

## رقابت پذیری مقصد گردشگری: تحلیل اهمیت - عملکرد

### (مورد مطالعه: شهر یزد و شهر شیراز)

محمد رضا فرزین<sup>۱</sup>، فاطمه شکاری<sup>۲</sup>، فاطمه عزیزی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۸/۱۴ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۲

#### چکیده

همگام شدن با روندهای جهانی و کسب مزیت رقابتی مستلزم این است که مقصدهای گردشگری راهبردهای خود را بر اساس شناخت اهمیت ویژگی‌های رقابت پذیری مقصد و عملکرد خود در این زمینه تدوین نمایند. در پژوهش حاضر، رویکرد IPA برای ارزیابی اهمیت فعالیت‌های مختلف جهت کسب مزیت رقابتی در مدیریت مقصد و بررسی عملکرد دو مقصد یزد و شیراز مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج نشان داد که از دید خبرگان، در هر دو مقصد حدود نیمی از معیارها با اهمیت اندک و عملکرد ضعیف، اولویت پایینی برای اختصاص منابع دارند. بر اساس میانگین امتیازهای مرتبط با اهمیت، در شهر یزد ابعاد «مدیریت بحران»، «بازاریابی»، «تغییرات اقلیمی»، «آموزش گردشگری و مهمان‌نوازی»، «توسعه پایدار» و «توسعه محصول و نوآوری» و در شهر شیراز ابعاد «تغییرات اقلیمی»، «بازاریابی»، «مدیریت بحران»، «توسعه پایدار»، «توسعه محصول و نوآوری» و «آموزش گردشگری و مهمان‌نوازی» به ترتیب از بااهمیت‌ترین تا کم‌اهمیت‌ترین ابعاد مربوط به رقابت پذیری مقصد شناخته شدند.

واژگان کلیدی: رقابت‌پذیری مقصد، تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد، یزد، شیراز

۱- دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی

۲- دکتری مدیریت گردشگری گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

Ma.shekari@gmail.com

۳- دکتری مدیریت گردشگری گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

امروزه مقصدهای گردشگری مانند سایر کسب و کارها، تلاش می‌کنند تا خود را از رقبا متمایز سازند و تجربه‌ای منحصر به فرد را به مشتریان ارائه دهند (کراوچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). این امر ناشی از پتانسیل اقتصادی گردشگری و وجود رقابت شدید بین بنگاه‌ها و مقصدهای گردشگری است (لی و کینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). کسب جایگاه رقابتی توسط مقصدهای گردشگری در بازارهای جهانی و حفظ و تقویت این جایگاه، چالشی مهم و در عین حال، پیچیده است (کراوچ، ۲۰۱۰). همزمان با لزوم توجه به رقابت فزاینده بین بنگاه‌ها و مقصدهای گردشگری، توانایی تشخیص و مواجهه با تغییرات گسترده‌ی جهانی نیز مؤلفه‌ای کلیدی برای موفقیت هر مقصد است. تصمیم‌گیری‌هایی که با نیازهای در حال تغییر مشتریان انطباق ندارد، باعث «انحراف راهبردی»<sup>۳</sup> می‌شود. انحراف راهبردی زمانی رخ می‌دهد که راهبرد سازمان، به طور تدریجی از توجه به نیروهای محیط کلان فاصله می‌گیرد که نتیجه‌ی آن زیان رقابتی<sup>۴</sup> خواهد بود (دویر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ دویر و همکاران، ۲۰۱۲؛ دویر و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، بنگاه‌ها و مقصدهای گردشگری برای از بین بردن انحراف‌های راهبردی، باید اهمیت گزینه‌های راهبردی مختلف و سطح عملکرد خود در زمینه اجرای گزینه‌هایی که منجر به ایجاد ارزش افزوده برای محصول می‌شود را بشناسند (دویر و همکاران، ۲۰۱۴).

علی‌رغم تلاش چشم‌گیر کشورهای جهان برای پیشی گرفتن از یکدیگر در جذب گردشگران بین‌المللی و کسب درآمدهای حاصل از این صنعت، بررسی آمار و شواهد موجود نشان می‌دهد که کشور ایران از این حیث وضعیت مطلوبی ندارد. بر اساس سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، صنعت گردشگری کشور باید در سال ۱۴۰۴ به هدف کمی جذب ۲۰

1. Crouch
2. Lee & King
3. Strategic drift
4. Competitive disadvantage
5. Dwyer

میلیون گردشگر بین‌المللی و ۲۵ میلیارد دلار درآمد ارزی دست یابد، این در حالی است که بر اساس گزارش سازمان جهانی گردشگری، ورودی‌های گردشگری بین‌المللی ایران در سال ۲۰۱۶، ۴,۹۴۲,۰۰۰ نفر بوده است (سازمان جهانی گردشگری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بعلاوه، بر اساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۱۷، ایران از بین ۱۳۶ کشور جهان از نظر شاخص رقابت‌پذیری سفر و گردشگری رتبه ۹۳ را به خود اختصاص داده است (مجمع جهانی اقتصاد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بر این اساس، می‌توان گفت که تحقق اهداف سند چشم‌انداز کشور در حوزه گردشگری جز با تلاش برای ارتقای رقابت‌پذیری این صنعت میسر نخواهد شد. موضوع توجه به رقابت‌پذیری در خط‌مشی‌گذاری‌ها و پژوهش‌ها مورد توجه جدی قرار نگرفته است و تعداد پژوهش‌های انجام شده در این زمینه محدود می‌باشد (نادعلی‌پور، ۱۳۹۲؛ ایمانی خوش‌خو و همکاران، ۱۳۹۳، باقری و همکاران، ۱۳۹۵).

بررسی اجمالی برنامه‌های گشت‌های ورودی به کشور نشان می‌دهد که دو شهر یزد و شیراز از جمله مقصدهای گردشگری شهری هستند که گردشگران بسیاری را می‌پذیرند (قادری، ۱۳۹۳). با توجه به اهمیت این دو مقصد در جذب گردشگران ورودی، پژوهش حاضر به ارزیابی رقابت‌پذیری آن‌ها می‌پردازد.

پژوهش حاضر دو هدف را دنبال می‌کند: (۱) تعیین اهمیت نسبی فعالیت‌های مدیریتی که با توجه به روندها و تغییرات جهانی بر رقابت‌پذیری مقصدهای گردشگری در زمان حال و آینده اثرگذار هستند. (۲) سنجش رقابت‌پذیری گردشگری دو شهر شیراز و یزد با توجه به معیارهای مربوط به هر بعد با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد (IPA)<sup>۳</sup>. برای تحلیل رقابت‌مندی مقصد، استفاده از ماتریس IPA، منجر به تعیین فرصت‌های بهبود و همچنین هدایت برنامه‌ریزی‌های راهبردی می‌شود. همچنین امکان مقایسه اهمیت هر معیار و سطح

1. UNWTO
2. WEF
3. Importance- Performance Analysis

عملکرد هر مقصد را میسر می‌سازد (دویر و همکاران، ۲۰۱۲). یافته‌های این تحقیق به مدیران مقصد و فعالان بخش خصوصی گردشگری در توسعه فعالیت‌ها جهت دستیابی و حفظ مزیت رقابتی مقصد کمک می‌کند.

این پژوهش در پنج بخش تنظیم شده است. پس از مقدمه، بخش بعدی به ادبیات تحقیق می‌پردازد. روش تحقیق و یافته‌ها و تحلیل آن به ترتیب در بخش سوم و چهارم مورد بررسی قرار گرفته است. بخش انتهایی نیز به نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق اختصاص دارد.

### ادبیات تحقیق

رقابت‌پذیری یک صنعت مؤلفه‌ای اساسی است که چگونگی فعالیت صنعت را در بازارهای جهانی تعیین می‌کند (دویر و همکاران، ۲۰۰۲). رقابت‌پذیری مقصد یعنی توانایی یک کشور یا منطقه در ارائه کالاها و خدماتی که از لحاظ جنبه‌های حائز اهمیت برای گردشگران نسبت به مقصدهای رقیب عملکرد بهتری داشته باشند (دویر و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۷۵۸). از نظر ریچی و کراوچ (۲۰۰۳)، نقل شده در لی و کینگ (۲۰۰۹) رقابت‌پذیری یعنی توانایی مقصد برای افزایش مخارج گردشگری و جذب تعداد بیش‌تری دیدارکننده در عین ارائه‌ی تجربه‌های رضایت‌بخش و به یاد ماندنی، کسب سود، ارتقای رفاه ساکنین و حفاظت از منابع طبیعی مقصد برای آیندگان. به بیان لی و کینگ، رقابت‌پذیری مقصد را می‌توان از طریق آرایش اثربخش منابع و جاذبه‌های مقصد گردشگری ارتقا داد. آرایش منابع و جاذبه‌ها یعنی تدوین و اجرای راهبردهایی که با محیط در حال تغییر سازگارند. رقابت‌پذیری گردشگری اغلب مشروط به نیروهای محیطی است که کنترل بسیار اندکی بر آنها وجود دارد. مقصدهایی که به نیروهای محیطی توجه می‌کنند، برای پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدها از موقعیت بهتری برخوردارند (لی و کینگ، ۲۰۰۹).

موضوع رقابت‌پذیری مقصد و سنجش آن مورد توجه بسیاری از محققان، دست‌اندرکاران و خط‌مشی‌گذاران حوزه‌ی گردشگری قرار گرفته است (کراوچ و ریچی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ دویر و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ دویر و همکاران، ۲۰۰۴؛ انرایت و نیوتن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ بهار و کوزاک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ گرومزل و میهالیک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ لی و کینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ کوزاک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ کراوچ، ۲۰۱۰؛ ژنگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ دویر و همکاران، ۲۰۱۲؛ دویر و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

ریچی (۲۰۱۰) مطالعات انجام شده در حوزه‌ی رقابت‌پذیری مقصد را در سه گروه دسته‌بندی می‌کند: اول، مطالعاتی که با هدف تشخیص جایگاه رقابتی مقصدهای خاصی صورت گرفته است، برای مثال، اینرایت و نیوتن (۲۰۰۴) رقابت‌پذیری در هنگ‌کنگ را مورد بررسی قرار دادند. بوتی و پیپاچ، به بررسی رقابت‌پذیری جزایر هاوایی پرداختند (بوتی و پیپاچ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). ژانگ و همکاران رقابت‌پذیری مقصد گردشگری را در چین بررسی کردند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

برخی دیگر از مطالعات، بر جنبه‌های خاصی از رقابت‌پذیری مقصد متمرکز بوده‌اند، از جمله مطالعه رقابت‌پذیری مقصد با توجه به قیمت (دویر و همکاران، ۲۰۰۰)، عوامل مدیریتی و سیاسی (زیگر و هالمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵)، قوانین و مقررات حمایت از مصرف‌کننده (گرینوود و دویر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵)، ادراک کارآفرینان خصوصی از نقش خود در توسعه رقابت‌پذیری مقصد گردشگری (کومپولا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴).

سومین دسته از پژوهش‌ها در پی ایجاد مدل‌ها و نظریه‌های جامع رقابت‌پذیری بوده‌اند. بر اساس مدل کراوچ و ریچی (۱۹۹۹)، رقابت‌پذیری مقصد مبتنی بر موهبت‌ها و منابع مقصد (مزیت

1. Crouch & Ritchie
2. Dwyer & Kim
3. Enright & Newton
4. Gromezelj & Mihalic
5. Kozak
6. Zhang
7. Zhou
8. Botti & Peypoch
9. Zehrer & Hallmann
10. Greenwood & Dwyer
11. Komppula

مقایسه‌ای) و ظرفیت به کارگیری این منابع (مزیت رقابتی) است. در این مدل که مبتنی بر چارچوب «الماس رقابت‌پذیری ملی» مایکل پورتر است، رقابت‌پذیری مقصد براساس چهار مؤلفه‌ی اصلی تعیین می‌شود: «منابع و جاذبه‌های کلیدی»<sup>۱</sup>، «منابع و عوامل پشتیبان»، «مدیریت مقصد» و «عوامل تعدیل‌کننده (محدودکننده)»<sup>۲</sup> (انرایت و نیوتن، ۲۰۰۴). دویر و کیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) و دویر و همکاران (۲۰۰۴) نیز مدلی جامع از رقابت‌پذیری مقصد ارائه داده‌اند. عناصر این مدل عبارتند از منابع (ذاتی، انسان ساخت و پشتیبان)، مدیریت مقصد، تقاضای گردشگری و شرایط موقعیتی. این عناصر بر رقابت‌پذیری مقصد و در نتیجه شکوفایی اجتماعی-اقتصادی تأثیر می‌گذارند.

مدل رقابت‌پذیری مقصد ارائه شده توسط هیث<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، نقل شده در کراوچ، (۲۰۱۰) از مؤلفه‌هایی تحت عنوان «شالوده»<sup>۵</sup> (شامل جاذبه‌های اصلی؛ عوامل بنیادین غیرقابل مذاکره<sup>۶</sup>؛ توانمندسازها<sup>۷</sup>؛ ارزش‌افزها<sup>۸</sup>؛ تسهیل‌کننده‌ها و مؤلفه‌هایی مانند مهمان‌نوازی و تجربه‌های اصیل) و «ملاط»<sup>۹</sup> (شامل ذی‌نفعان، ارتباطات، شرکا و اتحادیه‌ها، اطلاعات و پژوهش و سنجش عملکرد) تشکیل شده‌است. در این مدل همچنین بر محرک‌های کلیدی مختلفی از جمله توسعه و بازاریابی، خط‌مشی و چارچوب توسعه پایدار و استراتژی و چارچوب بازاریابی راهبردی تأکید می‌شود.

شاخص رقابت‌پذیری سفر و گردشگری (TTCI)<sup>۱۰</sup> آخرین مدل جامع برای رقابت‌پذیری مقصد است که توسط مجمع جهانی اقتصاد (WEF)<sup>۱۱</sup> طراحی شده‌است. شاخص TTCI مجموعه‌ای از عوامل و خط‌مشی‌هایی که در توسعه پایدار و رقابت‌پذیری یک کشور نقش

1. Core Resources and Attractors
2. Qualifying determinants
3. Kim
4. Heath
5. foundations
6. fundamental nonnegotiables
7. enablers
8. Value-adders
9. the cement
10. Travel & Tourism Competitiveness Index
11. World Economic Forum

دارند را اندازه‌گیری می‌کند. این گزارش که هر دو سال یکبار تهیه می‌شود، ابزاری راهبردی برای کسب و کارها و دولت فراهم می‌کند که توسط آن قادر خواهند بود کشورها را با توجه به نیروهای محرک رقابت‌پذیری با یکدیگر مقایسه کنند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۵).

در ایران، با استفاده از شاخص TTCI، ایمانی خوش‌خو و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی جایگاه ایران در بین کشورهای اسلامی پرداختند. باقری و همکاران (۱۳۹۵) نیز شاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری گردشگری استان فارس را شناسایی و سطح‌بندی کردند.

به بیان دویر و همکاران (۲۰۱۰ و ۲۰۱۲) علی‌رغم مدل‌های متعددی که برای رقابت‌پذیری مقصد ارائه شده است، محققان در سنجش این مفهوم با مشکلات متعددی روبرو هستند. از نظر آن‌ها مشکل بنیادین تمام این شاخص‌ها چگونگی ادغام شاخص‌های عینی رقابت‌پذیری (مانند تغییر در سهم بازار، عواید ارز خارجی، اشتغال ایجاد شده) و سنجه‌های ذهنی (مانند غنای فرهنگ، کیفیت خدمات و زیبایی چشم اندازه‌ها) است. مشکل دیگر این است که هر مقصد گردشگری به طور مطلق رقابتی یا غیررقابتی نیست، بلکه رقابتی بودن (یا نبودن) در مقایسه با مقصدهای دیگر دارای مفهوم است. مهم این است که مشخص شود چه مقصدهایی مجموعه رقابتی یک مقصد خاص را تشکیل می‌دهند. بر همین اساس، در پیمایش‌ها اغلب از پاسخ‌دهندگان درخواست می‌شود که به مقصد مورد مطالعه در مقایسه با فهرستی از مقصدهای رقیب نمره بدهند. اگرچه این روش مبتنی بر دیدگاه نسبی بودن رقابت‌پذیری است، مشکل این جاست که فرض می‌شود که پاسخ‌دهندگان با هر یک از مقصدها تا حدی آشنایی دارند در حالی که در واقعیت این‌گونه نیست. تفاوت‌های موجود بین کشورها در یک مجموعه رقابتی موجب می‌شود تعیین متوسط ویژگی مقصدهای رقیب برای مقایسه با مقصد مورد نظر برای پاسخ‌دهندگان دشوار باشد. بعلاوه، امکان سوگیری ذاتی<sup>۲</sup> در پیمایش نیز وجود دارد. مساله‌ی

---

1. WEF

2. in-built bias

دیگر، دشواری تعیین سنجه‌های رقابت‌پذیری است که برای تمام مقصدها کاربرد داشته باشد. هر مقصد ممکن است از برخی جنبه‌ها رقابتی باشد و در برخی دیگر نباشد. بنابراین، مقصدها به خودی خود رقابتی یا غیررقابتی نیستند، بلکه با توجه به برخی از ویژگی‌ها در مقایسه با سایر مقصدها رقابتی یا غیررقابتی به شمار می‌آیند.

با توجه به مشکلات موجود، محققان تلاش کرده‌اند رویکردهای دیگری برای ارزیابی رقابت‌پذیری مقصد بیابند. یکی از رویکردهایی که مورد استقبال زیادی قرار گرفته است و در تحقیق‌های گردشگری مورد استفاده قرار می‌گیرد، رویکردی است که از چارچوب IPA استفاده می‌کند. این چارچوب برای تحلیل رقابت‌مندی مقصد مزیت‌های بخصوصی دارد، چرا که می‌توان از آن برای تعیین فرصت‌های بهبود و همچنین هدایت برنامه‌ریزی‌های راهبردی استفاده کرد. IPA معیارهای اهمیت و عملکرد را در قالب یک ماتریس دو بعدی ترکیب می‌کند تا تفسیر داده‌ها و ارائه راهکارها را ساده‌تر کند. بیش‌تر بحث‌های محققان حوزه رقابت‌پذیری مقصد، در مورد چگونگی تعیین اهمیت مؤلفه‌های مختلف رقابت‌پذیری و شاخص‌های کلیدی عملکرد بوده است که با استفاده از تکنیک IPA می‌توان بر این مسأله فائق آمد (دویر و همکاران، ۲۰۱۲).

اینرایت و نیوتن (۲۰۰۴) از تکنیک IPA برای مطالعه گردشگری کسب و کار در هنگ‌کنگ استفاده کردند و نتیجه گرفتند که این رویکرد قادر خواهد بود مبنایی برای تصمیم‌های مدیریتی و خط‌مشی‌گذاری در صنعت گردشگری ایجاد کند. از نظر آنان، این روش‌شناسی مفهوم رقابت‌پذیری مقصد گردشگری را عملیاتی کرده است، به گونه‌ای که برای محققان، دست‌اندرکاران صنعت گردشگری و خط‌مشی‌گذاران سودمند باشد. در مطالعه‌ی دیگری، دویر و همکاران (۲۰۱۴) با استفاده از تحلیل IPA به ارزیابی اهمیت فعالیت‌های مختلفی که زیربنای توسعه گردشگری در صربستان را تشکیل می‌دهد و ادراک ذی‌نفعان صنعت گردشگری این کشور از عملکرد این مقصد با توجه به این فعالیت‌ها پرداختند.



## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه‌ی گردآوری داده‌ها پیمایشی و از لحاظ روش توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان آشنا به وضعیت گردشگری در دو شهر یزد و شیراز هستند که مدیران هتل‌ها، کارکنان و مدیران سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری هر استان، روسای مؤسسات آموزشی و اساتید دانشگاه آشنا در حوزه گردشگری را در بر می‌گیرد. هدف این پژوهش تعیین اهمیت نسبی فعالیت‌های مدیریتی با توجه به تأثیرگذاری روندها و تغییرات جهانی بر رقابت‌پذیری مقصدهای گردشگری و سنجش رقابت‌پذیری گردشگری دو شهر شیراز و یزد با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد است. از نظر اسلک<sup>۱</sup>، در مدل IPA برای سنجش شاخص‌ها می‌توان از مقیاس ۵، ۷ یا ۹ تایی استفاده کرد (کیتچرن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). از این رو، در این پژوهش پرسشنامه براساس طیف پنج‌تایی طراحی شده، به طوری که طیف پنج‌تایی لیکرت (از بسیار کم تا بسیار زیاد) برای سنجش میزان اهمیت هر یک از معیارهای رقابت‌پذیری مقصد و عملکرد (از بسیار ضعیف تا بسیار خوب) دو مقصد گردشگری یزد و شیراز با توجه به هر معیار مورد استفاده قرار گرفته است.

در این تحقیق ابتدا براساس مطالعه‌ی دویر و همکاران (۲۰۰۹)، دویر و همکاران (۲۰۱۲) و دویر و همکاران (۲۰۱۴) معیارهای مربوط به رقابت‌پذیری مقصد گردشگری استخراج شد. دویر و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی چگونگی اثرگذاری نیروهای کلیدی تغییرات جهانی بر صنعت گردشگری تا سال ۲۰۲۰ پرداختند. به بیان آن‌ها نیروهای در حال تغییر جمعیت‌شناختی، فناوری، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی (STEEP<sup>۳</sup>) بستری را ایجاد می‌کنند که خط‌مشی‌ها، برنامه‌ریزی و توسعه بلندمدت گردشگری درون آن شکل می‌گیرد. این محرک‌ها همچنین بر محیط خارجی که مصرف‌کننده در آن تصمیمات مرتبط با سفر را اتخاذ می‌کند، اثرگذار است. آن‌ها سپس مضامین این تغییرات برای مدیریت مقصدها و کسب و کارهای گردشگری را در شش بُعد شامل توسعه پایدار گردشگری، مدیریت بحران، تغییرات اقلیمی، توسعه محصول و نوآوری، آموزش در گردشگری و مهمان‌نوازی و بازاریابی دسته‌بندی کردند.

1. Slack
2. Kitcharoen
3. Social, Technological, Economic, Environmental, Political

به بیان این محققین، در آینده این روندهای جهانی مقصدها را به شیوه‌ی مشابهی تحت تأثیر قرار خواهد داد. معیارهای مورد استفاده در این مطالعه‌ی با توجه به شرایط خاص دو مقصد شیراز و یزد بومی‌سازی شده است. در نهایت ۴۱ معیار در پرسشنامه گنجانده شد و از تعداد ۲۹ نفر از خبرگان صنعت گردشگری دو شهر خواسته شد که به اهمیت و عملکرد هر معیار امتیاز دهند. داده‌ها با استفاده از ماتریس IPA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جدول ۱ هر یک از ابعاد و معیارهای مربوط به هر بُعد در زمینه رقابت‌پذیری مدیریت مقصد را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد و معیارهای رقابت‌پذیری مدیریت مقصد

معیار	ردیف	بُعد
دانش مدیران گردشگری در زمینه‌ی تجارت الکترونیک و استفاده از فناوری اطلاعات به منظور دستیابی به مزیت رقابتی	۱	توسعه پایدار
استفاده از اتحادیه‌ها به عنوان راهبردی برای افزایش منافع کسب و کار و بهبود ارتباطات بین ذی‌نفعان	۲	
در نظر گرفتن اصول توسعه پایدار به عنوان زیربنای توسعه گردشگری	۳	
استقبال از «گردشگری سبز و پاک» با هدف کاهش اثرات زیست‌محیطی (برای مثال، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و سایر آلاینده‌ها)	۴	
برقراری توازن بین نیازهای دیدارکنندگان و اهداف زیست‌محیطی مقصد	۵	
استفاده از راهبردهای گردشگری سبز توسط کسب و کارها با هدف کسب سود (برای مثال، عرضه غذاهای ارگانیک به گردشگران توسط هتل‌ها)	۶	
آموزش مصرف‌کنندگان در مورد خرید محصولات گردشگری که با محیط‌زیست سازگار است.	۷	
دیدگاه بلندمدت دست‌اندرکاران حوزه گردشگری نسبت به اجرای راهبردهای سازگار با محیط‌زیست	۸	
توجه بیش‌تر به درآمد کسب شده از گردشگران نسبت به تعداد آن‌ها (به عبارت دیگر، اهمیت بیش‌تر بازدهی گردشگران نسبت به تعداد آن‌ها)	۹	
توزیع عادلانه درآمد گردشگری بین ذینفعان این صنعت	۱۰	
افزایش فرصت‌های تفریحی و فراغتی برای شهروندان در پی توسعه گردشگری	۱۱	

۱۲	مشارکت کسب و کارهای گردشگری در فرآیند برنامه ریزی بلندمدت این صنعت	بازاریابی
۱۳	همکاری متقابل بنگاه‌های گردشگری در زمینه‌هایی چون بازاریابی مقصد و توسعه محصولات	
۱۴	مشارکت بخش خصوصی و دولتی به منظور حمایت از محصولات گردشگری فعلی	
۱۵	توسعه گردشگری با توجه به آستانه‌های ظرفیتی مقصد (ظرفیت‌های اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و غیره)	
۱۶	بهره‌گیری از مزایای اینترنت توسط کسب و کارهای کوچک به منظور برقراری ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان	
۱۷	تناسب بین پیام بازاریابی مقصد و تجربه گردشگری ارائه شده	
۱۸	آشنا کردن شهروندان با منافع صنعت گردشگری برای جامعه	
۱۹	فراهم کردن امکان مشارکت شهروندان از طریق شبکه‌های اجتماعی مانند یوتیوب، توئیتر، فیس‌بوک توسط بنگاه‌های گردشگری	
۲۰	تمرکز برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری بر ویژگی‌های منحصر به فرد مقصد	مدیریت بحران
۲۱	فراهم کردن شرایطی که گردشگران در آن احساس امنیت کنند	
۲۲	تدوین راهبردهای مدیریتی به منظور مواجهه با بحران‌های آینده	
۲۳	اطلاع‌رسانی در مورد راهبردهای مدیریت بحران برای حفظ جذابیت مقصد	
۲۴	انتشار اطلاعات در مورد مقصد به منظور کاهش خطر ادراک شده توسط گردشگران	
۲۵	دانش کافی مدیران و قابلیت انطباق دانش خود با تغییرات محیطی	آموزش گردشگری و مهمان‌نوازی
۲۶	گنجاندن اصول و روش‌های گردشگری پایدار در تمام برنامه‌های درسی رشته‌های مرتبط با گردشگری	
۲۷	توجه بنگاه‌های گردشگری به آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر	
۲۸	کمک به افراد سالخورده برای کسب مهارت‌های جدید به منظور مشارکت در صنعت گردشگری	
۲۹	ارائه برنامه‌های آموزشی در راستای جلب حمایت جامعه از صنعت گردشگری	
۳۰	انطباق برنامه‌های آموزشی گردشگری با مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز این صنعت	
۳۱	ایجاد امکان کسب تجربه‌هایی اصیل (کسب تجربه‌هایی مرتبط با هویت مقصد) و برقرار	

کردن ارتباط با شهروندان برای گردشگران		
نوسازی مستمر محصولات فیزیکی و خدمات گردشگری کسب و کارها	۳۲	
هماهنگی توسعه محصولات جدید متناسب با منابع و برند مقصد	۳۳	
نوآوری در محصولات و خدمات با تأکید بر مشتری محوری	۳۴	
به کارگیری فناوری‌های نوین برای کمک به بهبود در تفسیر جاذبه‌های گردشگری	۳۵	
عدم اتکای بیش از حد به منابع حساس محیطی و فرهنگی برای توسعه محصولات جدید	۳۶	
خلق تجربه‌هایی در جهت متمایز کردن مقصد از مقصدهای رقیب	۳۷	
انطباق راهبردهای توسعه گردشگری با اقلیم مقصد	۳۸	تغییرات اقلیمی
همکاری صنعت گردشگری و دولت به منظور کاهش دادن اثرات تغییرات آب و هوایی (از جمله گرم شدن هوا و تغییر در الگوی بارش) و سازگار شدن با آن.	۳۹	
گنجاندن راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی در برنامه‌های توسعه گردشگری مقصد	۴۰	
لزوم اجرای راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی توسط کسب و کارهای گردشگری	۴۱	

### تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد

تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد اولین بار توسط مارتیلا و جیمز<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷ در حوزه‌ی بازاریابی معرفی شد (پریوگو و مک درموت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). این روش به عنوان روشی اثربخش برای ارزیابی موقعیت رقابتی سازمان‌ها در بازار، شناسایی فرصت‌های بهبود و تعیین راهبردهای مناسب به کار گرفته می‌شود (دنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). نقش ماتریس اهمیت- عملکرد کمک به فرایند تصمیم‌گیری است. این ماتریس دارای چهار قسمت است و در هر بُعد، راهبرد خاصی قرار دارد. از این ماتریس، برای شناخت درجه اولویت شاخص‌ها جهت بهبود، استفاده می‌شود. تشکیل ماتریس اهمیت- عملکرد، مبتنی بر قواعد معینی است. به منظور ترسیم این ماتریس، هر یک از محورها به دو نیمه تقسیم می‌شوند. برای انجام این کار، از نقطه تقاطع استفاده می‌شود (فتحی و جرگاه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). اغلب

1. Martilla & James
2. Prajogo & McDermott
3. Deng
4. Fathi Vajargah

در ماتریس IPA، محور X نشان دهنده‌ی "عملکرد" و محور Y بیان گر "اهمیت" می‌باشد. این ماتریس در شکل ۱ نشان داده شده است (ونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ چو و چای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

اهمیت	ربع اول (اهمیت بالا/عملکرد پایین)	ربع دوم (اهمیت بالا/عملکرد بالا)
	ربع سوم (اهمیت پایین/عملکرد پایین)	ربع چهارم (اهمیت پایین/عملکرد بالا)

#### عملکرد

شکل ۱. ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد

ربع اول؛ ناحیه‌ای کلیدی است، عواملی که در این ربع قرار می‌گیرند، باید در اولین فرصت بهبود پیدا کنند و در اوایت بالایی قرار دارند. عواملی که در ربع دوم قرار می‌گیرند، عواملی اساسی و کلیدی می‌باشند که باید حفظ شوند. عوامل ربع سوم اهمیت چندانی ندارند و نیازمند اصلاح فوری نیستند. ربع چهارم، بیانگر نقاط قوت غیر مهم است و بهتر است منابع صرف شده برای آن‌ها، به عوامل دیگری اختصاص داده شود.

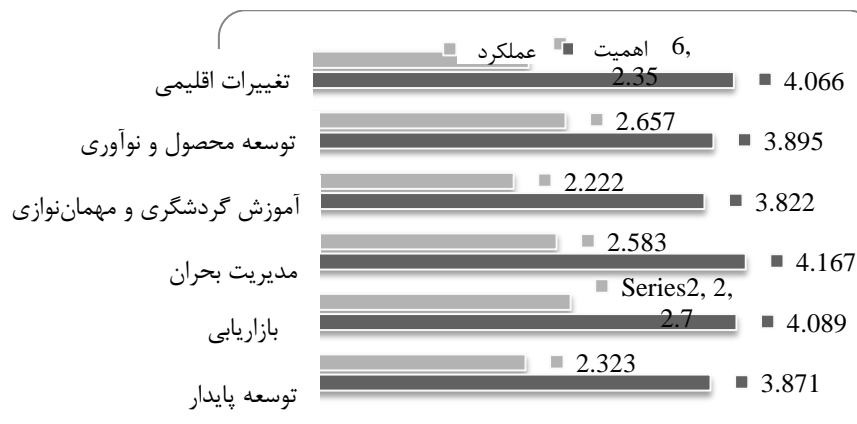
در مدل IPA، از میانگین داده‌های مربوط به سطح عملکرد و میانگین داده‌های مربوط به درجه اهمیت هر یک از شاخص‌ها، برای تعیین مختصات هر شاخص و نمایش آن در ماتریس IP، استفاده می‌شود.

#### یافته‌ها

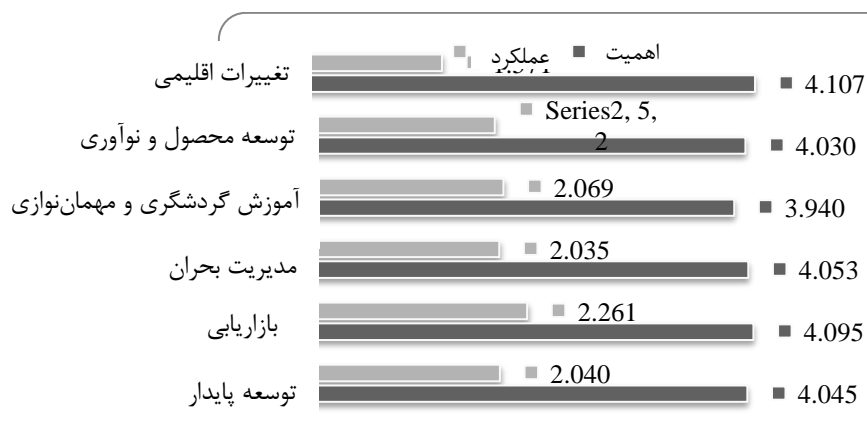
به منظور ترسیم ماتریس IPA ابتدا میانگین هندسی نظرات در ارتباط با اهمیت و عملکرد مربوط به دو شهر یزد و شیراز محاسبه شد. میانگین مربوط به اهمیت و عملکرد هر یک از ابعاد در دو شهر یزد و شیراز به ترتیب در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است.

1. Wong

2. Chu & Choi



شکل ۲. میانگین اهمیت و عملکرد هر یک از ابعاد در شهر یزد

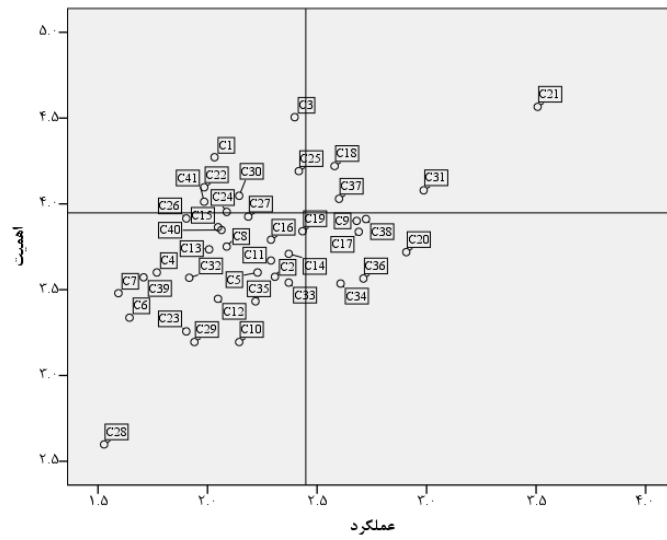


شکل ۳. میانگین اهمیت و عملکرد هر یک از ابعاد در شهر شیراز

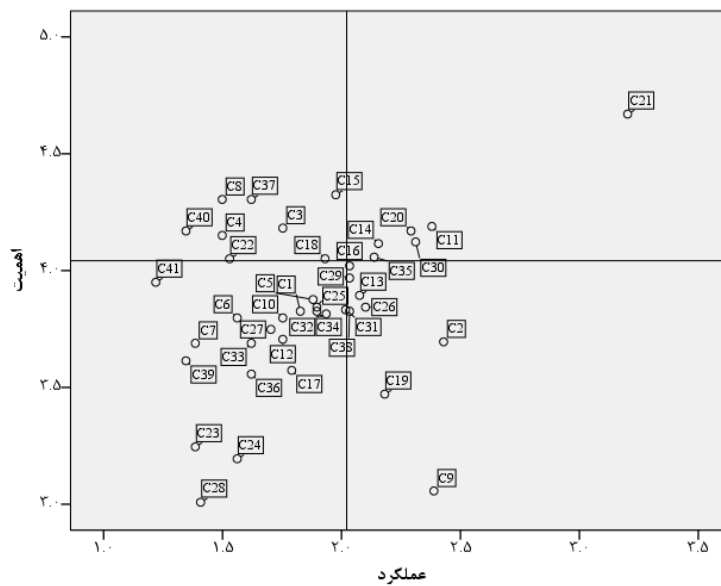
با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ ابعاد «توسعه محصول و نوآوری» و «بازاریابی» به ترتیب در دو شهر یزد و شیراز از بیشترین میانگین عملکرد و ابعاد «مدیریت بحران» و «تغییرات اقلیمی» به ترتیب در دو شهر یزد و شیراز از بیشترین میانگین اهمیت را دارند.

برای ترسیم ماتریس IPA عملکرد بر روی محور X و اهمیت بر روی محور Y قرار می‌گیرد. با در نظر گرفتن امتیازهای مربوط به اهمیت و عملکرد در هر معیار، ماتریس اهمیت-عملکرد تشکیل شده است. نقطه تلاقی خطوط عمودی و افقی به ترتیب متوسط میانگین

امتیازهای اهمیت (۳/۹۴ یزد و ۴/۰۴۱ شیراز) و عملکرد (۲/۴۴ یزد و ۲/۰۲ شیراز) را نشان می‌دهد. ماتریس IPA برای دو شهر یزد و شیراز در شکل‌های ۴ و ۵ نشان داده شده است.



شکل ۴. نمودار اهمیت و عملکرد شهر یزد



شکل ۵. نمودار اهمیت و عملکرد شهر شیراز

همان‌طور که شکل ۴ نشان می‌دهد معیارهای ۱، ۳، ۲۲، ۲۴، ۲۵، ۳۰ و ۴۱ شامل «دانش مدیران گردشگری در زمینه‌ی تجارت الکترونیک و استفاده از فناوری اطلاعات به منظور دستیابی به مزیت رقابتی»، «در نظر گرفتن اصول توسعه پایدار به عنوان زیربنای توسعه گردشگری»، «تدوین راهبردهای مدیریتی به منظور مواجهه با بحران‌های آینده»، «انتشار اطلاعات در مورد مقصد به منظور کاهش خطر ادراک شده توسط گردشگران»، «دانش کافی مدیران و قابلیت انطباق دانش خود با تغییرات محیطی»، «انطباق برنامه‌های آموزشی گردشگری با مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز این صنعت» و «لزوم اجرای راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی توسط کسب و کارهای گردشگری» در شهر یزد و با توجه به شکل ۵، معیارهای ۳، ۴، ۸، ۱۵، ۱۸، ۲۲، ۳۷ و ۴۰ شامل «در نظر گرفتن اصول توسعه پایدار به عنوان زیربنای توسعه گردشگری»، «استقبال از گردشگری سبز و پاک با هدف کاهش اثرات زیست‌محیطی»، «دیدگاه بلندمدت دست‌اندرکاران حوزه گردشگری نسبت به اجرای راهبردهای سازگار با محیط‌زیست»، «توسعه گردشگری با توجه به آستانه‌های ظرفیتی مقصد»، «آشنا کردن شهروندان با منافع صنعت گردشگری برای جامعه»، «تدوین راهبردهای مدیریتی به منظور مواجهه با بحران‌های آینده»، «خلق تجربه‌هایی در جهت متمایز کردن مقصد از مقصدهای رقیب»، «گنجاندن راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی در برنامه‌های توسعه گردشگری مقصد» در شهر شیراز به عنوان عواملی تعیین شده‌اند که اهمیت بالایی داشته، ولی عملکرد صنعت گردشگری این دو شهر در رابطه با آن‌ها ضعیف می‌باشد. در نتیجه، مدیران گردشگری این مقصدها باید تلاش‌های خود را بر بهبود عملکرد در زمینه این معیارها متمرکز کنند، زیرا در غیر این صورت به انحراف راهبردی دچار خواهند شد.

معیارهای ۱۸، ۲۱، ۳۱ و ۳۷ شامل «آشنا کردن شهروندان با منافع صنعت گردشگری برای جامعه»، «فراهم کردن شرایطی که گردشگران در آن احساس امنیت کنند»، «ایجاد امکان کسب تجربه‌هایی اصیل (کسب تجربه‌هایی مرتبط با هویت مقصد) و برقرار کردن ارتباط با شهروندان برای گردشگران»، «خلق تجربه‌هایی در جهت متمایز کردن مقصد از مقصدهای رقیب» معیارهایی هستند که از نظر خبرگان اهمیت زیادی دارند و شهر یزد نیز در این حوزه‌ها عملکرد خوبی دارد. بنابراین، مدیران گردشگری شهر یزد بایستی اقدامات لازم را در جهت حفظ



وضعیت موجود در این زمینه‌ها انجام دهند. در شهر شیراز معیارهای ۱۱، ۱۴، ۲۰، ۲۱، ۳۰ و ۳۵ شامل «افزایش فرصت‌های تفریحی و فراغتی برای شهروندان در پی توسعه گردشگری»، «مشارکت بخش خصوصی و دولتی به منظور حمایت از محصولات گردشگری فعلی»، «تمرکز برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری بر ویژگی‌های منحصر به فرد مقصد»، «فراهم کردن شرایطی که گردشگران در آن احساس امنیت کنند»، «انطباق برنامه‌های آموزشی گردشگری با مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز این صنعت» و «به‌کارگیری فناوری‌های نوین برای کمک به بهبود در تفسیر جاذبه‌های گردشگری» چنین وضعیتی دارند.

معیارهای ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۳، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۲، ۳۳، ۳۵ و ۴۰ شامل «استفاده از اتحادیه‌ها به عنوان راهبردی برای افزایش منافع کسب و کار و بهبود ارتباطات بین ذینفعان»، «استقبال از «گردشگری سبز و پاک» با هدف کاهش اثرات زیست‌محیطی»، «برقراری توازن بین نیازهای دیدارکنندگان و اهداف زیست‌محیطی مقصد»، «استفاده از راهبردهای گردشگری سبز توسط کسب و کارها با هدف کسب سود»، «آموزش مصرف‌کنندگان در مورد خرید محصولات گردشگری سازگار با محیط‌زیست»، «دیدگاه بلندمدت دست‌اندرکاران حوزه گردشگری نسبت به اجرای راهبردهای سازگار با محیط‌زیست»، «توزیع عادلانه درآمد گردشگری بین ذینفعان این صنعت»، «افزایش فرصت‌های تفریحی و فراغتی برای شهروندان در پی توسعه گردشگری»، «مشارکت کسب و کارهای گردشگری در فرآیند برنامه‌ریزی بلندمدت این صنعت»، «همکاری متقابل بنگاه‌های گردشگری در زمینه‌هایی چون بازاریابی مقصد و توسعه محصولات»، «مشارکت بخش خصوصی و دولتی به منظور حمایت از محصولات گردشگری فعلی»، «توسعه گردشگری با توجه به آستانه‌های ظرفیتی مقصد»، «بهره‌گیری از مزایای اینترنت توسط کسب و کارهای کوچک به منظور برقراری ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان»، «فراهم کردن امکان مشارکت شهروندان از طریق شبکه‌های اجتماعی»، «اطلاع‌رسانی در مورد راهبردهای مدیریت بحران برای حفظ جذابیت مقصد»، «گنجاندن اصول و روش‌های گردشگری پایدار در تمام برنامه‌های درسی رشته‌های مرتبط با گردشگری»، «توجه بنگاه‌های گردشگری به آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر»، «کمک به افراد سالخورده برای کسب مهارت‌های جدید به منظور

مشارکت در صنعت گردشگری»، «ارائه برنامه‌های آموزشی در راستای جلب حمایت جامعه از صنعت گردشگری»، «نوسازی مستمر محصولات فیزیکی و خدمات گردشگری کسب و کارها»، «هماهنگی توسعه محصولات جدید متناسب با منابع و برند مقصد»، «به کارگیری فناوری‌های نوین برای کمک به بهبود در تفسیر جاذبه‌های گردشگری»، «همکاری صنعت گردشگری و دولت به منظور کاهش دادن اثرات تغییرات آب و هوایی و سازگار شدن با آن» و «گنجاندن راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی در برنامه‌های توسعه گردشگری مقصد» در ربع سوم قرار گرفته‌اند. در این ربع معیارهایی قرار دارند که از اهمیت پایینی برخوردارند و عملکرد شهر یزد نیز در ارتباط با آن‌ها ضعیف است. برای شهر شیراز، معیارهای ۱، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۷، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۷، ۲۸، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۳۹ و ۴۱ شامل «دانش مدیران گردشگری در زمینه‌ی تجارت الکترونیک و استفاده از فناوری اطلاعات»، «برقراری توازن بین نیازهای دیدارکنندگان و اهداف زیست محیطی مقصد»، «استفاده از راهبردهای گردشگری سبز توسط کسب و کارها با هدف کسب سود»، «آموزش مصرف‌کنندگان در مورد خرید محصولات گردشگری سازگار با محیط‌زیست»، «توزیع عادلانه درآمد گردشگری بین ذینفعان این صنعت»، «مشارکت کسب و کارهای گردشگری در فرآیند برنامه‌ریزی بلندمدت این صنعت»، «تناسب بین پیام بازاریابی مقصد و تجربه گردشگری ارائه شده»، «اطلاع‌رسانی در مورد راهبردهای مدیریت بحران برای حفظ جذابیت مقصد»، «انتشار اطلاعات در مورد مقصد به منظور کاهش خطر ادراک شده توسط گردشگران»، «دانش کافی مدیران و قابلیت انطباق دانش خود با تغییرات محیطی»، «توجه بنگاه‌های گردشگری به آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر»، «کمک به افراد سالخورده برای کسب مهارت‌های جدید به منظور مشارکت در صنعت گردشگری»، «نوسازی مستمر محصولات فیزیکی و خدمات گردشگری کسب و کارها»، «هماهنگی توسعه محصولات جدید متناسب با منابع و برند مقصد»، «نوآوری در محصولات و خدمات با تأکید بر مشتری‌محوری»، «عدم اتکای بیش از حد به منابع حساس محیطی و فرهنگی برای توسعه محصولات جدید»، «انطباق راهبردهای توسعه گردشگری با اقلیم مقصد»، «همکاری صنعت گردشگری و دولت به منظور کاهش دادن اثرات تغییرات آب و هوایی و سازگار شدن با آن» و «لزوم اجرای راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی توسط

کسب و کارهای گردشگری» در ربع سوم قرار گرفته‌اند. بنابراین، مدیران مقصد باید هنگام اختصاص منابع اولویت‌اندکی برای این معیارها قائل باشند.

معیارهای ۹، ۱۷، ۲۰، ۳۴، ۳۶ و ۳۸ شامل «توجه بیشتر به درآمد کسب شده از گردشگران نسبت به تعداد آن‌ها»، «تناسب بین پیام بازاریابی مقصد و تجربه گردشگری ارائه شده»، «تمرکز برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری بر ویژگی‌های منحصر به فرد مقصد»، «نوآوری در محصولات و خدمات با تأکید بر مشتری‌محوری» و «انطباق راهبردهای توسعه گردشگری با اقلیم مقصد» برای شهر یزد در ربع چهارم قرار دارند. به عبارتی اهمیت این معیارها از نظر خبرگان پایین بوده ولی عملکرد شهر یزد در این معیارها بالا است. برای شهر شیراز، معیارهای ۲، ۹، ۱۳، ۱۶، ۱۹، ۲۶، ۲۹ و ۳۱ شامل «استفاده از اتحادیه‌ها به عنوان راهبردی برای افزایش منافع کسب و کار و بهبود ارتباطات بین ذی‌نفعان»، «توجه بیشتر به درآمد کسب شده از گردشگران نسبت به تعداد آن‌ها»، «همکاری متقابل بنگاه‌های گردشگری در زمینه‌هایی چون بازاریابی مقصد و توسعه محصولات»، «بهره‌گیری از مزایای اینترنت توسط کسب و کارهای کوچک به منظور برقراری ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان»، «فراهم کردن امکان مشارکت شهروندان از طریق شبکه‌های اجتماعی»، «گنجاندن اصول و روش‌های گردشگری پایدار در تمام برنامه‌های درسی رشته‌های مرتبط با گردشگری»، «ارائه برنامه‌های آموزشی در راستای جلب حمایت جامعه از صنعت گردشگری» و «ایجاد امکان کسب تجربه‌هایی اصیل (کسب تجربه‌هایی مرتبط با هویت مقصد) و برقرار کردن ارتباط با شهروندان برای گردشگران» در این ربع قرار گرفته‌اند. بنابراین، از نظر خبرگان گردشگری شهر شیراز منابع اختصاص داده شده به این حوزه‌ها، باید به بهبود عملکرد در حوزه‌های دیگری اختصاص یابد.

### نتیجه‌گیری

مقصد‌های گردشگری در صورتی که راهبردهایی برای ارتقای وضعیت رقابت‌پذیری خود به کار نگیرد، در بهره‌برداری از توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود با شکست مواجه خواهند شد. توانایی تشخیص و مواجهه با تغییرات گسترده‌ی جهانی عنصری مهم برای نیل به مزیت رقابتی است. در نتیجه، چالش اصلی برای ذی‌نفعان گردشگری در بخش عمومی و خصوصی توجه پیش‌نگرانه به این تغییرات به منظور نیل به مزیت رقابتی و حفظ آن است. اگرچه مدل‌های

متعدد ارائه شده برای سنجش مفهوم رقابت پذیری، عوامل بسیاری را در نیل به جایگاه رقابتی شناسایی کرده‌اند، همه این عوامل به یک اندازه در تعیین شانس رقابتی مقصد حائز اهمیت نیستند. بنابراین، «آنچه در این مرحله از توسعه‌ی نظریه و دانش رقابت پذیری مقصد ارزشمند است تمرکز مطالعات بر ارزیابی اهمیت نسبی این ویژگی‌هاست. تأثیر ویژگی‌های رقابت‌مندی بر عملکرد نسبی مقصد تابعی است از اهمیت هر ویژگی و میزانی که مقصدها از لحاظ آن ویژگی با یکدیگر متفاوتند. اگرچه ممکن است یک ویژگی با اهمیت تلقی شود، اما اگر مقصدهای مختلف با توجه به آن تفاوت اندکی با هم داشته باشند، ویژگی مورد نظر عامل تعیین‌کننده رقابت‌پذیری نخواهد بود» (کراوچ، ۲۰۱۰، ص ۲).

از این رو، هدف پژوهش حاضر شناخت دیدگاه‌های خبرگان صنعت گردشگری دو مقصد یزد و شیراز نسبت به روندهایی بوده‌است که در حال حاضر و آینده رقابت‌پذیری مقصدهای گردشگری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای این منظور، ماتریس IPA مورد استفاده قرار گرفت. این ماتریس با تعیین اهمیت هر ویژگی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا گزینه‌های مختلف را اولویت‌بندی کنند و بعلاوه، عملکرد خود را در هر زمینه تعیین نمایند.

به طور کلی، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد که از دید خبرگان گردشگری شهرهای یزد و شیراز، بسیاری از معیارها اولویت اندکی داشتند، به طوری که حدود نیمی از معیارها برای هر دو شهر در ربع سوم قرار گرفته است و اولویت اندکی برای اختصاص منابع دارند. هم‌چنین، کم‌ترین تعداد معیارها در ربع دوم (حفظ وضع موجود) قرار دارند. در حالی که طبق ادبیات و مطالعه‌های پیشین، این معیارها در رقابت‌پذیری مقصد حائز اهمیت هستند، بسیاری از آن‌ها از دیدگاه خبرگان گردشگری شهرهای یزد و شیراز کم اهمیت ارزیابی شده‌است (کم‌تر از میانگین). برای مثال، با توجه به بروز تغییرات شدید اقلیمی در کشور انتظار می‌رفت که معیارهای مرتبط با تغییرات اقلیمی در ربع اول و دوم قرار گیرند، در حالی که به جز معیار «لزوم اجرای راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی توسط کسب و کارهای گردشگری» برای شهر یزد و معیار «گنجاندن راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی در برنامه‌های توسعه گردشگری مقصد» برای شهر شیراز، معیارهای دیگر در ربع سوم و چهارم قرار گرفته‌اند. هم‌چنین در حالی که «توزیع عادلانه درآمد» از الزامات توسعه پایدار به شمار

می‌رود، اما این معیار برای هر دو مقصد در ربع سوم قرار گرفته است. شاید بتوان دانش ناکافی مدیران گردشگری و ناآشنایی آن‌ها با روندهای جهانی را دلیل این امر دانست. با این حال، یکی از محدودیت‌های IPA، عدم قطعیت آن است که ناشی از وابستگی به نظرات پاسخ‌دهندگان و روش انجام تحقیق می‌باشد (برای مثال، نمونه‌گیری، ابزار پیمایش، شرایط سنجش و غیره) (دویر و همکاران، ۲۰۱۲).

نتایج نشان می‌دهد که تنها دو معیار «همکاری متقابل بنگاه‌های گردشگری در زمینه‌هایی چون بازاریابی مقصد و توسعه محصولات» و «گنجاندن اصول و روش‌های گردشگری پایدار در تمام برنامه‌های درسی رشته‌های مرتبط با گردشگری» در دو مقصد یزد و شیراز از اهمیت یکسانی برخوردارند. این نتایج دیدگاه‌هایی را زیر سؤال می‌برد که فرض می‌کنند اهمیت نسبی ویژگی‌های رقابت‌پذیری در مقصدهای مختلف یکسان است و نشان می‌دهد که اهمیت این معیارها حتی در مقصدهایی که تا حدود زیادی به یکدیگر شباهت دارند، متفاوت می‌باشد. بعلاوه، مهم‌ترین معیار از دید خبرگان هر دو شهر «احساس امنیت گردشگران» بوده است که عملکرد هر دو مقصد نیز در این زمینه خوب ارزیابی شده است. در مدل رقابت‌پذیری کراوچ و ریچی نیز، ایمنی و امنیت عوامل مهم تعدیل‌کننده رقابت‌پذیری مقصد به شمار می‌آیند. در صورتی که گردشگران بالقوه در مورد بروز جرایم، سلامتی آب آشامیدنی، بروز بلایای طبیعی، کیفیت خدمات پزشکی و غیره نگران باشند، به سایر نقاط قوت رقابتی اهمیت چندانی نخواهند داد (کراوچ و ریچی، ۱۹۹۹).

مهم‌ترین فعالیت‌ها مواردی هستند که اهمیت بالایی دارند اما مقصد در این زمینه‌ها عملکرد مطلوبی نداشته است. به این ترتیب، بخش دولتی و کسب و کارها باید تلاش‌های خود را در این حوزه‌ها متمرکز کنند. در صنعتی پیچیده مانند گردشگری، اهمیت عوامل مختلف رقابت‌پذیری و کاربرد آن‌ها در عمل بسته به مرحله‌ی توسعه هر مقصد در زمینه‌های مختلف کسب و کار متفاوت است.

در بُعد «توسعه پایدار»، دانش مدیران گردشگری در زمینه‌ی تجارت الکترونیک و استفاده از فناوری اطلاعات به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و «در نظر گرفتن اصول توسعه پایدار به عنوان زیربنای توسعه گردشگری» در شهر یزد و «در نظر گرفتن اصول توسعه پایدار به عنوان

زیربنای توسعه گردشگری»، «استقبال از گردشگری سبز و پاک با هدف کاهش اثرات زیست‌محیطی» و «دیدگاه بلندمدت دست‌اندرکاران حوزه گردشگری نسبت به اجرای راهبردهای سازگار با محیط‌زیست» در شهر شیراز معیارهای بااهمیتی هستند که باید عملکرد این دو مقصد در زمینه‌ی آن‌ها بهبود یابد.

طبق ادبیات، دست‌اندرکاران گردشگری باید نقش در حال تغییر فناوری را بپذیرند و از مزایای آن به طور فعال بهره‌گیرند. فناوری اطلاعات شیوه‌ی دسترسی گردشگران به اطلاعات را تغییر می‌دهد. مدیران باید مدیریت دانش را در کسب و کار و سازمان خود بیش از پیش نهادینه سازند تا با بهره‌مندی از آن قادر باشند تغییرات را پیش‌بینی کنند، اقدامات آگاهانه انجام دهند و محصولات، بازارها و رویکردهای نوین بازاریابی را توسعه دهند. در این صورت است که می‌توانند با انعطاف‌پذیری و سازگاری در مقابل تغییرات واکنش نشان دهند و در مقایسه با رقبای خود از مزیت برخوردار باشند (دویر و همکاران، ۲۰۱۴).

یعلاوه، دست‌اندرکاران توسعه صنعت گردشگری باید محورهای سه‌گانه توسعه پایدار گردشگری<sup>۱</sup> (TBL) (اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی) را مبنای تدوین برنامه‌های توسعه مقصد قرار دهند و کسب و کارها را نیز به سمت به‌کارگیری این اصول ترغیب کنند. به منظور ترغیب کسب و کارها و مقصدهای گردشگری در راستای به‌کارگیری رویه‌های پایدار و سبز، می‌توان در کنار تدوین قوانین و مقررات از سیستم‌های اعطای گواهی، کدهای اخلاق و فعالیت‌های داوطلبانه سازمان‌های مردم‌نهاد کمک گرفت (شارپلی و تلفر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

مقایسه این معیارها با معیارهای مشابه در مطالعات انجام شده توسط دویر و همکاران (۲۰۱۲)، (۲۰۱۴) در دو مقصد اسلوانی و صربستان نشان می‌دهد که در بعد توسعه پایدار مقصد اسلوانی باید در زمینه‌های «استفاده از اتحادیه‌ها به عنوان راهبردی برای افزایش منافع کسب و کار و بهبود ارتباطات بین ذی‌نفعان» و «همکاری متقابل بنگاه‌های گردشگری در زمینه‌هایی چون بازاریابی مقصد و توسعه محصولات» و صربستان نیاز است در زمینه «استقبال از گردشگری سبز و پاک با هدف کاهش اثرات زیست‌محیطی»، «در نظر گرفتن اصول توسعه پایدار به عنوان

1. Triple bottom line  
2. Sharpley & Telfer

زیربنای توسعه گردشگری» و «توزیع عادلانه درآمد گردشگری بین ذینفعان» عملکرد خود را بهبود دهند.

در بعد «بازاریابی»، با توجه به نظر خبرگان، «توسعه گردشگری با توجه به آستانه‌های ظرفیتی مقصد» و «آشنا کردن شهروندان با منافع صنعت گردشگری برای جامعه» در عین اهمیت از عملکرد ضعیفی در مقصد شیراز برخوردار است. به همین منظور نیاز است که توسعه گردشگری با توجه به ابعاد مختلف ظرفیت تحمل مقصد صورت گیرد. همچنین از طریق برگزاری جلساتی با شهروندان جهت آشنایی با مزایا و منافع حاصل از گردشگری مانند کسب درآمد و ایجاد اشتغال و ایجاد محیط مناسب برای جذب بیشتر گردشگران، کنترل بیشتر آن‌ها در مسیر توسعه گردشگری و افزایش همکاری آن‌ها با سازمان‌های دولتی مرتبط با گردشگری می‌توان زمینه لازم را برای آشنایی و حمایت بیشتر شهروندان نسبت به گردشگری مقصد ایجاد کرد. در مطالعه انجام شده در دو مقصد اسلونی و صربستان نیز، دو معیار «تناسب بین پیام بازاریابی مقصد و تجربه گردشگری ارائه شده» و «آشنا کردن شهروندان با منافع صنعت گردشگری برای جامعه» در بعد بازاریابی نیاز به بهبود داشتند (دویر و همکاران، ۲۰۱۲؛ دویر و همکاران، ۲۰۱۴).

در بُعد «مدیریت بحران»، «تدوین راهبردهای مدیریتی به منظور مواجهه با بحران‌های آینده» در هر دو مقصد و «انتشار اطلاعات در مورد مقصد به منظور کاهش خطر ادراک شده توسط گردشگران» در شهر یزد نیازمند تمرکز و توجه جدی برنامه‌ریزان است. مدیریت بحران در صنعت گردشگری، به علت افزایش شمار بلایای طبیعی و سیاسی در بسیاری از مقصدها، به ضرورتی اساسی تبدیل شده است. بیشتر مقصدها و متصدیان گردشگری اکنون به اهمیت واکنش‌های فوری، مدیریت دقیق رسانه‌ها، مشارکت ذی‌نفعان و منافع ناشی از عبرت گرفتن از سایر مقصدهایی که بحران را تجربه کرده‌اند، واقف هستند (آندرسون، ۲۰۰۶). به منظور مواجهه با بحران‌های آینده می‌توان به راهکارهایی مانند استفاده از نظام جامع و منسجم مدیریت بحران برای کاهش آسیب‌های ناشی از بحران‌های آینده و فراهم آوردن امکانات و منابع لازم اشاره کرد. همچنین می‌توان با بهره‌گیری از شهروندان و سازمان‌های محلی به پیش‌بینی

بحران‌های آینده و برنامه‌ریزی و اقدام در این مورد پرداخت و با استفاده از ظرفیت جامعه و توانمندسازی شهروندان به خوبی با بحران‌ها مقابله کرد. در ارتباط با معیار انتشار اطلاعات در مورد مقصد نیز با ارائه اطلاعاتی از طریق بروشورها، اطلاعات منتشر شده توسط مراکز اطلاعات گردشگری، اینترنت، دفاتر خدمات مسافرتی و کتابچه‌های راهنمای گردشگری می‌توان خطر ادراک شده توسط گردشگران نسبت به مقصد را کاهش داد. نتایج مطالعه بررسی رقابت‌پذیری مقصد در اسلوونی نیز نشان داد که این مقصد برای بهبود رقابت‌پذیری خود در زمینه مدیریت بحران باید «اقدام به تدوین راهبردهای مدیریتی» نماید (دویر و همکاران، ۲۰۱۲).

در بُعد «آموزش گردشگری و مهمان‌نوازی»، «دانش کافی مدیران و قابلیت انطباق دانش خود با تغییرات محیطی» و «انطباق برنامه‌های آموزشی گردشگری با مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز این صنعت» از معیارهایی است که مقصد یزد باید در راستای بهبود جایگاه رقابتی خود مورد تأکید قرار دهد. لازم به توضیح است که وجود شکاف بین نیازهای حرفه‌ای صنعت مهمان‌نوازی و آموزش‌های دانشگاهی از چالش‌های جدی برای این صنعت در سراسر جهان است که در نهایت منجر به ضعف این صنعت خواهد شد و جذب و نگهداری نیروی کار را با مشکل جدی مواجه خواهد کرد (کوپر، ویلر و روحانن، ۲۰۱۲). بر اساس مطالعات دویر و همکاران (۲۰۱۲ و ۲۰۱۴)، اسلوونی باید در زمینه‌های «گنجاندن اصول و روش‌های گردشگری پایدار در تمام برنامه‌های درسی رشته‌های مرتبط با گردشگری» و «انطباق برنامه‌های آموزشی گردشگری با مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز صنعت» و صربستان نیز باید در زمینه «توجه بنگاه‌های گردشگری به آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر» و «ارائه برنامه‌های آموزشی در راستای جلب حمایت جامعه از صنعت گردشگری» عملکرد خود را بهبود دهند.

در بُعد «توسعه محصول و نوآوری»، شهر شیراز در زمینه «خلق تجربه‌هایی در جهت متمایز کردن مقصد از مقصدهای رقیب» عملکرد ضعیفی داشته‌است. متأسفانه توسعه و مدرن‌سازی شهرها در ایران، به یکسان‌سازی آن‌ها منجر شده‌است و به همین دلیل است که شهرهایی چون شیراز در عین برخوردار بودن از هویت تاریخی و میراث منحصر به فرد تا حد زیادی این هویت را از دست داده‌اند. توسعه محصول و خلق تجربه‌های گردشگری مبتنی بر هویت و دارایی‌های شهر



گام مهمی است که می‌تواند به تقویت هویت شهری بینجامد و در نهایت به ایجاد حس تعلق به مکان منجر خواهد شد (ونگ و زو، ۲۰۱۵). نمونه موفق چنین اقدامی، شهر یزد است که با حفظ بافت تاریخی خود در سال ۲۰۱۷ به عنوان میراث جهانی به ثبت یونسکو در آمد و بعنوان یک مقصد گردشگری شهری توانست در زمینه جذب گردشگران به مزیت رقابتی دست یابد. در مطالعه دویر و همکاران (۲۰۱۲) اسلوونی در زمینه «ایجاد محصولات دنج بر اساس دارایی‌های محلی» عملکرد ضعیفی داشته‌است. با این حال، این معیار در مطالعه حاضر بررسی نشده‌است.

در نهایت، در بُعد «تغییرات اقلیمی»، «لزوم اجرای راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی توسط کسب و کارهای گردشگری» در شهر یزد و «گنجاندن راهکارهای مواجهه با بحران کم آبی در برنامه‌های توسعه گردشگری مقصد» در شهر شیراز باید مورد توجه جدی قرار گیرد. در حال حاضر مسأله کم آبی به مشکلی بحرانی برای کشور ایران و بویژه استان‌های یزد و فارس تبدیل شده است و به همین دلیل است که برنامه‌ریزان و کسب و کارهای صنعت گردشگری باید آن را به طور ویژه مورد توجه قرار دهند. نکته قابل توجه این است که در مطالعات دویر و همکاران (۲۰۱۲ و ۲۰۱۴)، هیچ یک از معیارهای بعد تغییرات اقلیمی، اهمیت بالا و عملکرد ضعیفی را نشان نداده‌اند و نیازمند تمرکز و توجه ویژه نبوده‌اند. حتی در صربستان، بسیاری از معیارهای این بعد با اولویت اندک تلقی شده‌اند (اهمیت کم، عملکرد ضعیف) و این موضوع با توجه جهانی به مسأله تغییرات اقلیمی در تناقض است. به ویژه این که گردشگری محرک اصلی تغییرات اقلیمی است و بسیار مهم است که صنعت گردشگری برای کاهش دادن سهم خود در انتشار کربن به طور جدی تلاش کند (دویر و همکاران، ۲۰۱۴).

در آخر، پیشنهاد می‌شود رویکرد IPA در سایر مقصدها نیز برای ارزیابی توانایی گردشگری در مواجهه با چالش‌هایی که مدیران مقصد و کسب و کارها با آن مواجهند مورد استفاده قرار گیرد. IPA این امکان را فراهم می‌کند که تصمیم‌گیرندگان با توجه به وزن‌های داده شده به اهمیت و عملکرد هر فعالیت، گزینه‌های مختلف را اولویت‌بندی کنند.

## منابع

- ایمانی خوش‌خو، محمدحسین، نادعلی‌پور، زهرا و پورجم، افسانه. (۱۳۹۳). «بررسی جایگاه ایران در بین کشورهای اسلامی، از منظر شاخص رقابت‌پذیری گردشگری»، *اولین همایش بین‌المللی علمی-راهبردی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران چالش‌ها و چشم‌اندازها*.
- باقری، مسلم، شجاعی، پیام، کیانی، مهرداد. (۱۳۹۵). «ارائه مدل تفسیری ساختاری شاخص‌های رقابت‌پذیری سفر و گردشگری. مطالعه موردی: استان فارس». *مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، سال ۵، شماره ۱۸، ۱۵۷-۱۳۷.
- جعفرتاش، برزین و پویان‌زاده، نسترن. (۱۳۹۴). «ارزیابی و اولویت‌بندی شاخص‌های رقابت‌پذیری صنعت گردشگری ایران»، *فرآیند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۸، شماره ۳.
- قادری، اسماعیل. (۱۳۹۳). *مقدمه‌ای بر جغرافیای جهانگردی ایران*. تهران: انتشارات مهکامه
- نادعلی‌پور، زهرا. (۱۳۹۲). «ارزیابی کیفیت مدیریت مقصد گردشگری از دیدگاه مزیت رقابتی مطالعه موردی: منطقه چابهار»، *فصلنامه گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ*، سال اول، شماره ۱، ۱-۱۷.
- Anderson, B. A. (2006). "Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript". *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2007). "Advancing Destination Competitiveness Research". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22, 61-71.
- Botti, L., & Peypoch, N. (2013). "Multi-criteria ELECTRE method and destination competitiveness". *Tourism Management Perspectives*, 6, 108-113.
- Chu, R.K.S., & Choi, T. (2000). "An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers". *Tourism Management*, 21, 363-377.
- Cooper, C., Wheeller, B., & Ruhanen, L. (2012). *Tourism Education: Quo Vadis?*. In Singh, T. V. (Ed.). *Critical debates in tourism* (Vol. 57). Channel View Publications.
- Crouch, G. I. (2010). "Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes". *Journal of Travel Research*. doi:10.1177/0047287510362776

Crouch, G. I., & Brent Ritchie, J. R. (1999). "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity". *Journal of Business Research*, 44(3), 52-137.

Deng, W.J. (2008). "Fuzzy importance-performance analysis for determining critical service attributes". *International Journal of Service Industry Management*, 19(2), 252-270.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators". *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.

Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Edwards, D., & Mihalic, T. (2012). "Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia". *Tourism Management*, 33, 305-316.

Dwyer, L., Dragičević, V., Armenski, T., Mihalič, T., & Cvelbar, L. K. (2014). "Achieving destination competitiveness: an importance-performance analysis of Serbia". *Current Issues in Tourism*.

Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). "Destination and enterprise management for a tourism future". *Tourism Management*, 63-74.

Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2010). *Tourism Economics and Policy*. Bristol: Channel View Publications.

Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). "The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations". *Tourism Management*, 21, 9-22.

Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C. (2004). "Attributes of destination competitiveness: a factor analysis". *Tourism Analysis*, 9, 1-11.

Enright, M. J., & Newton, J. (2004). "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach". *Tourism Management*, 25, 777-788.

Fathi Vajargah K, Pardakhtchi MH, Abolghasemi M, Mohammad Hadi F. (2011). "Quality assurance in training based on the importance/performance analysis model". *Iranian Quarterly of Education Strategies*, 4(2), 57-65.

Greenwood, V. A., & Dwyer, L. (2015). "Consumer protection legislation: A neglected determinant of destination competitiveness?". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 24, 1-8.

Gomezelj, D. O., & Mihalic, T. (2008). "Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia". *Tourism Management*, 29, 294–307.

Kitcharoen, K. (2004). "The Importance - Performance Analysis of Service Quality in Administrative Department of Private Universities in Thailand", *ABAC Journal*, 24(3), 20-46.

Komppula, R. (2014). "The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination—A case study". *Tourism Management*, 40, 361-371.

Kozak, M., Baloglu, S., & Bahar, O. (2009). "Measuring Destination Competitiveness: Multiple Destinations Versus Multiple Nationalities". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 56-71.

Lee, C., & King, B. (2009). "A determination of destination competitiveness for Taiwan's hot springs tourism sector using the Delphi technique". *Journal of Vacation Marketing*, 15, 243-257.

Prajogo, D.I., & McDermott, P. (2011). "Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix". *Managing Service Quality*, 21(5), 465-483.

Sharpley, R. & Telfer, D. J. (2008). *Tourism and Development in the Developing World*. Routledge.

UNWTO. UNWTO Tourism Highlits; 2017 edition.

Wang, S., & Xu, H. (2015). "Influence of place-based senses of distinctiveness, continuity, self-esteem and self-efficacy on residents' attitudes toward tourism". *Tourism Management*, 47, 241-250.

Wong, M.S., Hideki, N., & George, P. (2011). "The Use of Importance-Performance Analysis (IPA) in Evaluating Japan's E-government Services". *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 6(2), 17-30.

WEF. *Travel and Tourism Competitiveness Report 2017*. Retrieved JAN 9, 2018, from <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/>

Zhang, H., Gu, C. L., Gu, L. W., & Zhang, Y. (2011). "The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy—A case in the Yangtze River Delta of China". *Tourism Management*, 32(2), 443-451.

Zehrer, A., & Hallmann, K. (2015). "A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness". *Journal of Destination Marketing & Management*.

Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J., & Selin, S. W. (2015). "Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia". *Tourism Management Perspectives*, 15, 72–80.