیره تأمین به دنبال تحویل سریع تر کالا و خدمات، کاهش هزینه و افزایش کیفیت بودند اما بهبود عملکرد زیست محیطی زنجیره تأمین، و اهمیت هزینه های اجتماعی و تخریب محیط زیست لحاظ نمی گردید. با فشار مقررات دولتی برای اخذ استانداردهای زیست محیطی از یک طرف و رشد فزاینده تقاضای مشتریان برای عرضه محصولات سبز (بدون اثر مخرب بر محیط زیست)، مفهوم زنجیره تأمین سبز و مدیریت آن را پدیدار ساخت (ایمانی، ۱۴: ۱۳۸۸). در حقیقت پیشرفت های حاصله در زمینه مدیریت زیست محیطی و روند رو به رشد پذیرش مسئولیت مربوط به تأثیر تولیدات شرکت در خارج از کارخانه توسط تولیدکنندگان، منطق مدیریت زنجیره تأمین سبز را شکل می دهد. بیش تر تعاریف مدیریت زنجیره تأمین سبز، مربوط به - مفهوم عملیاتی بخش تولید، یا کسب مزیت های استراتژیک از عملکرد زیست - محیطی است. در این بخش از مقاله، که بر به کارگیری مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری متمرکز است، مناسب ترین تعریف برای مدیریت زنجیره تأمین سبز، تعریف ارائه شده توسط «سیدیسین و سیفرد» است که آن را «مجموعه ای از سیاست های مدیریت زنجیره تأمین می دانند، که تمامی فعالیت ها و ارتباطات موجود در آن، برای پاسخ به نگرانی های مرتبط با مسائل زیست محیطی بوده و بخش هایی چون طراحی، تولید، توزیع، استفاده، استفاده مجدد و دورریز محصولات و خدمات بنگاه را دربر می گیرد» (Zsidisin & et al, 2001: 62).

در گذشته چرخه عمر محصول شامل فرآیندهایی از فاز طراحی تا مصرف بود. در حالی که با رویکرد مدیریت زیست محیطی، شامل فرآیندهای تهیه مواد اولیه، طراحی، ساخت، استفاده و بازیافت، مصرف مجدد و تشکیل یک حلقه بسته از جریان مواد برای کاهش مصرف منابع و کاهش اثرات مخرب زیست محیطی است (ایمانی، ۱۵: ۱۳۸۸).



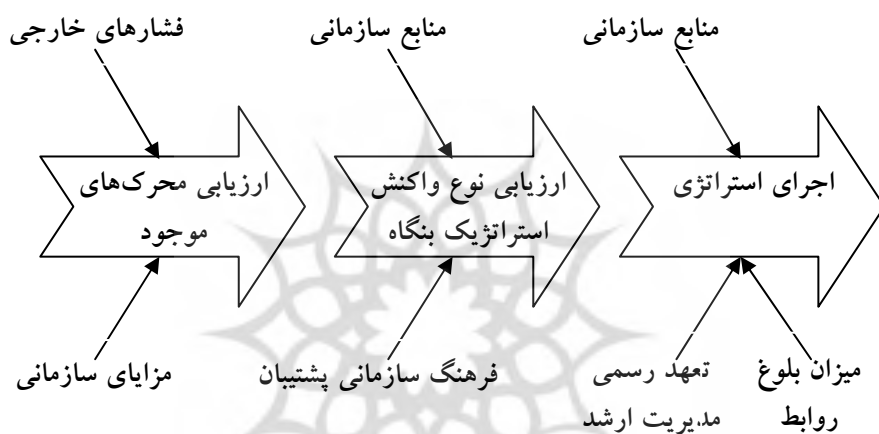
شکل (۱): ساختار مدیریت زنجیره تأمین سبز (ایمانی، ۱۵: ۱۳۸۸)

### اتخاذ و اجرای استراتژیک مدیریت زنجیره تأمین سبز

در این بخش از پژوهش با بررسی ادبیات موضوع تلاش می‌شود تا عوامل بالقوه مؤثر بر فرآیند اتخاذ و اجرای هر نوع استراتژی جدید زیست‌محیطی از سوی یک بنگاه تجاری (هم‌چون اتخاذ و اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز) مورد شناسایی قرار گیرد. فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک یک بنگاه مبنی بر اتخاذ و اجرای استراتژی‌های زیست‌محیطی به سه بخش «ارزیابی محرک‌های موجود»، «ارزیابی نوع واکنش استراتژیک بنگاه به محرک‌ها» و «اجرای استراتژی» تقسیم شده است (شکل ۲). تقسیم فرآیند به سه بخش مجزا به این علت صورت گرفته است تا بتوان عوامل مختلف تأثیرگذار بر مدیریت زنجیره تأمین سبز را در هر بخش از فرآیند مذکور مشخص کرد. نتایج حاصل از بررسی ادبیات موضوع، در جدول (۱) آورده شده است. در این جدول عوامل بالقوه تأثیرگذار بر هر سه بخش از فرآیند فوق به همراه مرجع اشاره‌کننده به آن مورد شناسایی قرار گرفته است.

عوامل مؤثر شناسایی شده (جدول ۱) می‌توانند تأثیرات مثبت و یا منفی معناداری بر اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی از سوی یک بنگاه تجاری داشته باشند. اما این که آیا این عوامل به هنگام اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری (و خصوصاً در مورد آژانس‌های مسافرتی کشورمان) نیز کاربرد داشته و تأثیرگذار خواهند بود، تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است.

با جمع‌بندی ادبیات موضوع، مدل تحلیلی شکل (۲) ارائه شده است که نشان - دهنده فرآیند موجود در اتخاذ و اجرای هر نوع استراتژی جدید زیست‌محیطی از سوی یک بنگاه تجاری است. اگرچه این مدل تحلیلی به صورت خطی نمایش داده شده است اما واضح است که در واقعیت، فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک مربوط به مسائل زیست‌محیطی یک بنگاه خطی نبوده و ماهیتی غیرخطی خواهد داشت.



شکل (۲): عوامل بالقوه مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک زیست‌محیطی  
(منبع: نویسندگان)



جدول (۱): مولفه‌های بالقوه تأثیرگذار بر اتخاذ و اجرای هر نوع استراتژی زیست‌محیطی

ردیف	مولفه‌های تأثیرگذار	مرجع اشاره‌کننده
۱	مقررات و الزامات قانونی	Miller, G., 2001.
۲	پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان	Kiser, J. et al, 2006.
۳	فشارهای منفی در جامعه	Murphy, P. et al, 2003.
۴	فشارهای خارجی	Murphy, P. et al, 2003.
۵	ایجاد نوآوری و کسب مزیت رقابتی در صنعت	Zhu, Q. et al, 2004. Rao, P. et al, 2005.
۶	ارزیابی محرک‌های موجود	McIntyre, C., 2007.
۷	مشروعیت و مقبولیت فعالیت‌های بنگاه	Hass, J., 1996
۸	بهبود کیفیت تولیدات (کالا/خدمات)	Rao, P. et al, 2005.
۹	مزایای درون سازمانی	Rao, P. et al, 2005.
۱۰	صرفه‌جویی در هزینه‌ها	Rao, P. et al, 2005.
۱۱	ایجاد توانمندی‌های جدید در کارکنان سازمان	Zhu, Q. et al, 2004.
۱۲	ارزیابی نوع واکنش استراتژیک	Salzman, O. et al, & Porter, M. et al, 2002.
۱۳	بنگاه فرهنگ سازمانی پشتیبان	Sharma, S., 2000.
۱۴	تعهد مدیریت ارشد سازمان	Stevens, A., 2002.
۱۵	اجرای استراتژی	Salzman, O. et al, & Porter, M. et al, 2002.
۱۶	میزان بلوغ روابط بین سازمانی	Lassar, W., 1996.

## روش پژوهش

## روش و قلمرو پژوهش

علوم اجتماعی به حیث روش دارای خصوصیتی است که آن را از علوم طبیعی جدا کرده و از این رو تحقیق در این علوم نیز روش‌های خاص خود را طلب می‌کند. اگرچه منطبق فرضیه آزمایشی پایه غالب پژوهش‌های علمی به‌شمار می‌آید اما واقعیات اجتماعی به دلیل خاص کنش‌گران آن، هم‌چون تفکر و معنا دادن به پدیده‌ها از ابعاد متنوع و پیچیده‌ای برخوردارند و از این رو به آزمون و سنجش‌های تجربی به راحتی تن در نمی‌دهند. تحقیق حاضر نیز که به هدف تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری صورت گرفته است به حیث روش مبتنی بر همین رویکرد بوده و درصدد است تا از نگاه کنش‌گران این صنعت به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز اقدام نماید و از آن‌جا که غالب فعالیت‌های این صنعت وجهی انسانی داشته و بیش‌تر ادراکی می‌باشند، در فرآیند تحقیق به عوامل بیرونی کم‌تر عنایت شده و بررسی رویدادها برای نیل به هدف در بستر حیات واقعی صورت گرفته و از نگاه مدیران و اعضای هیئت مدیره آژانس‌های مسافرتی که در حقیقت همان کنش‌گران درون حوزه محسوب می‌شوند، مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به موارد مذکور، روش این تحقیق کیفی و از نوع مورد پژوهی است که آژانس‌های مسافرتی واحد تحلیل آن بوده و همانند تحقیقات مورد پژوهی، از ابعاد متفاوت مطرح در زنجیره تأمین سبز و به ترتیب زیر مورد کند و کاو واقع شده است:

- ۱- مرور ادبیات فنی؛ ۲- انتخاب واحد تحلیل؛ ۳- تدوین چارچوب گردآوری داده‌ها؛ ۴- ورود به میدان تحقیق؛ ۵- تنظیم داده‌ها؛ ۶- تحلیل داده‌ها؛ ۷- مقایسه با ادبیات موضوع و ارائه نتایج. در انجام این پژوهش ابتدا ادبیات مرتبط با موضوع به منظور شناسایی مولفه‌های تأثیرگذار بر مراحل مختلف مدیریت زنجیره تأمین سبز مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در مرحله بعد، مولفه‌های شناسایی شده مبنای ساخت مدل تحلیلی و طراحی پرسش‌نامه قرار گرفته است. از آن‌جا که مدیریت زنجیره تأمین سبز می‌تواند برای انواع کالاها و خدمات مورد استفاده قرار گیرد، مدل تحلیلی ارائه شده به عنوان چارچوبی مورد استفاده قرار گرفته است تا حضور و میزان تأثیرگذاری مولفه‌های

شناسایی شده، به هنگام اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری و به ویژه در آژانس‌های مسافرتی کشورمان مورد بررسی قرار گیرد. از آنجا که داده‌های حاصل از این پژوهش از نوع کیفی بوده است، معیار و مبنای دیگری غیر از روش‌های آماری باید برای تجزیه و تحلیل آن‌ها به کار رود. این مبنای معیار در تجزیه و تحلیل‌های کیفی مشخصاً عقل، منطق، تفکر و استدلال است (حافظ‌نیا، ۲۳۵: ۱۳۸۸). قلمرو موضوعی این پژوهش، بررسی عوامل مؤثر (تسهیل‌کننده/بازدارنده) بر اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز از سوی آژانس‌های مسافرتی است. قلمرو مکانی آن شهر تهران و قلمرو زمانی آن از بهمن ماه ۱۳۸۸ تا خرداد ماه ۱۳۸۹ بوده است.

### جمع‌آوری داده‌ها

روش‌های کیفی تحقیق از جهات مختلفی با روش‌های کمی متفاوت‌اند. از جمله آن که در روش‌های کیفی به دلیل بررسی عمیق هر یک از واحدهای تحلیل، حجم نمونه معمولاً کوچک و ممکن است چندان قابل مقایسه با جامعه نباشد. جامعه آماری این پژوهش آژانس‌های مسافرتی شهر تهران بوده و به دلیل آن که کلیه اعضای جامعه مورد مطالعه، با هم مشابهت داشته و یا به عبارت دیگر متجانس‌اند، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده اقدام به اخذ نمونه شده است. جدید بودن موضوع و عدم آشنایی بسیاری از مدیران آژانس‌های مسافرتی و حتی برخی از خبرگان صنعت با آن یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش بود که در نهایت فرآیند جمع‌آوری داده‌ها بر مبنای سؤال‌های پرسش‌نامه و از طریق مصاحبه حضوری با ۱۵ آژانس مسافرتی پایتخت به اتمام رسید. در واقع به منظور جلوگیری از ایجاد ابهامات بالقوه در پاسخ‌گویی به سؤال‌های پرسش‌نامه، ترجیح داده شد که جمع‌آوری داده‌ها بر مبنای سؤال‌های پرسش‌نامه، مصاحبه حضوری و مشاهدات محیطی انجام شود. از آنجا که ماهیت موضوع مورد بررسی، در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک (راهبردی) آژانس‌های مسافرتی ریشه دارد، تمامی پاسخ‌دهندگان، مدیران عامل آژانس‌های مسافرتی و یا دست‌کم جزء یکی از اعضای هیئت مدیره آژانس بودند.

## یافته‌های پژوهش

گردآوری داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، مصاحبه و مشاهده محیطی با هدف تحلیل آن‌ها یکی از مراحل مهم روش تحقیق مورد پژوهی است. در این تحقیق ابتدا تمامی یادداشت‌های حاصل از جلسات و مشاهدات تنظیم و ساماندهی شد. سپس تمامی متون حاصل، خط به خط مورد بررسی قرار گرفته و به جملات و عباراتی تجزیه و تحلیل شده و کدگذاری شدند. این کدها مبنای استخراج مقوله‌ها و فراوانی‌های این مقولات قرار گرفتند که در جدول (۲) مشاهده می‌شود.

در این جدول، اعداد مقابل هر یک از مولفه‌ها بیانگر تعداد دفعاتی است که مولفه مذکور از سوی آژانس‌های مسافرتی پایتخت به عنوان عاملی تأثیرگذار در اتخاذ یا اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز معرفی شده است. بر مبنای بخش‌بندی انجام شده در شکل (۱)، مولفه‌های تأثیرگذار با توجه به نوع و مرحله تأثیرگذاری بر فرآیند به گروه‌های مختلفی تقسیم شده و بر اساس میزان اهمیت نسبی از دید آژانس‌های مسافرتی پایتخت مرتب شده‌اند.

یافته‌های حاصل از پژوهش ضمن تایید بیش‌تر مولفه‌های شناسایی شده از ادبیات مرتبط با موضوع، جوانب دیگری از مولفه‌های مطرح در زنجیره تأمین گردشگری کشور و نیز اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی در این زنجیره را آشکار ساخت.

جدول (۲): مولفه‌های تأثیرگذار تایید شده از سوی آژانس‌های مسافرتی

عوامل مؤثر در اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز	عوامل مؤثر در واکنش استراتژیک بنگاه	عوامل مؤثر در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز	
		مزایای سازمانی	فشارهای خارجی
۱۵ تعهد رسمی مدیریت ارشد	۱۵ منابع سازمانی	۲ مشروعیت و مقبولیت	۱۵ ضوابط و الزامات قانونی
۱۵ منابع سازمانی	۱۲ فرهنگ سازمانی پشتیبان	۱ فعالیت‌های بنگاه ایجاد مهارت و توانمندیهای جدید در کارکنان	۸ جلوگیری از ایجاد تصویر ذهنی منفی
۱۵ سطح روابط تجاری با تأمین‌کنندگان	۱۱ توان ارتباطی با تأمین‌کنندگان	۰ بهبود کیفیت کالا/خدمات	۷ ضوابط و الزامات قانونی سایر کشورها
۱۰ تعیین مدیر امور زیست‌محیطی	۰	۰	۴ نوآوری در صنعت
۸ بلوغ روابط بین سازمانی	۰	۰ صرف‌جویی در هزینه‌ها	۳ ایجاد تصویر ذهنی مثبت
	۰	۰ افزایش کارایی	۳ پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان
	۰	۰	۰ مطرح شدن به عنوان پیشرو در رعایت مسائل زیست-محیطی

(منبع: یافته‌های پژوهش)

اینک نتایج تحقیق مبتنی بر روش‌های تحقیق کیفی که همانا ارائه گزارش به صورت عبارات و تفسیر کلامی و بیانات مشارکت‌کنندگان در تحقیق است (نه به صورت آمار و ارقام و جداول و نمودارها هم‌چون روش‌های کمی تحقیق) در ذیل می‌آید.

### عوامل مؤثر (محرک) در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز

در میان عوامل مؤثر در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز این گونه به نظر می‌رسد که فشارهای خارجی، قدرت تأثیرگذاری بیش‌تری نسبت به مزایای درون سازمانی خواهند داشت. تمامی پاسخ‌دهندگان در هر ۱۵ آژانس مسافرتی خاطر نشان کردند که فقدان ضوابط و الزامات قانونی در خصوص اعمال ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای زنجیره تأمین یکی از عوامل اصلی بازدارنده جهت سرمایه‌گذاری

آژانس‌های مسافرتی در استراتژی‌های زیست‌محیطی محسوب می‌شود. چهار نفر از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز توسط یک آژانس مسافرتی در شرایط فعلی صنعت گردشگری کشور می‌تواند به عنوان نوعی نوآوری در این صنعت تلقی گردد، اما این نوآوری‌ها تنها برای یک آژانس مسافرتی به عنوان نوعی عامل محرک جهت اتخاذ ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین محسوب می‌شد.

جلوگیری از ایجاد چهره منفی از آژانس مسافرتی در اذهان عمومی جامعه نیز یکی از عوامل مؤثر در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز از سوی آژانس‌های مسافرتی به حساب می‌آید. از نظر اکثر پاسخ‌دهندگان در شرایط فعلی صنعت گردشگری کشور نگرانی‌های چندانی نسبت به پیامدهای زیست‌محیطی گردشگری در اذهان عمومی جامعه وجود ندارد (بر خلاف کشورهای اروپایی و آمریکا)، اما بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان (هشت نفر) معتقد بودند در آینده‌ای نزدیک مسائل و نگرانی‌های زیست‌محیطی در کانون توجه گردشگران ایرانی نیز قرار خواهد گرفت و عدم توجه به این مسائل و نگرانی‌ها از سوی آژانس‌های مسافرتی می‌تواند منجر به ایجاد چهره منفی از آژانس در اذهان عمومی جامعه شود. در نتیجه، این عامل می‌تواند به عنوان نوعی محرک در اعمال ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین برای آن‌ها محسوب شود. از میان این هشت نفر پاسخ‌دهنده، سه نفر معتقد بودند که ایجاد تصویر ذهنی مثبت از آژانس مسافرتی در اذهان عمومی جامعه (و نه فقط جلوگیری از ایجاد چهره منفی) می‌تواند در آینده‌ای نزدیک نوعی مزیت رقابتی برای آژانس‌های مسافرتی مسئول ایجاد کند.

پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان، یکی دیگر از مولفه‌های شناسایی شده در ادبیات مرتبط با موضوع بود. چهارده نفر از پاسخ‌دهندگان عنوان کردند که تاکنون درخواستی مبنی بر رعایت مسائل زیست‌محیطی از جانب مشتریان‌شان دریافت نکرده‌اند. تنها یکی از آژانس‌های مسافرتی اظهار داشت که اخیراً در نظرسنجی انجام شده از مشتریان در یکی از تورهای بین‌الملل، آثاری مبنی بر اهمیت یافتن مسائل زیست‌محیطی نزد مشتریان ایرانی و تمایل آن‌ها برای رعایت این مسائل در

تورهای مختلف گردشگری را مشاهده کرده‌اند. تمامی پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که در شرایط فعلی، گردشگران ایرانی نسبت به قیمت و یا به عبارت بهتر نسبت به ارزش در برابر مبلغ پرداختی حساس بوده و توجه چندانی به مسائل زیست‌محیطی ندارند. این در حالی است که در اکثر کشورهای پیشرفته، مشتریان (گردشگران) درخواست پکیج‌های مسافرتی‌ای را داشته که در آن کیفیت خدمات و محصولات در کنار ملاحظات زیست‌محیطی و توجه به گردشگری پایدار دیده شود (Sigala, 2008: 1590). تنها سه نفر از پاسخ‌دهندگان عنوان کردند که پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان در آینده‌ای نزدیک می‌تواند به عنوان عامل مؤثری در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز از سوی آژانس مسافرتی تلقی گردد.

ده نفر از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که در آینده، مطرح شدن یک آژانس مسافرتی به عنوان «پیشرو در رعایت مسائل زیست‌محیطی» می‌تواند به عنوان نوعی مزیت رقابتی برای آن آژانس مسافرتی در صنعت گردشگری کشورمان تلقی شود، اما هیچ یک از آژانس‌های مسافرتی در شرایط فعلی حاضر به پذیرش هزینه‌های مربوطه برای دستیابی به این عنوان نبودند. به عبارت دیگر از نظر آن‌ها مطرح شدن به عنوان پیشرو در رعایت مسائل زیست‌محیطی در شرایط فعلی صنعت گردشگری هیچ گونه مزیت رقابتی برای آژانس مسافرتی ایجاد نخواهد کرد. در نهایت قوانین و مقررات سایر کشورها (که معمولاً آژانس مسافرتی مربوطه با آن‌ها همکاری‌های بین‌المللی گردشگری دارد) در خصوص رعایت مسائل زیست‌محیطی، عامل محرکی برای حدود نیمی از پاسخ‌دهندگان (هفت نفر) محسوب می‌شود.

«مزایای درون سازمانی» به ندرت از سوی پاسخ‌دهندگان به عنوان عاملی مؤثر (محرک) در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز عنوان شده است. تنها یک آژانس مسافرتی عنوان کرد که ایجاد مهارت و توانمندی‌های جدید در کارکنان آژانس مسافرتی می‌تواند عامل مؤثری برای گرایش آن‌ها به اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز محسوب شود. مشروعیت و مقبولیت فعالیت‌های بنگاه از سوی نهادها و ارگان‌های مختلف در شرایط کنونی نیز عامل محرکی برای دو آژانس مسافرتی در اعمال ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین تلقی

می‌شد. نکته قابل توجه این که تمامی آژانس‌های مسافرتی معتقد بودند که اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز نمی‌تواند تأثیری در کیفیت خدمات و کالاهای ارائه شده از سوی آژانس به مشتریان و یا افزایش کارایی فعالیت‌های آژانس داشته باشد. از میان پانزده آژانس مسافرتی، هفت نفر از پاسخ‌دهندگان اعتقاد داشتند که اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز هیچ‌گونه صرفه‌جویی مالی در هزینه‌های آژانس مسافرتی به همراه نخواهد داشت. هشت نفر دیگر نیز معتقد بودند که اتخاذ آن در شرایط فعلی صنعت گردشگری کشور نه تنها هیچ‌گونه صرفه‌جویی مالی و مزایای قابل توجهی برای آژانس مسافرتی ندارد، بلکه منجر به افزایش هزینه‌های آن نیز خواهد شد. این در حالی است که بسیاری از آژانس‌های مسافرتی در کشورهای پیشرفته معتقدند که اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز ضمن افزایش کارایی در فعالیت‌های بنگاه، در میان مدت و بلند مدت، صرفه‌جویی‌های مالی قابل توجهی نیز برای آژانس مسافرتی به همراه خواهد داشت (Hervani & et al, 2005: 335).

### واکنش‌های استراتژیک آژانس‌های مسافرتی به محرک‌های گوناگون

زمانی که از آژانس‌های مسافرتی در خصوص عوامل مؤثر بر نحوه واکنش (پاسخ) یک آژانس مسافرتی نسبت به محرک‌های موجود سؤال شد، تمامی پاسخ‌دهندگان تایید کردند که میزان منابع آژانس مسافرتی اعم از منابع مالی و انسانی تأثیرگذارترین عامل بر نحوه واکنش یک آژانس مسافرتی خواهد بود. تمامی پاسخ‌دهندگان عنوان کردند که اگر چه از نظر آن‌ها حرکت جلوتر از مقررات و الزامات قانونی و رعایت مسائل زیست محیطی توسط آژانس‌های مسافرتی و اعضای زنجیره تأمین‌شان حتی پیش از الزامات قانونی (رویکرد فعالانه)، راهبرد مناسب‌تری خواهد بود اما کمبود منابع سازمانی (و با تأکید ویژه بر منابع مالی)، عامل بازدارنده اصلی در اتخاذ استراتژی‌های زیست محیطی از سوی آژانس‌های مسافرتی در صنعت گردشگری کشورمان می‌باشد. دوازده نفر از پاسخ‌دهندگان عنوان کردند که وجود فرهنگ سازمانی پشتیبان در میان کارکنان یک آژانس مسافرتی مبنی بر حمایت از استراتژی‌های زیست محیطی می‌تواند به عنوان عامل مؤثری در نحوه واکنش آن



آژانس مسافرتی به محرک‌های بالقوه موجود تلقی شود. علاوه بر عوامل تأثیرگذاری چون میزان منابع آژانس مسافرتی و وجود فرهنگ سازمانی پشتیبان، «میزان سهولت و یا دشواری ارتباط با اعضای مختلف زنجیره تأمین» به عنوان عاملی مؤثر از سوی مدیر عامل محترم یکی از آژانس‌های مسافرتی مطرح شد. از نظر وی چنانچه ارتباط با اعضای مختلف زنجیره تأمین (هتل‌ها و مراکز اقامتی، خدمات حمل و نقل و غیره) و امکان تعامل و نظارت بر عملکرد آن‌ها دشوار باشد، نمی‌توان به بهبود عملکرد (و از جمله بهبود عملکرد زیست‌محیطی) در کل زنجیره تأمین امیدوار بود. وی بیان داشت که امروزه استفاده از فن‌آوری اطلاعات (اینترنت/اینترنت و سایر ابزارهای وب محور) به عنوان ابزاری برای تسهیل ارتباطات موجود میان اعضای مختلف زنجیره تأمین در صنعت گردشگری بسیاری از کشورهای پیشرفته جهان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عنوان مثال آژانس‌های مسافرتی مجاز می‌توانند به شبکه اینترنت و یا وب‌سایت یکی از هتل‌ها یا خطوط هوایی دسترسی داشته و تعداد اتاق‌ها و یا ظرفیت‌های موجود برای استفاده مشتریان‌شان را بررسی کنند. بنابراین، میزان توانایی یک آژانس مسافرتی برای ارتباط با اعضای مختلف زنجیره تأمین خود و نظارت بر عملکرد زیست‌محیطی آن‌ها می‌تواند به عنوان عامل مؤثری در نحوه واکنش یک آژانس مسافرتی به محرک‌های موجود تلقی شود.

تأثیرگذاری عامل فوق‌الذکر از منظر سایر آژانس‌های مسافرتی نیز مورد بررسی قرار گرفت. تعداد ده نفر از پاسخ‌دهندگان، توان یک آژانس مسافرتی (سهولت/دشواری) برای ارتباط با اعضای مختلف زنجیره تأمین را به عنوان عامل مؤثری در نحوه واکنش (پاسخ) آن آژانس مسافرتی به محرک‌های موجود قلمداد کردند. از این رو مجموعاً یازده پاسخ مثبت در خصوص این عامل دریافت شد.

### عوامل مؤثر در اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز

تمامی مصاحبه‌شوندگان تایید کردند که تعهد رسمی مدیریت ارشد سازمان، عامل مؤثری در اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز و اعمال ملاحظات لازم به منظور بهبود

عملکرد اعضای مختلف زنجیره تأمین خواهد بود. علاوه بر تعهد رسمی مدیریت ارشد سازمان، مدیر عامل یکی از آژانس‌های مسافرتی معتقد بود که تعیین فردی به عنوان مدیر امور زیست‌محیطی آژانس مسافرتی می‌تواند عامل تأثیرگذاری در پرداختن به استراتژی‌های زیست‌محیطی از سوی آژانس‌های مسافرتی محسوب شده و اجرای آن‌ها را تسهیل کند. تأثیرگذاری این عامل نیز از منظر سایر آژانس‌های مسافرتی مورد بررسی قرار گرفت. تعداد نه نفر از پاسخ‌دهندگان تأثیرگذاری این عامل را مثبت قلمداد کردند. بنابراین با احتساب آژانس مسافرتی مطرح‌کننده آن، تعداد پاسخ‌های مثبت دریافتی در خصوص این عامل به ده عدد رسید.

میزان منابع سازمانی، یکی از عوامل مؤثر شناسایی شده در ادبیات مرتبط با موضوع است که هم در نحوه واکنش یک آژانس مسافرتی به محرک‌های مختلف موجود و هم بر اجرای استراتژی‌های زیست‌محیطی (از جمله مدیریت زنجیره تأمین سبز) تأثیرگذار است. تمامی پاسخ‌دهندگان ابراز داشتند که میزان منابع (مالی، انسانی، ...) یک آژانس مسافرتی می‌تواند عامل مؤثری در جلب هر چه بیشتر مشارکت تأمین‌کنندگان به منظور اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز محسوب شود. از میان پانزده مصاحبه‌شونده، شش نفر از پاسخ‌دهندگان تعیین مدت زمانی مشخص برای تأمین‌کنندگان جهت اعمال ملاحظات زیست‌محیطی در روابط مشترک را شیوه احتمالی و ترجیحی خود برای اعمال ملاحظات زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین عنوان کردند. شش آژانس مسافرتی دیگر عنوان کردند که در صورت اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز، عدم همکاری با تأمین‌کنندگان که نسبت به مسائل زیست‌محیطی بی‌تفاوت‌اند شیوه احتمالی و ترجیحی آن‌ها خواهد بود. سه نفر از پاسخ‌دهندگان نیز شیوه احتمالی خاصی را مد نظر نداشتند. تمامی پاسخ‌دهندگان به علت کمبود منابع مالی احتمال اعطاء پاداش و یا کمک مالی به تأمین‌کنندگان برای رعایت مسائل زیست‌محیطی را رد کردند.

تعداد ده نفر از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند روابط بلندمدت با اعضای مختلف زنجیره تأمین (همکاری بلندمدت آژانس مسافرتی با هتل‌ها و مراکز اقامتی، رستوران‌ها، خدمات حمل و نقل، مراکز دیدنی، مراکز تفریحی و غیره) می‌تواند

موجب بهبود عملکرد در روابط میان آژانس مسافرتی با اعضای مختلف این زنجیره شود. پنج آژانس مسافرتی دیگر به روابط کوتاه مدت و همکاری با چندین تأمین کننده اعتقاد داشتند. از میان ده آژانس مسافرتی گروه اول هشت آژانس عنوان کردند که چنین روابط بلند مدتی می تواند موجب ایجاد جایگاه مثبتی برای آژانس مسافرتی شود تا از اعضای زنجیره تأمین خود بخواهد که نسبت به اجرای ملاحظات زیست محیطی در روابط مشترکشان اقدام کنند.

علاوه بر عوامل مؤثر فوق الذکر بر اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز، «سطح (میزان) روابط تجاری آژانس مسافرتی با هر یک از اعضای زنجیره تأمین خود» نیز به عنوان عامل مؤثر دیگری از سوی یکی از پاسخ دهندگان مطرح شد. از نظر وی قدرت چانه زنی آژانس های مسافرتی در مورد موضوعات مختلف (از جمله استراتژی های زیست محیطی) در برابر تأمین کنندگان، تا حد زیادی به سطح روابط تجاری آژانس مسافرتی با هر یک از اعضای زنجیره تأمین خود بستگی دارد. به عنوان مثال چنانچه یک آژانس مسافرتی ۳۰٪ از مشتریان یک هتل را تأمین کند نسبت به حالتی که تأمین کننده ۱۰٪ از مشتریان هتل باشد، در جایگاه چانه زنی بهتری قرار دارد. تمامی آژانس های مسافرتی دیگر نیز تأثیر گذاری عامل مذکور را مورد تایید قرار دادند.

#### یافته ها

امروزه شرکت ها نمی توانند به تنهایی در بازار رقابت کنند، در نتیجه از طریق زنجیره تأمین خود به رقابت می پردازند. صنعت گردشگری نیز به عنوان یک کسب و کار میتواند دیدگاهی نظام گرا اتخاذ کرده و از استراتژی های زنجیره تأمین به منظور مدیریت بازیگران مختلف این زنجیره استفاده کند. کشور ما نیز از نظر جاذبه های گردشگری جزء ده کشور اول جهان قرار داشته (صباغ کرمانی، ۵۸: ۱۳۷۹) و ظرفیت بالقوه بالایی برای گسترش جهانگردی و گردشگری بین الملل دارد. چنانچه خواهان گسترش این صنعت در کشور و بهره مندی از درآمدهای حاصل از آن هستیم (که در برخی از موارد چندین برابر درآمدهای سرشار کشورهای نفت خیز

است)، استفاده از تجربیات سایر کشورها در خصوص اهمیت مسائل زیست محیطی در این صنعت و توجه به مقوله گردشگری پایدار ضروری به نظر می‌رسد. به منظور دستیابی به گردشگری پایدار نیز اتخاذ استراتژی‌های زیست محیطی هم‌چون مدیریت زنجیره تأمین سبز اجتناب‌ناپذیر است.

استفاده از استراتژی‌های زنجیره تأمین به منظور بهبود عملکرد زیست محیطی در صنعت گردشگری به تازگی آغاز شده است. با بررسی ادبیات موضوع مشخص شد که فشارهای خارجی و مزایای درون سازمانی دو دسته از محرک‌هایی است که سازمان‌ها را به سوی اتخاذ استراتژی‌های زیست محیطی سوق می‌دهد. بهبود کیفیت کالا/خدمات، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش کارایی که در صنایع تولیدی به عنوان سه محرک قدرتمند برای گرایش به اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز محسوب می‌شدند، در صنعت گردشگری کشورمان هیچ‌گونه جذابیتی برای آژانس‌های مسافرتی نداشتند. تمامی آژانس‌های مسافرتی مورد بررسی اعتقاد داشتند که اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری کشورمان مزایای درون سازمانی اندک و هزینه‌های اجرایی بالایی را به آژانس‌های مسافرتی تحمیل خواهد کرد. از این‌رو با توجه به اعلام کمبود منابع سازمانی (مالی، انسانی و ...) از سوی آن‌ها، مسلماً در اعمال ملاحظات زیست محیطی در روابط با بازیگران مختلف زنجیره تأمین، رویکردی منفعلانه اتخاذ خواهند کرد. این در حالی است که رویکرد فعالانه در اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین زیست محیطی می‌تواند در بلندمدت مزایای محسوس و نامحسوس فراوانی برای یک آژانس مسافرتی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین به همراه داشته باشد که عدم آگاهی از این مزایا و توجه به اهداف کوتاه مدت اقتصادی می‌تواند یکی از دلایل اصلی عدم گرایش آژانس‌های مسافرتی به اعمال رویکردی فعالانه در اتخاذ استراتژی‌های زیست محیطی محسوب شود.

با توجه به این که از نظر آژانس‌های مسافرتی، اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز با مزایای درون سازمانی چندانی همراه نمی‌باشد، ضوابط و الزامات قانونی که از جانب تمامی آژانس‌های مسافرتی نیز به عنوان نوعی محرک قدرتمند شناخته شده است، می‌تواند عامل مؤثری برای گرایش به استراتژی‌های زیست محیطی محسوب شود.

فقدان چنین ضوابط و مقرراتی در صنعت گردشگری کشورمان به شدت احساس شده و برای دستیابی به گردشگری پایدار لازم است از طریق مجاری قانونی نسبت به تدوین و بازنگری ضوابط و الزامات یاد شده اقدام جدی و مؤثری صورت پذیرد. بدون شک اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی برای یک آژانس مسافرتی پرهزینه خواهد بود. اما نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که در برخی از موارد فشارهای خارجی هم‌چون ایجاد تصویر ذهنی منفی از آژانس مسافرتی در اذهان عمومی افراد جامعه و نیز پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان می‌تواند عامل محرک قدرتمندی برای توجه به مسائل و نگرانی‌های زیست‌محیطی از سوی یک آژانس مسافرتی محسوب شود. محرک‌های یاد شده برای آژانس‌های مسافرتی زمانی از اثربخشی بالایی برخوردارند که مسائل و نگرانی‌های زیست‌محیطی در کانون توجه مشتریان (گردشگران) ایرانی نیز قرار گیرد. در اینجا نقش رسانه‌های عمومی و جراید برای تنویر افکار عمومی نسبت به مسائل و معضلات جدی زیست-محیطی در قرن حاضر برجسته می‌شود.

با توجه به آن که در آژانس‌های مسافرتی کشورمان اهداف، برنامه‌های عملیاتی و رویه‌های داخلی مشخصی در خصوص توجه به مسائل و نگرانی‌های زیست-محیطی وجود ندارد، می‌توان عنوان کرد که تعهد رسمی بالایی نیز در میان مدیران ارشد آژانس‌های مسافرتی در این خصوص به چشم نمی‌خورد و استراتژی‌های زیست‌محیطی جزء مسائل حاشیه‌ای آژانس‌های مسافرتی محسوب می‌شود. از این‌رو در غیاب فشارهای خارجی و مزایای درون‌سازمانی مؤثر، آژانس‌های مسافرتی مزایای بلندمدت را قربانی اهداف کوتاه‌مدت خواهند کرد که این موضوع در آینده و با گسترش صنعت گردشگری در ایران می‌تواند آثار و نتایج نامطلوبی برای محیط‌زیست کشورمان به همراه داشته باشد.

بنابراین در شرایط فعلی صنعت گردشگری کشور به علت فقدان وجود فشارهای خارجی و مزایای درون‌سازمانی مؤثر، آژانس‌های مسافرتی تمایل چندانی به اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی در روابط با اعضای مختلف زنجیره تأمین خود نخواهند داشت. اما بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند در آینده‌ای نزدیک مسائل و

نگرانی‌های زیست‌محیطی، مورد توجه گردشگران ایرانی نیز قرار خواهد گرفت و در نتیجه خواستار محصولات/خدمات سبز یا سازگار با محیط‌زیست خواهند بود. اعمال فشارهای قانونی، افزایش آگاهی مردم نسبت به معضلات زیست‌محیطی گردشگری و برجسته‌تر شدن نقش مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در آینده، آژانس‌های مسافرتی را به سمت و سوی اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی سوق می‌دهد. با اعمال استراتژی‌های زیست‌محیطی در کل زنجیره تأمین، آژانس‌های مسافرتی و تأمین‌کنندگان می‌توانند در هزینه‌های اجرایی و خطرات احتمالی مشارکت داشته باشند. بنابراین مدیریت زنجیره تأمین سبز در آینده‌ای نزدیک، شانس بالایی برای تبدیل شدن به یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های زیست‌محیطی در صنعت گردشگری کشور را خواهد داشت.

### نتیجه‌گیری

امروزه دستیابی به پایداری در محصولات/خدمات به مقوله انکارناپذیری بدل شده است که صنعت گردشگری نیز از این قاعده مستثنی نخواهد بود. در این پژوهش به بررسی مولفه‌های تأثیرگذار (تسهیل‌کننده/بازدارنده) بر مدیریت زنجیره تأمین سبز به عنوان یکی از ابزارهای کارآمد مدیریتی برای دستیابی به پایداری در سراسر زنجیره تأمین در صنعت گردشگری پرداختیم. پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع، مولفه‌های تأثیرگذار بر اتخاذ استراتژی‌های زیست‌محیطی شناسایی و مدل تحلیلی مرتبط با موضوع ارائه شد. به منظور بررسی حضور و میزان تأثیر این متغیرها بر اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری و بالاخص در سطح آژانس‌های مسافرتی کشورمان، پرسش‌نامه‌ای بر مبنای مدل تحلیلی ارائه شده طراحی و مبنای مصاحبه نیمه باز با پانزده آژانس مسافرتی پایتخت قرار گرفت. این گونه به نظر می‌رسد که فشارهای خارجی و در راس آن‌ها ضوابط و الزامات قانونی بیش از مزایای درون سازمانی می‌تواند عامل ترغیب آژانس‌های مسافرتی به اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین سبز باشد. میزان منابع سازمانی و فرهنگ سازمانی پشتیبان نیز از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نحوه واکنش آژانس‌های مسافرتی به

محرك‌های موجود بوده که در کنار عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز از جمله تعهد رسمی مدیریت ارشد، میزان موفقیت در اتخاذ و اجرای این استراتژی زیست‌محیطی را تعیین می‌کنند. لذا با در نظر گرفتن مطالب ارائه شده در این مقاله و به منظور گسترش هر چه بیشتر صنعت گردشگری در کشورمان، پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح است:

۱- به منظور حصول نتیجه مطلوب از توسعه صنعت گردشگری در کشورمان می‌بایست بخش‌های فعال در این صنعت (آژانس‌های مسافرتی، هتل‌ها و مراکز اقامتی، رستوران‌ها، اماکن دیدنی، مراکز تفریحاتی و غیره) از اهمیت اتخاذ دیدگاهی سیستمی در کل زنجیره تأمین و ایجاد هماهنگی و همکاری میان بازیگران مختلف عرصه گردشگری آگاه شوند. لذا برقراری دوره‌های آموزشی در این زمینه با هدف آگاه‌سازی فعالان صنعت گردشگری از مزایای مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری ضروری به نظر می‌رسد.

۲- تدوین و بازنگری ضوابط و الزامات قانونی در خصوص رعایت ملاحظات زیست‌محیطی در صنعت گردشگری کشور و توجه به گردشگری پایدار در این بخش.

۳- تلاش و توجه بیشتر رسانه‌های عمومی و جراید جهت تنویر افکار عمومی و آگاه‌سازی گردشگران ایرانی نسبت به مسائل و معضلات جدی زیست‌محیطی در قرن حاضر.

۴- به منظور افزایش کارایی و هماهنگی میان بازیگران مختلف زنجیره تأمین گردشگری و هم‌چنین گرایش به اعمال استراتژی‌های زیست‌محیطی در سراسر این زنجیره، لازم است منابع و کمک‌های دولتی بیشتری اعم از بودجه، امکانات و نیروی انسانی به فعالان این صنعت اختصاص یابد.

۵- در نهایت آن که به طور کلی صنعت گردشگری در ایران با مشکلاتی نظیر ضعف زیر ساخت‌ها، فقدان تبلیغات کافی، کمبود سرمایه‌گذاری در حوزه‌های آموزش منابع انسانی، فقدان امنیت و ابهام در سیاست‌های کلی نظام جهت اعتمادسازی مواجه است. با پرهیز از طرح‌ها و برنامه‌های پراکنده توسعه گردشگری

و تدوین برنامه‌های کلان و منسجم گردشگری که در آن نیازمندی‌های تمامی اعضای زنجیره تأمین گردشگری دیده شده باشد می‌توان مسائل و مشکلات فوق-الذکر را با صرف زمان و هزینه کم‌تر و نیز سهولت و کارایی بیش‌تر حل کرد.





## منابع

- ایمانی، دین محمد، افسانه احمدی، (۱۳۸۸)، مدیریت زنجیره تأمین سبز راهبرد نوین کسب مزیت رقابتی، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، شماره ۱۰، صفحات ۱۶-۱۴.
- حافظنیا، محمدرضا، (۱۳۸۸)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ شانزدهم، تهران، انتشارات سمت.
- زاهدی، شمس‌السادات، (۱۳۸۵)، مبانی توریسم و اکوتوریسم پایدار، چاپ سوم، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دوازدهم، تهران، موسسه انتشارات آگاه.
- صبغ کرمانی، مجید، سعید امیریان، (۱۳۷۹)، بررسی اثرات اقتصادی توریسم در جمهوری اسلامی ایران با استفاده از تحلیل داده-ستاده، پژوهشنامه بازرگانی، سال چهارم، شماره ۱۶، صفحات ۵۷-۸۳.
- Cooper, M., Lambert, D., Pagh, J., (1997), Supply chain management: More than a new name for logistics, *International Journal of Logistics Management* (8), pp. 1-13.
- Hass, J., (1996), Greening the supply chain: a case study and the development of the conceptual model, *Industry and the environment: practical applications of environmental management approaches in business*, Aarhus: The Aarhus School of Business, pp. 79-92.
- Hervani, A., Helms, M., Sarkis, J., (2005), Performance measurement for green supply chain management, *Benchmarking: An International Journal* 12(4), pp. 330-353.
- Kiser, J., Cantrell, G., (2006), 6 steps to managing RISK, *Supply Chain Management Review* 10(3), pp. 12-7.
- Lassar, W., Kerr, J., (1996), Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective, *Strategic Management Journal* 17(8), pp. 613-633.
- Lee, C., Change, C., (2008), Tourism development and economic growth: A closer look at panels, *Tourism Management* 29(1),

pp. 180-192.

- McIntyre, C., (2007), Survival theory: tourist consumption as a beneficial experiential process in a limited risk setting, *International Journal of Tourism Research* 9(2), pp. 115–130.
- Miller, G., (2001), Corporate responsibility in the UK tourism industry, *Tourism Management* 22(6), pp. 589–598.
- Murphy, P., Poist, R., (2003), Green perspectives and practices: a “comparative logistics” study, *Supply Chain Management: An International Journal* 8(2), pp. 122–131.
- Porter, M., Kramer, M., (2002), The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review* 80(12), pp. 56–69.
- Rao, P., Holt, D., (2005), Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?, *International Journal of Operations & Production Management* 25(9), pp. 898–916.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U., (2002), The business case for corporate sustainability—review of the literature and research options, Lausanne, IMDInternational Institute for Management Development, research report, pp. 1-38.
- Sharma, S., (2000), Managerial interpretations and organizational contexts as predictors of corporate choice of environmental strategy, *Academy of Management Journal* 43(4), pp. 681–698.
- Sigala, M., (2008), A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI, *Journal of Cleaner Production* (16), pp. 1589–1599.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E., (2000), *Designing and managing the supply chain*, Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Stevens, A., (2002), Green supply chain management much more than questionnaires and ISO 14001, In: 2002 IEEE international symposium on electronics and the environment, pp. 96–100.
- Tapper, R., Font, X., (2005), *Tourism Supply Chains*, Report of a desk research project for the travel foundation, Leeds Metropolitan University, Environment Business & Development Group, pp. 1-45.
- UNWTO, (2009), *Tourism: Creating Opportunities in Challenging Times*, UNTWO News: Magazine of the World Tourism Organization XXIII (1), pp. 1-57.

- UNWTO, (2010), Tourism Outlook Seminar: World Tourism: 2009 and Beyond, World Tourism Organization, pp. 1-45.
- Yang, Sh., Q.Huang, G., Song, H., Liang, L., (2008), Game-Theoretic Approach to Competition Dynamics in Tourism Supply Chains, Journal of Travel Research, 47, pp. 425-439.
- Zhang, X., Song, H., Q.Huang, G., (2009), Tourism Supply Chain Management: A new research agenda, Tourism Management (30), pp. 345-358.
- Zhu, Q., Sarkis, J., (2004), Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises, Journal of Operations Management 22(3), pp. 265-289.
- Zsidisin, G., Siferd, S., (2001), Environmental purchasing: A framework for theory development, European Journal of Purchasing and Supply Management 7(1), pp. 61-73.

