

Research Paper

Tourism industry crisis management model Development Case study: Pandemic crisis of Covid-19 virus

Mahmoud Ziaee¹, Mahmoud Hassanpour^{*2} , Somayeh Parsa Shakib³

¹ Prof. Of Tourism Management Dept. Of Allame Tabataba'i University, Tehran

² Assistant Prof. of Tourism Management, University of Mazandaran

³ MA in Tourism Management, Allame Tabataba'i University



10.22080/jtpd.2021.21083.3499

Received:

February 28, 2021

Accepted:

May 26, 2021

Available online:

September 22, 2021

Keywords:

Crisis Management,
Covid-19, Tourism Crisis
Management, Tourism

Abstract

The recent crisis of the Covid-19 virus has severely affected all of the world's tourism destinations, including Iran, in the short and long term, and has once again highlighted the need for crisis management in the tourism industry. Therefore, the present study aims to develop and explain the Murphy three-stage model (before the crisis, during the crisis, and after the crisis) in order to manage the crisis in Iran's tourism industry. Accordingly, this research has been done by using a qualitative approach and using the content analysis method (theme), and using the opinions and views of 24 experts in various fields of tourism. The findings of the interviews are categorized into three levels of open source, axial, and selective by MaxQDA software. The results of the research are a strategic model that explains the management of the tourism crisis in three stages based on the objectives, strategies, and specific actions. Based on the findings of this study, appropriate goals and strategies in the three stages of this research, respectively: pre-crisis stage, prevention goal and its strategies of preparation and empowerment; The crisis phase, the purpose of managing its effects and strategies, action/reaction strategies and damage reduction; And in the post-crisis phase, the goal of revitalization and promotion and its appropriate strategies is to review marketing, financial management / operational efficiency and business resilience.

***Corresponding Author:** Mahmoud Hassanpour

Address: Ass. Prof. Of Tourism Management Dept.
Of University of Mazandaran, Babolsar

Email: m.hasanpour@umz.ac.ir

Tel: 09126156342

**This article is an extract from research project " Iran tourism crisis management strategies and Challenges: Stepping out of the Current Covid-19 Crisis" at Allameh Tabataba' i University, Tehran.



Extended abstract

1. Introduction

The tourism industry is fragile and very sensitive to external phenomena and changes, and in a way, it can be said that the tourism industry is a glassy and fragile industry. Therefore, tourism is strongly affected in crisis. Perhaps it can be said that one of the main reasons for the high vulnerability of this industry is the integration of tourism and travel products, which is the result of interaction and cooperation between different sectors such as transportation, accommodation, hospitality and so on. Accordingly, tourism destinations and communities try to minimize the negative effects of various crises through crisis management approaches and pave the way for the recovery of the tourism destination system and related businesses, after subsidence crisis. Therefore, it is very important to pay attention to crisis management in this industry. On the other hand, in the post-Covid19 period, the situation of this industry should be considered; Because of the post-Covid19 period, tourism businesses have become relatively weak and do not have the capacity to survive. The purpose of this study is to develop a crisis management model in the tourism industry based on a strategic approach and based on Murphy's basic model in the field of crisis management.

2. Materials and Methods

This research is prepared based on qualitative research method with deductive approach and used thematic analysis method; Which seeks to interpret the factors affecting Iran's tourism crisis management. In this regards a model of

tourism crisis management provided by examining the existing contexts and conditions. Therefore, as the process of data gathering, the opinions of 24 experts in different fields of tourism have been used. At the first, In the interview process, the goals and necessity of the research were explained to the interviewees and then the definitions of the research variables were stated for them and then the interview was conducted. For this purpose, after conducting the interviews and converting the audio files of the interview to text files, by using MaxQDA software, the content of the interviews was coded in three levels, including open, axial and selective codes. In order to test the validity of the questions, 3 interviews were conducted as pre-interviews and the questions were corrected based on the existing ambiguities. Also, in order to observe the quality and validity of the interviews and the validity of the questions, two approaches of credibility and reliability (member control method or responsive credibility) have been used. The coded themes were classified based on Murphy (2008) three-step model and strategic approach.

3. Discussion and results

The results of this study were the identification of a three-stage applied model (Pre-crisis, crisis and Post-crisis) and each stage consisted of three levels including goals, strategies and actions. The main goal in the pre-crisis stage is prevention. This section includes preparation and empowerment strategies that are implemented through actions such as planning, forecasting, and information management. The second stage in crisis management is the crisis

stage in which the main goal is effects management through strategies such as action / reaction as well as damage reduction. These strategies are implemented through measures such as maximizing participation, reducing activities, relief and response, and monitoring. In the third stage, the crisis is over or is ending, and therefore the main goal is to revive and improve the tourism system. Strategies in the areas of marketing review, financial management/operational efficiency, and business resilience are considered. These strategies are implemented through actions such as product and demand reconsideration, cost reduction, participation, learning, and adaptation to the new order.

4. Conclusion

The proposed model has an active and forward-looking approach to the issue of crisis. In this model, in addition to paying attention to the recent approaches to crisis management, an attempt has been made to consider its practical aspect and to avoid a purely theoretical point of view. In the first stage, the pre-crisis stage, the main goal is to prevent crises, although many crises cannot be prevented; But being prepared for them can be effective in reducing the amount of damage (Shakib, 1385). In order to be prepared, one must have a correct and complete understanding of all the things that occur in a crisis. In order to be prepared for the forthcoming crises, steps must be taken. The first one is planning; Because having a proper plan can achieve the desired goals and effective implementation, therefore maximize results and prevent wasting of resources will archive (Kordvani et al.,

۲۰۱۱). The second step in this direction is forecasting. Crisis management (in the tourism industry) is defined as a systematic process in which it seeks to identify and anticipate potential crises and then take precautionary measures against them to minimize its impact (Crisis Management Manual, 2016: 15). The next step will be to design a crisis management system. Kienzle et al. (2010) also state that crisis management involves identifying, evaluating, and addressing crisis situations, and that a crisis management system facilitates this process by establishing coordination among all parties involved in the crisis. One of the characteristics of the tourism industry is the diversity of activities and their integration, which increases the need for coordination between different sectors. Coordination between organizations is a process in which all levels of management and executive active in tourism work together effectively and efficiently. This coordination takes place between different regional departments or different levels of government. Crisis management at the time of occurrence is mainly a reaction that responds to a crisis after its occurrence (Samad Mirkalai et al. 1394). The goal is to adopt strategies that are actively pursued in times of crisis, either predictably or contingently. These types of strategies define actions that aim to manage the current situation. Culture, contingency planning, cooperation and partnership, relief and accountability are among the most important actions in this time of crisis. To this end, the first action of maximizing participation is considered. According to Newport & Javahir (2003), community participation should be seen as a social process in which vulnerable groups organize themselves for common needs and problems. However, in order to become a practical reality and reduce



crises and disasters, not only the participation of all those affected is needed; Rather, it requires the participation of relevant institutions, non-governmental organizations and the general public as supportive institutions (Yodmani, 2001, quoted in Linnell, 2013).

علمی پژوهشی

توسعه‌ی الگوی مدیریت بحران در صنعت گردشگری مورد مطالعه: بحران همه‌گیری ویروس کووید-۱۹

محمود ضیائی^۱، محمود حسن پور^{۲*}  ID، سمیه پارسا شکیب^۳

^۱ استاد گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی تهران
^۲ استادیار گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه مازندران
^۳ کارشناسی ارشد مدیریت گردشگری دانشگاه علامه طباطبائی تهران

 10.22080/jtpd.2021.21083.3499

چکیده

بحران اخیر یعنی شیوع ویروس کووید-۱۹ کلیه‌ی مقاصد گردشگری جهان از جمله ایران را به شدت تحت تاثیر پیامدهای کوتاه مدت و بلند مدت خود قرار داد و بار دیگر ضرورت اتخاذ مدیریت بحران در صنعت گردشگری را آشکار نمود. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال توسعه و تبیین الگوی سه مرحله‌ای مورفی (پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران) در جهت مدیریت بحران در صنعت گردشگری ایران بوده است. بر این اساس، این پژوهش با به کارگیری رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوا (تم) و استفاده از نظرات و دیدگاه‌های ۲۴ خبره در حوزه‌های مختلف گردشگری انجام گرفته است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها توسط نرم افزار MaxQDA، در سه سطح کدهای باز، محوری و انتخابی دسته بندی شده‌اند. نتایج حاصل از پژوهش توسعه‌ی الگوی راهبردی است که مدیریت بحران گردشگری را در سه مرحله بر اساس اهداف، راهبردها و حوزه‌های کلان اقدامات مشخص، تبیین می‌کند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، اهداف و راهبردهای مناسب در سه مرحله این پژوهش به ترتیب شامل: مرحله‌ی پیش از بحران، هدف پیشگیری و راهبرد های آن آمادگی و توانمندسازی؛ مرحله‌ی حین بحران، هدف مدیریت اثرات و راهبردهای آن راهبردهای کنشی/واکنشی و کاهش خسارات؛ و مرحله‌ی پس از بحران نیز، هدف احیا و ارتقا و راهبردهای مناسب آن نیز بازنگری بازاریابی، مدیریت مالی/کارایی عملیات و تاب آوری کسب و کار می‌باشد.

تاریخ دریافت:

۱۰ اسفند ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۵ خرداد ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۱ شهریور ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

مدیریت بحران، کووید-۱۹، مدیریت بحران گردشگری

ایمیل: m.hasanpour@umz.ac.ir

تلفن: 09126156342

** این مقاله مستخرج از بخشی از نتایج طرح پژوهشی "چالش‌ها و راهکارهای مدیریت بحران صنعت گردشگری ایران در گذار از بحران ویروس کووید-۱۹" در دانشگاه علامه طباطبائی تهران است.

* نویسنده مسئول: محمود حسن پور
آدرس: استادیار گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه مازندران



۱ مقدمه

صنعت گردشگری بسیار شکننده است و به پدیده‌ها و تغییرات بیرونی بسیار حساس است و به نوعی می‌توان گفت صنعت گردشگری صنعتی شیشه‌ای و شکننده است (باکلی^۱، ۲۰۰۰) و در مواجهه با بحران‌های موجود به شدت متاثر می‌شود. شاید بتوان گفت یکی از دلایل اساسی در آسیب پذیری بالای این صنعت آمیختگی و هم پیوندی محصول گردشگری و سفر است، که حاصل تعامل و همکاری بخش‌های مختلف از جمله حمل و نقل، اقامت، پذیرایی و غیره است. بر این اساس، مقاصد و جوامع تلاش دارند تا اثرات منفی ناشی از بحران‌های مختلف را به حداقل رسانده و زمینه را برای بازیابی توان سیستم گردشگری مقصد و کسب و کارهای مرتبط با آن را پس از فروکش کردن بحران‌ها فراهم سازند. در این میان مدیریت بحران به معنای رویکردی هدفمند به منظور پیشگیری حداکثری از بحران‌ها و پیشبرد امور به روالی قابل کنترل و انتظار بازگشت امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران مورد توجه حاکمیت‌ها قرار گرفته است.

طبق گزارش UNWTO صنعت سفر و گردشگری در جهان با کاهش ۷۴ درصدی گردشگران بین‌المللی بدترین دوران خود را در سال ۲۰۲۰ گذرانده است. مقصدها در سراسر جهان با کاهش ۱ میلیاردی گردشگران ورودی در سال ۲۰۲۰ در مقایسه با سال ۲۰۱۹ روبرو بوده‌اند که این کاهش در مقایسه با بحران جهانی سال ۲۰۰۹، ۴ درصد کمتر است. طبق بارومتر گردشگری UNWTO، کاهش سفرهای بین‌المللی در سطح جهان برابر با از دست دادن ۱/۳ تریلیون دلار درآمد حاصل از صادرات است. بحران کووید-۱۹ حدود ۱۰۰ تا ۱۲۰ میلیون از مشاغل مستقیم گردشگری را در معرض خطر

قرار داده است که بسیاری از آنها در دسته شرکت‌های کوچک و متوسط قرار دارند.^۲ در ایران نیز با شیوع ویروس کرونا شمار گردشگران، ۹۰ درصد نیز نسبت به سال گذشته با کاهش رو به رو شده است. صنعت گردشگری در همه‌ی شهرهای ایران در دوران کرونا خسارت‌های جبران ناپذیر زیادی را به بار آورده است که بیشترین برآورد خسارت به خراسان رضوی با ۱۸۴ هزار و ۵۵۰ میلیارد ریال و کمترین برآورد خسارت هم به استان خوزستان با ۲۴۲ میلیارد ریال تعلق یافته است (خبر آنلاین)^۳. بنابراین، توجه به مدیریت بحران در این صنعت به شدت ضروری است. از طرف دیگر، در دوره‌ی پسا کرونا نیز وضعیت این صنعت می‌بایست مورد توجه قرار گیرد؛ چرا که دوره‌ی پسا کرونا کسب و کارهای گردشگری نسبتاً ضعیف شده‌اند و از توان لازم برای ادامه‌ی حیات برخوردار نیستند. همچنین در دوره‌ی پسا کرونا کسب و کارهای گردشگری برای کسب منابع و همچنین بازار کوچک شده‌ای که هنوز در شوک و ترس از کرونا قرار دارد، به شدت با یکدیگر رقابت می‌کنند تا شاید بتوانند با تولید بیشتر، کاهش هزینه‌های ناشی از عدم فعالیت و رکود را جبران کنند. از آنجا که بشر امروز دریافته است که در هر دوره‌ای با بحران‌هایی مواجه خواهد شد و می‌باید آمادگی لازم برای پیشگیری و مواجهه با بحران‌های آتی را داشته باشد؛ بر این اساس ضروری است تا با تدوین راهبردهای اساسی در مدیریت بحران و افزایش تاب آوری سیستم گردشگری راهی بلند مدت و پایدار در مدیریت بازار و کسب و کارها به ویژه در حوزه‌ی گردشگری ایجاد نمایند. بنابراین هدف این پژوهش توسعه‌ی الگوی مدیریت بحران در صنعت گردشگری بر مبنای رویکرد راهبردی و بر اساس مدل پایه‌ای مورفی در حوزه‌ی مدیریت بحران بوده است. بر این اساس، پژوهش حاضر بر مبنای رویکرد کیفی

³ www.khabaronline.ir

¹ Buckley

² www.unwto.org

هرمان، ۱۳۹۳). همچنین بر اساس تعریف ارائه شده از سازمان امداد و نجات کشور، بحران‌ها حوادثی هستند که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی، به طور ناگهانی به وجود می‌آیند، مشقت و سختی را به یک مجموعه یا جامعه‌ی انسانی تحمیل می‌کنند و برطرف کردن آنها به اقدامات اضطراری، فوری و فوق العاده نیاز دارد (طرح جامع امداد و نجات کشور، ۱۳۸۲). داویس بر این باور است که بحران یک اتفاق برنامه‌ریزی نشده (اما نه الزاما غیر منتظره) است که به اتخاذ تصمیمات استراتژیک و سریع نیاز دارد (بارتون، ۲۰۰۷: ۲۵). لازم به یادآوری است که بحران‌ها قابل طبقه بندی به انواع مختلفی همچون ناگهانی و تدریجی هستند (هوانگ و لیچنتال^۵، ۲۰۰۰). البته پارسونز بحران را به سه دسته فوری، تدریجی و ادامه دار تقسیم می‌کند و می‌تواند معتقد است بحران‌ها در دو طیف داخلی یا خارجی و فنی یا اجتماعی قرار می‌گیرند (اسپیلون و کراندال^۶، ۲۰۰۲: ۱۸). از منظر قابلیت پیش بینی و اجتناب نیز، دو دسته بندی اصلی برای بحران‌های مرتبط با گردشگری وجود دارد: دسته‌ی اول بحران‌هایی که فراتر از کنترل مدیران و سیاست گذاران هستند، مانند؛ فجایع طبیعی، بیماری‌های واگیر دار و وقایع ناگهانی اقتصادی جهانی و دسته‌ی دوم بحران‌هایی را شامل می‌شوند که نتیجه‌ی شکست مدیریت و دولت در مواجهه با خطرات قابل پیش بینی به وجود می‌آید (COMCEC^۶، ۲۰۱۷).

بنابراین، با توجه به وجود تعاریف و طبقه بندی‌های متنوع در حیطه بحران و همچنین ساختار پیچیده آن، نیاز به مدیریت و برنامه ریزی برای این مهم را بیش از پیش آشکار می‌سازد. مدیریت بحران یک علم کاربردی است که به وسیله‌ی مشاهده‌ی سیستماتیک بحرانها و تجزیه

پژوهی و از طریق روش تحلیل محتوا با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق به تبیین عناصر موثر بر شکل گیری الگو مدیریت بحران در بخش گردشگری کشور پرداخته و در نهایت الگویی هم پیوند بر اساس اهداف، راهبردها اقدامات موثر در مدیریت بحران ارائه نموده است.

۲ مروری بر ادبیات پژوهش

به اعتقاد بانک جهانی، پاندمی کرونا، ۴ شوک اقتصادی شامل؛ کاهش اشتغال، افزایش هزینه‌های معاملات بین‌المللی، کاهش شدید سفر و کاهش تقاضا برای خدماتی که به ارتباط نزدیک و مستقیم افراد با یکدیگر نیاز داشته‌اند، را در پی داشته (فروچی و ابونبی، ۱۳۹۹). بنابراین، این بحران تأثیرات عمیقی بر گردشگری داشته است و می‌باید با استفاده از برنامه های مدیریت بحران، صنعت گردشگری را احیا نمود (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ گاسلینگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰). به طوری که کسب و کارها درصدد هستند تا در دوران پسا کرونا با شدت بیشتری به فعالیت‌ها و وضعیت قبلی خود بازگردند (مکی بین و فرناندو^۲، ۲۰۲۰). بنابراین مواجهه با چالش‌های بحران‌های گردشگری از جمله بحران کووید-۱۹ نیازمند اتخاذ رویکردهای مدیریت بحران است.

از نظر پوچانت و میتراف^۳ بحران یک در هم گسیختگی و بی نظمی است که به طور فیزیکی بر کل سیستم اثر می‌گذارد و هسته‌ی وجودی سیستم و مفروضات زیربنایی آن را تهدید می‌کند (پوچانت و میتراف: ۱۹۹۲: ۱۲). هرمان بحران را حادثه ای میداند که موجب سردرگمی و حیرت افراد می‌شود، قدرت واکنش منطقی و مؤثر را از آنان سلب می‌کند و تحقق اهدافشان را به خطر می‌اندازد (صلواتیان و مهربان، ۱۳۹۵، به نقل از

⁵ Spillon & Crandall

⁶ Standing committee for economic and commercial cooperation of the organization of Islamic cooperation (COMCEC)

2. Gossling et al.

1. McKibbin & Fernando

³ Pouchant & Mitroff

⁴ Hwang & Lichtenthal

حتی کشورهای مختلف ارائه شده است، که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است. برنت^۲ (۱۹۹۸) در مدل خود چهار عامل فشار زمانی، مسائل مربوط به کنترل، سطح تهدید و محدودیت‌های مربوط به انتخاب در مقابل مدیریت بحران را معرفی می‌کند و معتقد است این عوامل توانایی یک سازمان را برای تمرکز و مدیریت استراتژیک یک موقعیت بحرانی کاهش می‌دهند و تا زمانی که این عوامل تحت کنترل مدیریت قرار نگیرند، مدیریت استراتژیک بحران آغاز نخواهد شد (بودریئوکس^۳، ۲۰۰۵). در الگوی لیتل جان^۴ (۱۹۸۳) نیز، اولین گام مدیریت بحران، طراحی ساختار سازمانی مدیریت بحران است (پنروز^۵، ۲۰۰۰). به دنبال این مرحله، انتخاب تیم مناسب و سپس سازمان‌دهی تیم از طریق آموزش و شبیه سازی موارد بحران را صورت می‌گیرد. مرحله‌ی بعدی، طراحی سناریوی پاسخ به موقعیت بحرانی است. پس از بررسی کامل موارد بالقوه بحران، باید برنامه‌ی متناسب تنظیم و در نهایت، محتوای برنامه یاد شده به کار گرفته شود (بابایی اهری، ۱۳۸۳).

و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله‌ی آنها بتوان از بروز بحرانها پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات آن، آمادگی لازم، امدادسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نماید. مدیریت بحران، علم و هنر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری به صورت یکپارچه، جامع و هماهنگ است که با بهره گیری از ابزارهای در اختیار، تلاش می‌کند، خطرات ناشی از بحرانهای مختلف را براساس مراحل مختلف بحران کنترل نماید (سواد کوهی فر و ذکائی فاتح، ۱۳۹۲). در یکی از جامع ترین تعاریف، دانش مدیریت بحران به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که قبل، بعد و هنگام وقوع بحران، جهت کاهش اثرات این حوادث و کاهش آسیب پذیری انجام گیرد. این موضوع ارتباط خاصی با مباحث برنامه ریزی شهری، مدیریت شهری و جغرافیا دارد (هیل و جونز^۱، ۱۹۹۳: ۴۵). مطمئناً متغیرهای بسیاری بر مدیریت بحران تاثیر می‌گذارند. برای نشان دادن جنبه‌های گوناگون مدیریت بحران، الگوها و مدل‌هایی برای مدیریت و برنامه‌ریزی بحران و اجزای آن توسط برخی از محققان، سازمان‌ها و



شکل ۱ الگوی ۶ مرحله‌ی مدیریت بحران (لیتل جان، ۱۹۸۳)

منبع: (بابایی اهری، ۱۳۸۳)

⁴ Little John's six-step crisis model

⁵ Penrose

¹ Hill & Jones

² Burnett

³ Boudreaux

استراتژی‌هایی در نظر گرفته است که عبارتند از: قبل از بحران، لحظه‌ی اولیه‌ی بحران، وقوع بحران، اواسط بحران، دوره‌ی بلند مدت بعد از بحران و بازگشت به شرایط عادی (هادی‌زاده، ۱۳۹۴: ۳۵). همچنین چارچوب مدیریت بحران و بلایا در صنعت گردشگری آرمسترانگ (۲۰۰۸) نیز شامل برنامه‌ی بحران، مدیریت پاسخ و بازسازی، تحلیل و ارزیابی بازخورد است. چارچوب مدیریت بحران استراتژیک مورفی (۲۰۰۸) که مبتنی بر دوره‌ی قبل از بحران (پیشگیری و برنامه ریزی برای جلوگیری از وقوع بحران/بلایا)، بحران (اجرای استراتژیک)، پس از بحران (تحلیل، ارزیابی و بازخورد) است (سخندان دولت آبادی، ۱۳۹۳: ۵۷-۵۵)، نیز یکی از مدل‌های پر استناد است که در پژوهش حاضر نیز به آن توجه ویژه‌ای شده است.

۳ پیشینه‌ی پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، قدمت مطالعات مربوط به مدیریت بحران به دهه‌ی ۹۰ میلادی باز می‌گردد و عمده موضوعات مورد توجه در این زمینه در حوزه‌ی جغرافیایی و طبیعی است. در ادامه تلاش شده است تا مطالعات مرتبط به مدیریت بحران در صنعت گردشگری مورد توجه ویژه قرار گیرند. در این راستا، ضیایی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان "الگوی مدیریت بحران برای بخش عرضه‌ی گردشگری ایران؛ نمونه‌ی موردی: بحران شیوع ویروس کووید-۱۹" به ارزیابی الگوی راهبردی ساختاری مدیریت بحران پرداخته است که مبنای آن مدل مدیریت بحران سه مرحله‌ای مورفی می‌باشد. بر اساس نتایج این پژوهش، مدیریت بحران گردشگری در ایران را می‌توان در سه مرحله یعنی؛ پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران مورد استفاده قرار داد. یآوری گهر و منصور (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی با عنوان "مدیریت بحران در صنعت گردشگری" با

اولین گام در الگوی پنج مرحله‌ای میتراف و پیرسون^۱ (۱۹۹۳) نیز، تشخیص بحران است. این الگو از آن جهت اهمیت دارد که به هر دو مرحله‌ی تشخیص که گامی اساسی در مرحله‌ی قبل از بحران به حساب می‌آید و نیز مرحله‌ی یادگیری که در اغلب الگوهای مدیریت بحران مغفول واقع شده، توجه کرده است (میتراف، ۲۰۰۱، به نقل از همتی نوح‌دوست گیلانی، ۱۳۹۴).

امروزه گردشگری نیز به مانند بسیاری از صنایع و فعالیت‌های اقتصادی، پیوسته در معرض بروز بحران‌ها قرار دارد؛ چنانچه فالکنر (۲۰۰۱) صنعت گردشگری را قربانی دائمی بحران‌ها دانسته است. رکود اقتصادی، نوسان نرخ ارز، از دست رفتن اعتماد بازار و خروج بودجه‌های سرمایه‌گذاری شده و یا رویدادهای سیاسی مانند جنگ، کودتاهای نظامی، خصومت در روابط بین‌المللی، تحمیل تحریم‌ها و تروریسم، همچنین ناآرامی، طوفان، فوران آتشفشانی و سیل، وضعیت بهداشت عمومی و بیماری‌های عفونی می‌توانند به ایجاد بحران در گردشگری منجر شوند (هندرسون^۲، ۲۰۰۷: ۱۹). با این وجود، تمامی بحران‌های محتمل در بخش گردشگری ماهیت و ویژگی‌های خاص خود را داشته و هر گونه رویارویی با آنها نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت مدیران بخش‌های مختلف این صنعت است. در بین پژوهش‌هایی که در زمینه‌ی مدیریت بحران در صنعت گردشگری صورت گرفته است تحقیق فالکنر در سال ۲۰۰۱ یکی از جامع‌ترین چارچوب مدیریت بحران در صنعت گردشگری است. وی فرآیند مدیریت بحران در صنعت گردشگری را به ۶ مرحله‌ی متوالی تقسیم و برای هر مرحله اقدامات و

² Henderson

¹ Pearson & Mitroff



مرحله‌ی بازیابی و مرحله‌ی تفکیک و اقدامات مرتبط با آنها تعریف است. سائوسمارز^۳ (۲۰۰۴)، نیز در مقاله‌ی خود با عنوان "مدیریت بحران برای بخش گردشگری: ملاحظات اولیه در توسعه‌ی سیاست"، در ابتدا به بررسی موضوعات مرتبط با ابعاد یک سیاست مدیریت بحران برای بخش گردشگری، با تاکید ویژه بر دوره‌ی پیش از بحران می‌پردازد. مواردی که در این الگو مورد توجه قرار گرفته‌اند شامل ارزیابی اهمیت بخش گردشگری در اقتصاد، ارزیابی ریسک و سپس چالش‌های ارائه شده، جنبه‌های اجرایی و تامین بودجه یک سیاست و تدوین برنامه بحران است. در پایان نیز نویسنده به این نتیجه می‌رسد که تدوین سیاستی مناسب، بسیار پیچیده است و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از بخش خصوصی و دولتی، تامین بودجه و وجود ساختارهای نهادی مناسب از جمله مهمترین مواردی هستند که در مدیریت بحران باید مد نظر قرار گیرند. ریچی^۴ (۲۰۰۸)، نیز در پژوهشی با عنوان "مدیریت و برنامه ریزی بلایای گردشگری: از پاسخ و بازیابی تا کاهش و آمادگی" پس از ادغام ادبیات خطرات و برنامه‌های اضطراری با برنامه ریزی بلایا در گردشگری به بررسی نواقص در تحقیقات موجود پرداخته است. وی معتقد است درک برنامه‌های بلایای گردشگری تنها از طریق فهم ادبیات موجود در مورد خطرات، بلایای طبیعی و برنامه ریزی اضطراری در کنار تجزیه و تحلیل تحقیقات قبلی برای برنامه ریزی در این زمینه امکان پذیر است. در پایان نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که با وجود تهدیدهای فزاینده موجود برای مشاغل و مقصدهای گردشگری، آمادگی و برنامه ریزی در این زمینه به ندرت صورت گرفته است و همچنین، سازمان‌های مدیریت مقصد و انجمن‌ها در تغییر ذهنیت واکنشی و توسعه‌ی استراتژی‌ها و

استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل حالت خطا و آثار آن، راهکارهایی عملی برای مقابله با بروز بحران در صنعت گردشگری، به بررسی مدیریت بحران در صنعت گردشگری پرداخته‌اند. محمد علی پور (۱۳۹۱) نیز در مقاله‌ای با عنوان "مقدمه‌ای بر کاربرد مدل‌های بحران در صنعت گردشگری ایران" به بررسی مبانی کلی مدیریت بحران و تطبیق آن با صنعت گردشگری می‌پردازد و پس از تطبیق مدل‌های مختلف (کنش‌گرا-واکنش‌گرا، مدل پیشگیری و توسعه پایدار و مدل‌های سیاسی) با گردشگری ایران، به بیان ضعف و کاستی‌های این مدیریت بحران در این صنعت می‌پردازد. وی در پایان به این نتیجه می‌رسد که تمرکز بر روی هشدارهای اولیه و جلوگیری از وقوع بحران از بهترین شکل‌های مدیریت بحران است و سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری باید با تشکیل کارگروهی مشترک از نهادهای مختلف به بررسی و مدیریت منسجم مقابله با بحران بپردازد. بلیک و سینکلر^۱ (۲۰۰۳)، نیز در مقاله‌ای با عنوان "مدیریت بحران گردشگری: پاسخ ایالات متحده به ۱۱ سپتامبر" به ارائه‌ی یک مدل عمومی قابل محاسبه برای تجزیه و تحلیل تاثیر بحران ۱۱ سپتامبر بر گردشگری می‌پردازند. نویسندگان در انتهای پژوهش یارانه‌های هدفمند دولت و کاهش مالیات را کارآمدترین ابزار برای مدیریت بحران گردشگری معرفی می‌کنند. هندرسون و ان جی^۲ (۲۰۰۴) نیز در تحقیق خود با عنوان "پاسخ به بحران: سارس و هتل‌ها در سنگاپور" بیان می‌دارند که هدف از این تحقیق مطالعه پیامدهای خاص ویروس سارس در بخش هتل و واکنش به چالش‌های به وجود آمده است. در این پژوهش الگویی ارائه شده است که مراحل مختلف بحران شامل؛ مرحله‌ی قبل از بحران، مرحله‌ی بروز بحران، مرحله‌ی اضطراری، مرحله‌ی میانی،

³ Sausmarez

⁴ Ritchie

¹ Blake & Sinclair

² Henderson & NG.

کووید-۱۹ بر صنعت گردشگری پرداخته و توسط پنل اتورگرسیون برداری ساختاری^۶ (PCVAR) تاثیرات این بحران بر صنعت گردشگری جهان تخمین زده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهند که سیاست‌گذاران این صنعت باید مکانیسم جدیدی برای آمادگی با بحران توسعه دهند؛ زیرا این همه‌گیری تاثیرات منفی بلند مدتی را بر اقتصاد و صنعت گردشگری گذاشته است که به طرز قابل توجهی از همه‌گیری‌های پیشین بیشتر است. نویسندگان اذعان می‌دارند که در این دوران به همکاری بخش‌های مختلف گردشگری به جای رقابت بین آنها نیاز است.

کریمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان تحلیل و بررسی نقش دولت در مدیریت و برنامه ریزی بحران‌های گردشگری؛ مطالعه مورد بحران کرونا، به بررسی نقش دولت در مدیریت تاثیرات بحران بر صنعت گردشگری پرداخته‌اند. نتایج حاصله نشان می‌دهد که نیاز است در ابتدا دولت برآورد درستی از میزان زیان ناشی از بحران کرونا در حوزه‌ی گردشگری داشته باشد و با شناسایی حوزه‌هایی که بیشتر در معرض آسیب قرار گرفته‌اند، معافیت‌های مالیاتی را برای آنها در نظر بگیرد. به علاوه زیرساخت‌های لازم در زمینه‌ی راه اندازی فضاهای مجازی مرتبط با گردشگری را نیز مهیا نماید. کلابی و کریمی راد (۱۳۹۹)، در مقاله‌ای با عنوان نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا: شرکتهای فعال در صنعت گردشگری، هدف از این تحقیق را شناسایی عوامل موثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا معرفی کرده‌اند که این مهم در دو فاز و به روش فرا ترکیب انجام شده است. نویسندگان این مقاله ۴ دسته عوامل اصلی را معرفی می‌کنند که عبارتند از: تمرکز بر نوآوری و

ابتکارهای مناسب برای مقابله با بحران و ترویج فرهنگ آمادگی و پیشگیری نقش مهمی را ایفا می‌کنند.

هوک^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در مقاله‌ای با عنوان تاثیرات کووید-۱۹ بر صنعت گردشگری چین، توسط جمع آوری اطلاعات از مقالات و پایان نامه‌های مرتبط، اسناد دولتی و ... به اندازه گیری اثرات ویروس کرونا بر صنعت گردشگری چین پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بسیاری از خطوط هوایی داخلی و بین المللی آژانس‌ها و مراکز اقامتگاهی به دلیل کاهش تعداد و یا عدم وجود گردشگران با مشکلات اقتصادی عدیده‌ای روبه رو شده‌اند و صنعت گردشگری در این کشور به بن بست رسیده است و رکود در این صنعت اثرات قابل توجهی بر اقتصاد کل کشور گذاشته است. در پژوهشی دیگر و با عنوان اثرات کووید-۱۹ بر صنعت گردشگری مالزی که توسط فو^۲ و همکاران (۲۰۲۰) انجام شده است نیز پس از بررسی اثرات کووید-۱۹ بر صنعت گردشگری کشور مالزی به ویژه خطوط هوایی و هتل‌ها به بررسی بسته‌های محرک^۳ ارائه شده توسط دولت این کشور در جهت اطمینان از پایداری صنعت گردشگری پرداخته شده است. این بسته محرک شامل مواردی از قبیل: تخفیف ماهانه‌ی ۱۵ درصد روی قبوض برق شرکت‌ها و موسسات مرتبط با گردشگری، تاخیر در پرداخت ماهانه مبلغ مالیات بر درآمد شرکت‌های مرتبط با گردشگری و برنامه‌های یارانه دستمزد^۴ برای کمک به کارفرمایان در جهت حفظ نیروی کار است. انتظار می‌رود این بسته یاری رسان صنعت گردشگری در جهت پایداری در گذار از این بحران باشد. اسکاره^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان اثرات کووید-۱۹ بر صنعت سفر و گردشگری، نیز به اندازه گیری اثرات بالقوه

⁴ Wage-subsidy

⁵ Skare

⁶ Panel Structural Vector Auto-regression

¹ Hoque

² Foo

³ Stimulus Packages



شرایط موجود، به تفسیر عوامل موثر بر مدیریت بحران گردشگری ایران و ارائه الگوی مدیریت بحران گردشگری بپردازد. پژوهش حاضر از نظر ماهیت نیز در زمره تحقیقات بنیادی و کاربردی قرار می‌گیرد که با استفاده از روش تحلیل محتوا نگاشته شده است.

در این پژوهش از نظرات و دیدگاه‌های ۲۴ خبره در حوزه‌های مختلف گردشگری بهره گرفته شده است. مصاحبه‌شوندگان استادان گردشگری دانشگاه‌های مازندران، علامه طباطبائی، مازیار و سمنان و همچنین خبرگان گردشگری با سابقه‌ی خدمت بالای ۵ سال سابقه فعالیت و در رده‌های مدیریتی کسب و کارهای گردشگری (از جمله دبیر و روسای انجمن صنفی دفاتر خدمات مسافرتی)، وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (در سطح مدیران بازاریابی، گردشگری و نظارت و ارزیابی وزارتخانه) و اقامتگاه‌ها، بودند. در فرایند مصاحبه در ابتدا اهداف و ضرورت پژوهش برای مصاحبه‌شوندگان به‌طور کامل تشریح و سپس تعاریف مربوط به متغیرهای پژوهش برای آنان بیان و در ادامه مصاحبه اصلی انجام شد. البته در فرایند مصاحبه سؤالات متعددی برای تشریح بهتر مسائل و اهداف پژوهش از آن‌ها پرسیده شد و آنان با جزئیات بیشتر در ارتباط با آن توضیح می‌دادند. مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید و زمان کل مصاحبه‌ها نیز برابر ۱۲۲۹ دقیقه بوده است.

خلاقیت، منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌ها. همچنین معتقدند با تمرکز بر فرصت‌های به دست آمده در زمان این همه‌گیری، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری و نیز پاسخگویی به نیازها در زمان بحران و پس از آن می‌توان به جبران زیان‌های وارده بر این صنعت کمک کرد. موید فر و تقوایی (۱۳۹۴) نیز در مقاله‌ای با عنوان " بررسی رابطه‌ی مدیریت بحران و سازماندهی فضایی و امنیت در گردشگری (مطالعه‌ی موردی: شهر یزد)" به بررسی مولفه‌های موثر بر مدیریت بحران گردشگری در شهر یزد پرداخته‌اند. طیبی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی تأثیرات بحران مالی ۲۰۰۸ بر صنعت گردشگری پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های این پژوهش تأثیر این بحران بر سفرهای بین‌المللی بیشتر از سفرهای داخلی بوده است.

بررسی پیشینه‌ی این حوزه نشان می‌دهد که پرداختن به موضوع مدیریت بحران عمدتاً در سطح تئوری باقی مانده است و پیوند میان تئوری‌ها و کاربرد آن در عمل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در مقاله‌ی حاضر تلاش شده است تا علاوه بر به کارگیری مدلی نسبتاً فراگیر، مسیر استفاده کاربردی از این مدل از طریق تدوین راهبردها و اقدامات عملی برای مدیریت بحران، دنبال شود.

۴ روش پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی با رویکرد قیاسی است؛ که درصدد است تا با بررسی زمینه‌ها و

جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	دسته بندی	سمت
۱		عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی
۲		عضو هیات علمی دانشگاه مازندران
۳	دانشگاهیان	مدیر گروه مدیریت جهانگردی موسسه آموزش عالی مازیار
۴		عضو هیات علمی دانشگاه سمنان
۵		عضو هیات علمی دانشگاه مازندران

ردیف	دسته بندی	سمت
۶		کارشناس گروه بازاریابی دفتر بازاریابی و تبلیغات معاونت گردشگری
۷	کارشناسان دولتی	کارشناس معاونت گردشگری
۸		کارشناس گروه روابط بین الملل معاونت گردشگری
۹		کارشناس معاونت گردشگری
۱۰		دبیر انجمن صنفی دفاتر مسافرتی ایران + مدیر آژانس سفرآفرین
۱۱	دفاتر خدمات مسافرتی	دبیر اسبق انجمن صنفی دفاتر مسافرتی تهران + مدیر آژانس آموت سیر
۱۲		رئیس هیات مدیره شرکت ایرانگردی و جهانگردی، طبیعت گردی آفتاب کلوت
۱۳		مدیر آژانس مسافرتی آپ پرشیا، هتل بوتیک فروغ و هاستل B & B
۱۴		مدیر بازاریابی گروه هتل های هما
۱۵	کارشناسان هتلداری	مدیر بوتیک هتل نظامیه
۱۶		مدیر بازاریابی هتل لاله
۱۷		مدیر اسبق بازاریابی هتل های ایرانگردی و جهانگردی
۱۸	گردشگری الکترونیک	رئیس انجمن گردشگری الکترونیک
19		مدیر شرکت تکنولوژی های مسافرتی تریپلا
20	اقامتگاه بومگردی	مدیر اقامتگاه بومگردی آریز بافق
21		مدیر اقامتگاه بومگردی نارقی تی نفت
۲۲	شرکت های هواپیمایی	مدیرعامل هواپیمایی آتا
۲۳	راهنمایان	راهنمای تورهای طبیعتگردی و بین المللی
۲۴		راهنمای تورهای ورودی

و طراحی الگوی مدیریت بحران در گردشگری نیز شناسایی و طبقه بندی شد. در این مرحله بر اساس نتایج مصاحبه ها، ادبیات و پیشینه پژوهش اقدامات اساسی که در هر مرحله می باید مورد توجه برنامه ریزان قرار گیرد، مشخص شده است. پیش از آغاز فرایند مصاحبه ها، به منظور آزمون روایی سوالات، ۳ مصاحبه به عنوان پیش مصاحبه انجام و بر اساس ابهامات موجود، سوالات اصلاح شدند. همچنین در ادامه به منظور رعایت کیفیت و اعتبار مصاحبه ها و روایی سوالات از دو رویکرد باور پذیری و اطمینان پذیری (روش کنترل عضو یا اعتبار پاسخگو)، استفاده شده است. به این معنی که سه نفر از کارشناسان خبره که با موضوع پژوهش ارتباط نزدیک داشته و از اعتبار لازم در فهم مفهوم بحران های گردشگری و مدیریت بحران در این صنعت برخوردار بودند، به عنوان گروه کنترل انتخاب شده و نتایج در مراحل کدگذاری، تعریف کدها و دسته بندی نهایی با آن ها کنترل و اعتبار سنجی می شد. در نهایت بررسی ادبیات پژوهش نیز مورد توجه قرار گرفته و کدهای استخراج شده با ادبیات موجود در حوزه مدیریت بحران مورد تطبیق قرار داده شد. البته ملاک اعتبار کدها وجود تطابق کامل با یافته های پیشین نبوده است، هرچند تلاش شده است

به این منظور پس از انجام مصاحبه ها و تبدیل فایل های صوتی مصاحبه به فایل های متنی، با استفاده از نرم افزار MaxQDA، محتوای مصاحبه ها در سه سطح کدگذاری شد. در سطح اول کدهای باز استخراج شدند که عمدتاً عباراتی معنی دار یا کدهای از پیش تعیین شده^۱ بودند. پس از آن کدهای باز به کدهای محوری با موضوعات کلی تر طبقه شدند و در نهایت نیز آن ها در طبقه بندی کدهای گزینشی تعریف شدند. فرایند انجام کدگذاری به نوعی سطح بندی، طبقه بندی و مفهوم سازی داده های خامی است که از مصاحبه ها استخراج شده است. البته در این پژوهش پژوهشگر تلاش نموده است تا تعمیم پذیری نتایج پژوهش را از طریق، مفهوم سازی بر اساس ادبیات موجود در حوزه مدیریت بحران و همچنین استفاده از یک مدل پیش فرض (مدل سه مرحله) در طبقه بندی اصلی داده ها، افزایش دهد. در بخش تحلیل، نمونه هایی از جداول فرایند کدگذاری ارائه شده است. لازم به ذکر است در پژوهش حاضر به عنوان بستر اصلی فرایند مدیریت بحران از الگوی سه مرحله مورفی (۲۰۰۸) (پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران) استفاده شده است. گام بعدی، روابط میان کدهای اصلی و محورها شناسایی و عوامل موثر بر بحران

^۱ این نوع کدها را با عنوان کدهای NVIVO نیز می شناسند.

۵ یافته‌های پژوهش

همان طور که اشاره شد، کد گذاری مصاحبه از طریق نرم افزار MaxQDA انجام شده است که شکل زیر شمایی محدود از کد گذاری انجام شده را نشان می‌دهد

تا اعتبار نتایج بر پایه تعمیم ضمنی یافته‌ها (مقایسه با یافته‌های پژوهش‌های مشابه) حفظ شود.



شکل ۲ محیط نرم افزار MaxQDA و کدگذاری انجام شده در پژوهش

بحران را به صورت حرکتی پویا و یادگیرنده در نظر می‌گیرد، مراحل پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران مورد توجه می‌باشند.

در طبقه‌بندی اصلی داده‌ها، رویکرد سه مرحله در مدیریت بحران مورد توجه قرار داشته است که در شکل زیر نشان داده شده است. در این رویکرد که جریانی باز خوردی است و مدیریت



شکل ۳ رویکرد سه مرحله ای در مدیریت بحران

منبع: مورفی (۲۰۰۸)

دو راهبرد، به عنوان راهبردهای قطعی مورد نظر نمی‌باشند؛ بلکه ممکن است در شرایط و زمان‌های مقتضی، راهبردهای مکمل دیگری نیز مورد توجه قرار گیرند.^۱

از آنجا که جداول مقولات و کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها، بسیار گسترده بوده است، در ادامه خلاصه‌ای از جریان کدگذاری مربوط به سه مرحله بحران ارائه شده است.

در ادامه کدگذاری داده‌ها بر اساس توجه به این سه مرحله انجام شده است. در فرایند کدگذاری پژوهش، در مرحله پیش از بحران، یک هدف عمده با عنوان "پیشگیری" شناسایی شد. در همین راستا، دو راهبرد مهم به منظور تحقق هدف مذکور تعریف شد. این دو راهبرد شامل "آمادگی" و "توانمندسازی" می‌باشند که هر دو در جهت تحقق هدف پیشگیری از بحران مورد توجه می‌باشند. البته لازم به ذکر است که در نگاه راهبردی (هدف، راهبرد و برنامه) الزام اجرای این

جدول ۲ خلاصه‌ای از جریان کدگذاری مربوط به دوره پیش از بحران

مرحله بحران	مفهوم اهداف	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
مرحله پیش از بحران	اهداف	راهبردها	راهکارها	محتوای تلخیص شده
				آگاهی نسبت به تفکر مدیریت بحران
مرحله پیش از بحران	پیشگیری	آمادگی	برنامه ریزی	شناخت ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان
				شناخت و پذیرش شرایط ناشی از ویروس (بحران) در حوزه گردشگری
				توسعه روابط مناسب با سایر عناصر صنعت
				شناخت پتانسیل و توانایی‌ها در سازمان
				مشارکت دولت و بخش خصوصی در تدوین راهبردها
				تشکیل کمیته مدیریت بحران
				ایجاد برنامه و تفکرات استراتژیک از سوی مدیران
				تقویت و حمایت از نقدینگی سازمان‌ها
				پیشبینی تأمین بودجه دوران بحران
				پدافند غیرعامل و اقدامات پیشگیرانه با بهبود در زیرساخت‌ها
مرحله پیش از بحران	پیشگیری	آمادگی	برنامه ریزی	ایجاد صندوق بیمه برای ذینفعان خصوصی و دولتی
				مدیریت هوشمندانه منابع داخلی
				تدوین سناریوهای مدیریت بحران
				تدوین یک چشم‌انداز پسا بحران
				پیش‌بینی ظرفیت‌های جایگزین
				اولویت‌بندی کسب‌وکارها برای رسیدگی و کمک‌رسانی
				پیشبینی بودجه خاص برای رویارویی با بحران
				داشتن سناریوهای متنوع برای شرایط خاص
				برنامه ریزی برندینگ مجدد و تبلیغات اعتمادسازی
				تأمین منابع
ظرفیت‌سازی				
توانمندسازی				

^۱ به دلیل گستردگی جدول فقط بخشی از موارد مربوط به کدگذاری محوری و مقولات آورده شده است.



مرحله بحران	مفهوم اهداف	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		راهبردها	راهکارها	محتوای تلخیص شده
				سیاست گذاری در حوزه سفر در دوران بحران
				توجه به نقش برنامه ریز دولت
				تنظیم شیوه نامه مدیریت بودجه بحران
				توجه به برنامه ریزی اقتضایی از سوی دولت و مدیران کسب و کارها
				تأسیس مجمع عمومی بازیگران صنعت
			طراحی سیستم مدیریت بحران	تأسیس ستاد مدیریت بحران گردشگری
				طراحی سیستم تصمیم گیری چابک و سریع بودن از سوی دولت و بخش خصوصی
				هماهنگی بسیار قوی در سطوح سازمانی مختلف
				ایفای نقش هماهنگی دولت
			یکپارچگی / هماهنگی	شکل دهی یکپارچگی در اجزای صنعت گردشگری
				توجه به نقش هدایت گری دولت
				مطالعات و محاسبات قبل از بحران
			مدیریت اطلاعات	ایجاد رسانه تخصصی جهت اطلاع رسانی مرتبط با گردشگری به جامعه
				ارتباط مداوم با مخاطبان

منبع: یافته‌های پژوهش

برنامه‌هایی که در شرایط پیش از بحران تنظیم شده است. به منظور دستیابی به هدف مدیریت اثرات، دورا هبرد اصلی یعنی "کنشی/واکنشی" که متناسب به شرایط بحران و همچنین برنامه های از پیش تعیین شده دنبال می‌شوند و دیگری "کاهش خسارات" است.

دومین مرحله در مدیریت بحران، هنگام وقوع بحران است. در این زمان مهمترین هدف "مدیریت اثرات" مخربی است که بحران بر بخش گردشگری وارد خواهد آورد. در این مرحله دو رویکرد عمده وجود دارد، مدیریت اقتضایی در شرایط و موقعیت های خاص بحران و دوم اجرای

جدول ۳ خلاصه ای از جریان کدگذاری مربوط به دوره ی پس از بحران

مرحله بحران	مفهوم اهداف	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
بحران بحران	کاهش خسارت	اقدامات کنشی / واکنشی	راهکارها	محتوای تلخیص شده	
مدیریت اثرات			همکاری فشرده همه زنجیره تأمین بخش دولتی و خصوصی جلب اعتماد عمومی به خدمات گردشگری همکاری دولت و بخش خصوصی با یکدیگر به صورت یکپارچه در مدیریت بحران اعتمادسازی بخش دولتی		
کاهش بحران			مشارکت حداکثری		
			کاهش سطح فعالیت ها	کاهش سطح فعالیت ها	
			امداد و پاسخ گویی	برون سپاری بخشی از وظایف اجزای سازمان حمایت از نیروی انسانی و جلوگیری از ترک شغلی آنان عمل به مسئولیت های اجتماعی حمایت حقوقی از مشتریان و کسب و کارهای آسیب دیده از بحران اطلاع رسانی آخرین تغییر و تحولات به مشتریان توجه به نقش نظارتی دولت سازگاری عملکرد با قوانین و پروتکل های بهداشتی فرادست فعال نمودن سیستم نظارتی	
			نظارت بر اقدامات		
			ارزوبای اثرات	تهیه گزارش واقعی از وضعیت شرکت و معرفی سناریوهای عبور از بحران تربییون رسمی معرفی آخرین تحولات در عرضه خدمات گردشگری اطلاع رسانی دقیق از خسارات	
			شناسایی عوامل بحران/ بقا	کاهش و یا حذف نرخ عوارض قانونی و هزینه اخذ مجوزها حمایت های مالی مستقیم دولت از آسیب دیدگان پرداخت کمک هزینه به کسب و کارهای گردشگری ایجاد شرایط و امکانات برای مقابله با بحران اطمینان بخشی از رعایت نکات بهداشتی از سوی عرضه کنندگان	
			اقدامات کنترلی / کنترل نتایج	توجه به بازارهای جایگزین در هنگام بروز بحران اجرای سیاست های حمایت از تقاضا و عرضه	

منبع: یافته های پژوهش

بازار تقاضا می‌گذارند، بنابراین کسب و کارها نیز باید خود را برای مواجهه و تطابق با این تغییرات آماده کنند. بر این اساس، تحقق اهداف تعریف شده در این مرحله مستلزم به کارگیری راهبردهایی مانند "بازنگری بازاریابی"، "مدیریت مالی/کارایی عملیات" و "تاب آوری کسب و کار" می‌باشند.

مرحله سوم از مدیریت بحران، به زمان پس از بحران مربوط است. در این مرحله عمدتاً تمرکز بر احیا و ارتقای وضعیت کسب و کارهای و سیستم بحران زده گردشگری خواهد بود. بنابراین در این مرحله هدف، "احیای و ارتقای کسب و کارها" خواهد بود. از آنجا که بحران‌های بلند مدت و بنیادین مانند کووید-۱۹ اثرات عمیقی بر

جدول ۴ خلاصه ای از جریان کدگذاری مربوط به دوره پس از بحران

مرحله بحران	مفهوم اهداف	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پس از بحران	احیا و ارتقا	تاب آوری کسب و کارها	بازنگری بازاریابی	محتوای تلخیص شده
				مدیریت محصولات
				ترمیم جایگاه برند
				برنامه‌ریزی‌های فضای مجازی و تور و موزه‌های مجازی
				توسعه سبد محصول و ورود به بازارهای هدف متنوع
				توجه به گردشگری داخلی
				ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی و کمک از بلاگرها و سلبریتی‌ها
				حفظ سهم بازار
				جلب رضایت گردشگران و تکرار قصد سفر
				تنوع بخشی به بازارهای هدف
مدیریت مالی/کارایی عملیاتی	تاب آوری کسب و کارها	بازنگری بازاریابی	بازنگری محصول/عرضه	فروش دارایی‌های مازاد
				کاهش هزینه‌های عملیاتی
				کاهش هزینه منابع انسانی
				سرمایه‌گذاری در بخش لجستیک
				بازسازی و مرمت زیرساخت‌های عرضه محصولات گردشگری
				استفاده از تکنولوژی‌های جدید
				اهدای وام‌های حمایتی به صنایع گردشگری با بهره کم از سوی دولت
				ارائه‌های بسته‌هایی با رویکرد حمایت‌گری
				رفع سخت‌گیری‌های قانونی در راستای گرفتن ویزا و تعرفه‌های گمرکی
				اظهارنامه‌های و معافیت‌های مالیاتی مناسب
مدیریت مالی/کارایی عملیاتی	تاب آوری کسب و کارها	بازنگری بازاریابی	بازنگری محصول/عرضه	مشوق‌های هماهنگ برای ورود گردشگر به یک مقصد گردشگری
				تقویت اعتماد مشتریان و شرکای استراتژیک
				ایجاد تعامل دوجانبه میان ارکان گردشگری و دولت
				ورود به شبکه توزیع اینترنتی
				مشارکت در تامین هزینه منابع
				ادغام و یکپارچه سازی
				تبدیل تهدید به فرصت برای کسب و کارهای گردشگری در دوران بحران
				برآورد خسارت باهدف تقلیل در بحران‌های بعدی
				توسعه فردی منابع انسانی
				توسعه فردی منابع انسانی

مرحله بحران	مفهوم اهداف	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	راهبردها	راهکارها	محتوای تلخیص شده	ارتقای تاب آوری فردی
			تغییر گردشگری گروهی به طبیعت گردی چندنفره	
			توجه ویژه به فناوری و خلاقیت در کسب و کارها و آنلاین سازی	
			ارائه پروتکل‌های جدید مطابق با سلیقه گردشگران	

منبع: یافته‌های پژوهش

آن انجام می‌شود (شکیب، ۱۳۸۵: ۵۲-۵۴، به نقل از کمالی و میرزائی، ۱۳۹۶). در این مفهوم، برنامه‌ریزان تلاش دارند تا شرایط شناسایی وقوع بحران‌ها و برنامه‌های لازم جهت مدیریت و آمادگی در برابر بحران را فراهم نمایند. در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، دستیابی به هدف پیشگیری مستلزم توجه به دو راهبرد آمادگی و توانمندسازی است که در ادامه توزیع فراوانی کدهای استخراج شده مرتبط با این مؤلفه ارائه شده است.

راهبرد ۱- آمادگی

از آنجا که مخاطرات طبیعی به دلیل عوامل طبیعی و بدون دخالت انسان روی می‌دهند، ممکن است پیشگیری از آنها چندان معنا دار نباشد. در عوض لازم است انسان خود را با محیط انطباق داده و آمادگی لازم را در برابر این مخاطرات داشته باشد (آشنایی با مدیریت بحران با تاکید بر نقاط روستایی، ۱۳۸۵: ۲۱) مدیریت بحران بر ضرورت پیش بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تاکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند (دستنامه مدیریت بحران، ۱۳۹۵: ۷). آمادگی در برابر حوادث- حتی به صورت نسبی و در حد تشریفات- می‌تواند در صورت بروز فاجعه شرایط متفاوتی ایجاد کند، برای حفظ آمادگی باید از تمام وقایعی که هنگام بروز فاجعه روی می‌دهد، درک صحیح و کاملی به دست آورد (آشنایی با مدیریت بحران با تاکید بر نقاط روستایی، ۱۳۸۵: ۵۱). آمادگی از طریق چرخه‌ی مداوم برنامه ریزی،

در ادامه توضیحات بیشتری در خصوص مراحل و برنامه راهبردی جهت مدیریت بحران گردشگری ارائه شده است.

مرحله اول: پیش از بحران

همان طور که اشاره شد، در تفکرات و رویکردهای جدید به مدیریت بحران، مسئله‌ی پیشگیری در مرحله‌ی پیش از وقوع بحران‌ها مورد توجه قرار گرفته است. اساس این تفکر، نگاه پیش نگر داشتن به پدیده‌ها و مهیا شدن برای آن‌ها است. به عبارتی در این رویکرد، وقوع بحران اتفاقی است که دنیای مدرن امروز اجتناب ناپذیر است. بنابراین، باید برای آن برنامه ریزی‌ها و مقدمات لازم را فراهم نمود. اما در مجموع هدف از این برنامه ریزی‌ها، پیشگیری از بحران خواهد بود. البته منظور از پیشگیری، علاوه بر جلوگیری از وقوع آن، آمادگی برای آن نیز می‌باشد. در ادامه به اهداف و راهبردهایی که در الگوی پیشنهادی پژوهش برای این مرحله از بحران ارائه شده، پرداخته شده است.

هدف: پیشگیری

بر اساس نظر پیرسون و کلایر (۱۹۹۸)، مدیریت بحران عبارت است از تلاش نظام یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذینفعان خارج از سازمان، جهت پیشگیری از بحران‌ها یا مدیریت اثربخش آن برای زمان وقوع بحران است (دستنامه مدیریت بحران، ۱۳۹۵: ۱۱). بنابراین پیشگیری به عنوان یک هدف مهم در مدیریت بحران مورد توجه است. پیشگیری مجموعه اقداماتی است که پیش از وقوع بحران با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیان بار



می‌شود. تحقق هدف مدیریت اثرات نیز با استفاده از دو راهبرد کنشی/واکنشی و نیز کاهش خسارات به دست می‌آید.

هدف: مدیریت اثرات

مدیریت اثرات به معنی اتخاذ تدابیری در جهت ارزیابی، نظارت و کنترل پیامدهای یک رخداد به منظور به حداقل رساندن این اثرات می‌باشد. به عبارتی، مهمترین هدف در مرحله ای که بحران رخ می‌دهد، مدیریت اثرات منفی است. در این مرحله، بحران می‌تواند عملکرد سیستم را دچار مشکل نماید. بنابراین با انتخاب این هدف کلیدی فعالیت‌ها و عملکردهایی که در برنامه‌ی مدیریت بحران دنبال می‌شود، در این موضوع بسط خواهند یافت. در راستای این هدف، الگوی مدیریت بحران درصدد این است تا در شرایط بحران، اثرات منفی ناشی از بحران را کاهش و یا به حداقل ممکن برساند. برای دستیابی به این مهم ۲ راهبرد اصلی یعنی راهبردهای کنشی/واکنشی و کاهش خسارات در دستور کار مدیران متولی مدیریت بحران در سطح کلان و سطح کسب و کارها قرار خواهد گرفت.

راهبرد ۱- کنشی/واکنشی

مدیریت بحران در هنگام وقوع عمدتاً واکنشی است که به یک بحران پس از وقوع آن پاسخ می‌دهد (صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴). رهبران مدیریت بحران توانایی این را خواهند داشت تا در تصمیم‌گیری‌ها، هم‌کنش‌گرا و فعال و هم‌واکنشی و انفعالی باشند (پاچانت و میتراف، ۱۹۹۲، به نقل از صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴). منظور، انتخاب راهبردهایی است که به صورت فعال در شرایط بحران به صورت پیش‌بینی شده و یا اقتضایی، دنبال می‌شود. در این نوع راهبردها اقداماتی تعریف می‌شوند که هدف آن‌ها مدیریت شرایط موجود است. فرهنگ‌سازی، برنامه‌ریزی اقتضایی، همکاری و مشارکت، امداد و پاسخ‌گویی

سازماندهی، آموزش، تجهیز، مانور، ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی کسب می‌شود. آمادگی مستمر باعث ایجاد اطمینان به هماهنگی‌های بیشتر در شرایط بحران می‌شود. به عبارت دیگر، آمادگی باعث تسهیل مدیریت موثر و کارآمد بحران خواهد شد (علمداری، ۱۳۸۹: ۱۳۵).

راهبرد ۲- توانمندسازی

توانمندسازی به معنای طراحی ساختاری است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود؛ آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایط را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (لالر، ۱۹۹۴، به نقل از جلالی و همکاران، ۱۳۹۶). توانمندسازی: فراهم آوردن قدرت، دانش و امکانات مورد نیاز برای کارکنان به منظور رسیدن به اهداف سازمان است (ژئوتسک و استولی، ۲۰۰۰، به نقل از الکتاونه، ۲۰۱۶). به بیانی دیگر توانمندسازی، آموزش افراد برای رویارویی با مسائل محیطی است، در حالی که در این راستا بیشتر با منابع خارجی حمایت می‌شوند تا توسط آنها راهنمایی شوند یا راه‌حلهایی داشته باشند که آن‌ها را به جلو برانند. توانمندسازی، بازتاب کیفیت ارتباط متقابل (عدالت اجتماعی) بین اعضای جامعه و نهادهای اجتماعی است (انگ و پارکر، ۱۹۹۴، به نقل از ابراهیمی نژاد و حکمت میرحسینی، ۱۳۹۸). در الگوی پژوهش حاضر توانمندسازی به عنوان راهبردی در جهت تحقق هدف پیشگیری تعریف شده است که آموزش، تامین منابع و ظرفیت‌سازی ابزارهای مهمی برای تحقق آن‌ها می‌باشند.

مرحله‌ی دوم: حین بحران

همان‌طور که اشاره شد، دومین مرحله در رویکرد سه مرحله‌ای به بحران، مرحله‌ی حین بحران است که از طریق هدف مدیریت اثرات دنبال

آسیب‌دیدگان از بحران، حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط آسیب دیده و احیای مراکز اقتصادی دیگر است (مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری، ۱۳۹۵: ۱۹). این هدف از طریق راهبردهایی شامل بازنگری بازاریابی، مدیریت مالی/کارایی عملیاتی، تاب آوری کسب و کارها دنبال می‌شود.

راهبرد ۱- بازنگری بازاریابی

اولین راهبرد مرتبط با دوره‌ی پس از بحران، مقوله‌ی بازنگری بازاریابی می‌باشد. بحران‌ها می‌توانند به عنوان نقطه‌ی یادگیری مهم برای اشخاص و سازمان‌ها باشند و بازاریابی شامل بازبینی یا ارزیابی و اصلاح عملکرد سازمانی طی بحران است (رضایی و کرامت، ۱۳۹۷). یکی از مواردی که باید در شرایط بحران بازبینی شود، استراتژی بازاریابی است. هر کسب و کاری لازم است با توجه به شرایطی که پیش آمده، در بازار هدف و محصولات خود بازنگری نماید و دست به ابتکارات جدید بزند. (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۲ به نقل از چادوری^۲، ۱۹۹۳) زمانی که افول و رکود عمیق تر می‌شود، نیاز به تغییر در موضع راهبردی شرکت‌های بحران زده از طریق تمرکز مجدد محصول بازار افزایش می‌یابد. این راهبرد دارای دو جهت مخالف یعنی انقباض و انبساط موقعیت‌های فعلی محصول-بازار است. انقباض زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت از محصولات، خدمات و بخش‌های بازار بدون سود کناره‌گیری می‌کند. درحالی که انبساط زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت، کسب و کارهای جذاب از لحاظ سود دهی و رشد را می‌خرد و یا ایجاد می‌کند.

راهبرد ۲- مدیریت مالی/کارایی عملیاتی

مدیریت مالی به مدیریت منابع و مصارف شرکت به صورت کارا و اثربخش اطلاق می‌گردد. نظام مالی شامل برنامه‌ریزی، پیش، کنترل تعهدات

از جمله مهمترین اقدامات در این برهه از زمان بحران است.

راهبرد ۲- کاهش خسارات

روبه رو شدن با بحران، پرداختن به هر اقدامی است که برای کاهش خسارت و زیان ناشی از بحران ضروری است (مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری، ۱۳۹۵: ۱۶). کاهش آثار حوادث یا بلایا، به عنوان اقدامی مستمر جهت کاهش یا حذف خطرات و اثرات بلند مدت آن که مردم و دارایی‌های آن‌ها را تهدید می‌کند، تعریف می‌شود (کمائی به نقل از استفورد^۱، ۱۳۸۸: ۴۳). این راهبرد به عنوان یک ضرورت در شرایط بحران به ویژه بحران‌های طبیعی و اقتصادی مورد توجه این پژوهش قرار گرفته است. در این الگو، راهبرد کاهش خسارت را می‌توان از طریق اقداماتی کلانی مانند شناسایی عوامل بحران زاء، ارزیابی اثرات و کنترل نتایج دنبال نمود.

مرحله‌ی سوم: پس از بحران

تعریف مرحله‌ی پس از بحران یکی از مفاهیم نو در مدیریت بحران است. در این مرحله، هدف اصلی احیا و ارتقای شرایط خواهد بود. احیا بازگرداندن شرایط پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی‌های توسعه‌ی پایدار و کلیه ضوابط ایمنی است (غلامی و همکاران، ۱۳۹۷).

هدف: احیا و ارتقا

پس از این که تاثیر حادثه به حالت ثبات رسید، بهبود تا جایی گسترش می‌یابد که جامعه به سطح قابل قبولی از کارکرد برگردد. این مرحله ممکن است به مدت زمان زیادی نیاز داشته باشد (کمائی، ۱۳۸۸: ۴۲). احیا و بازسازی شامل تصمیم‌گیری در مورد جهت‌گیری اصلی احیا و بازسازی سریع، روش‌های احیا و بازسازی منظم، تامین حمایت مالی جهت بازسازی و احیای زندگی

¹ Stafford

² Chowdury



راهبرد ۳- تاب آوری کسب و کار

اندیشمندان مدیریت، تاب آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط را به منظور درک چگونگی مواجه شدن شرکت با تحولات غیرقابل پیش بینی بررسی می کنند (چیت سازان و همکاران، ۱۳۹۷). تاب آوری به معنی توانایی مقاومت در برابر بحرانها است. تاب آوری در کسب و کارها عبارت است از توانایی های ساختاری و سیستمی که باعث می شود شرکتها ظرفیت لازم برای مقابله با بحرانها را داشته باشند. تاب آوری قابلیت هایی برای کسب و کارها به وجود می آورد که بتوانند با وجود شرایط نامطلوب به بقا ادامه داده و در مسیر بازگشت و رشد قرار گیرند. ظرفیت تاب آوری به بقای بلند مدت شرکت کمک می کند (داوری و همکاران، ۱۳۹۹). تاب آوری کسب و کار به طور گسترده به ظرفیت سازمان برای خوب عمل کردن، صرف نظر از محیط اقتصادی یا محیط سازمانی مربوط اشاره دارد. این تاب آوری می تواند از طریق اجرای راهبردهای مدیریت ریسک و یا با اتخاذ شیوهی مدیریت نوآورانه رخ دهد که سازمانها را برای مقابله با چالش های اجتناب ناپذیر آماده می کند (ورمزیاری و ایمانی، ۱۳۹۶). پاندمی کرونا شرایطی را در کشور به وجود آورده که بیشتر صاحبان کسب و کارها به بقای فعالیتها و شروع مجدد می اندیشند و پایان بحران به معنی بازگشت به دوره ی ماقبل نیست. بنابراین مدیران و کارآفرینان برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره گیری از فرصت های آتی در دوره ی پساکرونا، به راهبردهای تاب آوری نیاز دارند. این راهبردها بر روشها و ابزارهای جدید برای مواجهه با تغییرات پیچیده تاکید دارند که به انطباق پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره گیری از فرصت ها جدید کمک می کنند (داوری، ۱۳۹۹). در الگوی پیشنهادی توان تاب آوری از طریق یادگیری از شرایط، تطابق با نظم جدید، ایجاد چشم اندازی مشترک در

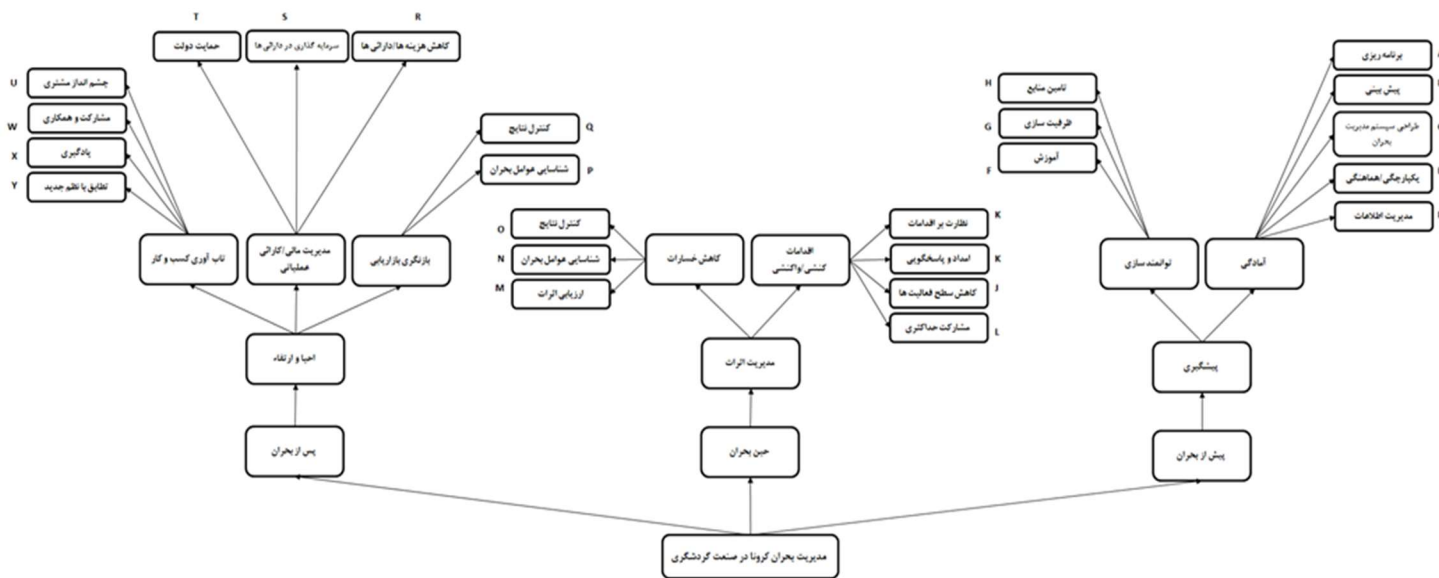
مالی مشتریان و حساب های دریافتی و تعهدات مالی به تامین کنندگان، کنترل بودجهی عملیاتی و صورت درآمد- هزینه را شامل می شود. بحران کرونا باعث کاهش فروش بسیاری از کسب و کارها شده است، بنابراین در چنین شرایطی، جریان نقدینگی که حیات کسب و کارها به آن وابسته است با مشکل مواجه کرده است و تمرکز بر مدیریت منابع مالی را ضروری نموده است (داوری، ۱۳۹۹: ۲۴). کارایی عملیات نیز به میزان درک مدیران شرکت های بحران زده از مدیریت فعالیت های عملیاتی که به شکلی مؤثر با هدف دستیابی به کارایی در راستای بهبود عملکرد تجاری و احیا انجام شده اشاره دارد (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۲). توانایی مدیریتی بالاتر نیز به مدیریت کارا تر عملیات شرکت منجر می شود، به ویژه در دوره های بحرانی عملیات که تصمیم گیری های مدیریتی تاثیر زیادی بر عملکرد کسب و کارها دارد. توانایی مدیریت می باید با ایجاد مزیت رقابتی، عاملی برای موفقیت تجاری و عملکرد مالی برتر باشد و بدین ترتیب احتمال وقوع بحران مالی را برای بنگاه های اقتصادی در بازار رقابتی کاهش دهد (خواجهی، قدیریان آرانی، ۱۳۹۷).

بنابراین دومین راهبرد مورد نظر در الگوی مدیریت بحران پژوهش حاضر، مدیریت مالی و عملکرد کسب و کار بر اساس تغییرات ایجاد شده است تا از طریق آن علاوه بر چالاکي سازمان منابع مالی و غیر مالی سازمان نیز متمرکز بر اهداف جدید سازمان شده و از اتلاف آنها جلوگیری به عمل آید. به منظور اجرایی شدن این راهبرد می باید در بخش هایی از سازمان صرفه جویی هزینه ای و در بخش هایی سرمایه گذاری مجدد نمود و دولت نیز می باید نسبت به مسئولیت خود در حمایت مالی و غیر مالی از کسب و کارهای گردشگری اقدام نماید. این حمایت شامل معافیت های مالیاتی، اعطای اعتبارات، تسهیل قوانین و ... می باشند.

الگوی نهایی به دست آمده در شکل زیر ارائه شده است.

درون و بیرون سازمان و مشارکت و همکاری کسب و کارها با یکدیگر به دست می آید.

شکل ۴ مدل ساختاری الگوی مدیریت بحران در صنعت گردشگری



منبع: نتایج پژوهش

۶ بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر پس از پرداختن به تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع، نتیجه حاصله نشان داد که مدل سه مرحله‌ای تناسب بیشتری با موضوع مدیریت بحران در صنعت گردشگری داشته و به همین دلیل مبنای طراحی و توسعه‌ی الگوی نهایی این پژوهش قرار گرفت. در مرحله‌ی بعد، توسط تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، الگوی نهایی به دست آمد.

همان طور که در جدول ۵ دیده می‌شود، این الگو به سه بخش اصلی پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران تقسیم شده است و هر مرحله دارای یک الگوی راهبردی است که عناصر اصلی آن اهداف، راهبرد و حوزه‌های اقدام هستند. در اینجا منظور از حوزه‌های اقدام، سر فصل اقدامات کلانی است که می‌باید در راستای تحقق اهداف و راهبردهای پیش‌بینی شده مورد توجه قرار گیرند.



جدول ۵ خلاصه ای از یافته ها

مرحله بحران	هدف اصلی	راهبرد	اقدامات
			برنامه ریزی
			پیشبینی
		آمادگی	طراحی سیستم مدیریت بحران
پیش از بحران	پیشگیری		یکپارچگی/هماهنگی مدیریت اطلاعات آموزش
		توانمند سازی	ظرفیت سازی تامین منابع مشارکت حداکثری
		کنشی/واکنشی	کاهش سطح فعالیت ها امداد و پاسخ گویی نظارت بر اقدامات
حین بحران	مدیریت اثرات		ارزیابی اثرات شناسایی عوامل بحران زا کنترل نتایج
		بازنگری بازاریابی	بازنگری عرضه/محصول بازنگری تقاضا/بازار کاهش هزینه ها/دارایی ها
پس از بحران	احیا و ارتقا	مدیریت مالی/کارایی عملیاتی	سرمایه گذاری در دارایی ها حمایت دولت چشم انداز مشترک مشارکت و همکاری یادگیری
		تاب آوری کسب و کار	تطابق با نظم جدید

منبع: یافته های پژوهش

آمادگی باید از تمام وقایعی که هنگام بروز فاجعه روی می دهد، درک صحیح و کاملی به دست آورد. به منظور دستیابی به آمادگی لازم در برابر بحران های پیش رو نیاز است، اقداماتی انجام گیرد و طبق الگوی به دست آمده، اولین اقدام در این راستا برنامه ریزی است؛ زیرا با داشتن برنامه ای مناسب می توان به اهداف و زمینه های اجرایی مورد نظر در حوزه مدیریت بحران دست یافت و حداکثر نتایج و ائتلاف حداقل منابع را در پیش گرفت (کردوانی و همکاران، ۱۳۹۰). دومین اقدام در این راستا، پیش بینی است. مدیریت بحران (در صنعت گردشگری) به عنوان فرآیندی نظام یافته

در ابتدا، مرحله ای پیش از بحران قرار دارد که هدف پیشگیری برای آن تعریف شده است. بنابراین پیشگیری به عنوان یک هدف مهم در مدیریت بحران مورد توجه است. پیشگیری مجموعه اقداماتی است که پیش از وقوع بحران با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیان بار آن انجام می شود (شکیب، ۱۳۸۵: ۵۲-۵۴، به نقل از کمالی و میرزائی، ۱۳۹۶). این بخش دارای دو راهبرد آمادگی و توانمندسازی است. آمادگی در برابر حوادثی که می توانند صنعت گردشگری را متاثر سازند، می تواند در صورت بروز فاجعه شرایط متفاوتی ایجاد کند. برای حفظ

یا سطوح گوناگون دولت انجام می‌گیرد. هماهنگی بین سازمانی معمولاً زمانی اجرا می‌شود که کارکنان سازمان‌های مختلف در فعالیت‌هایی نظیر؛ آمادگی پیشگیری، مقابله، بازسازی و کاهش خسارات تعامل دارند (علمداری، ۱۳۸۹: ۲۲۲). آخرین اقدام در این حیطه نیز مدیریت اطلاعات تعیین شده است. اطلاعات کیفی و دقیق می‌توانند تأثیر بحران را کاهش دهند و روند تصمیم‌گیری را در مدیریت بحران هدایت و تسهیل کنند. ارتباطات موثر از چالش‌های اصلی برای پاسخ دهندگان اضطراری در زمان مدیریت بحران است، و اطلاعات مفقود شده یا اطلاعات اضافی از عوامل مهمی هستند که موفقیت مدیریت بحران را تعیین می‌کند (ووکاچلویک و همکاران، ۲۰۱۹).

همان‌طور که پیشتر ذکر شد، دومین راهبرد در مرحله پیش از بحران توانمند سازی است. اولین اقدامی که در این راستا تعیین شده است آموزش است. آموزش به عنوان ابزاری تلقی می‌شود که توسط آن طیف پاسخ‌های احتمالی مخاطبان (نیروی کار) افزایش می‌یابد. آموزش بیانگر گسترش فردی است به گونه‌ای که ممکن است او برای ارزیابی انواع موقعیت‌ها آماده شود و مناسب‌ترین پاسخ را برای خود انتخاب کند (هوشکوا- مایرووا، ۲۰۱۶). کلیه کارکنان دخیل در مدیریت بحران و مقابله نیز در تمام سطوح دولتی اعم از افرادی که در جایگاه‌های سیاست‌گذاری و مدیران ارشد هستند و یا افرادی که در بخش خصوصی و سازمان‌های غیردولتی هستند، باید در جهت بالا بردن سطح قابلیت‌های خود در مخاطرات، به طور مناسب آموزش ببینند (علمداری، ۱۳۸۹: ۱۵۰). در ظرفیت‌سازی تمرکز اصلی ایجاد ظرفیت، انتخاب و ارائه‌ی آموزش به افرادی است که در صورت لزوم به برنامه ریزی، هماهنگی، اقدام و مداخله قادر هستند. آخرین اقدام در این دسته نیز تأمین منابع می‌باشد. لازم به یاد آوری است که بحران به

تعریف می‌شود که طی آن تلاش می‌کند بحران‌های بالقوه را شناسایی و پیش‌بینی کند و سپس در مقابل آنها اقدامات پیشگیرانه انجام دهد تا اثر آن را به حداقل برساند (دستنامه‌ی مدیریت بحران، ۱۳۹۵: ۱۵). اقدام بعدی نیز طراحی سیستم مدیریت بحران خواهد بود. کینزل و همکاران (۲۰۱۰) نیز در این راستا بیان می‌دارند که مدیریت بحران شامل؛ شناسایی، ارزیابی و رسیدگی به وضعیت بحران است و یک سیستم مدیریت بحران این روند را از طریق ایجاد هماهنگی بین همه‌ی طرف‌های درگیر بحران، تسهیل می‌کند. سیستم مدیریت بحران^۱ (CMS) منابع را اختصاص داده و مدیریت می‌کند و دسترسی به اطلاعات مرتبط با بحران را برای کاربران فراهم می‌کند (کینزل و دیگران، ۲۰۱۰). اقدام بعدی نیز یکپارچگی/ هماهنگی است و می‌توان گفت مدیریت جامع بحران گردشگری، فرآیند برنامه ریزی و اقدامات اجرایی مناسب است که توسط سازمان‌های دولتی، غیردولتی و عمومی در مورد شناخت بحران و کاهش اثرات ناشی از آن، مدیریت عملیات مقابله و بازسازی منطقه‌ی آسیب دیده به شرایط عادی صورت می‌گیرد و ابتدا با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در دسترس تلاش می‌شود به صورت یکپارچه و هماهنگ از بروز بحران پیشگیری کرد و یا در صورت وقوع بحران با آمادگی کامل به مقابله سریع با آن پرداخت و وضعیت موجود را به شرایط طبیعی و عادی اولیه بازگرداند (صمدی میارکلایی و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از ویژگی‌های صنعت گردشگری تنوع فعالیت‌ها و پیوستگی آن‌ها است که این مسئله، لزوم هماهنگی بین بخش‌های مختلف را افزایش می‌دهد. هماهنگی بین سازمان‌ها، فرآیندی است که تمام سطوح مدیریتی و اجرایی فعال در گردشگری در کنار یکدیگر به طور موثر و کارآمد فعالیت می‌کنند. این هماهنگی در بین بخش‌های مختلف منطقه‌ای و

¹ Crisis Management System



کاهش تقاضا در این مقطع و همچنین نیاز به منابع در بخش‌های آسیب دیده، کاهش سطح فعالیت‌های می‌تواند در راستای مدیریت منابع و توان گردشگری به عنوان یک اقدام ضروری، دنبال شود. اقدام بعدی نیز شامل امداد و پاسخگویی است؛ مرحله‌ی امداد رسانی اضطراری شامل تصریح مساعدت یا مداخله در حین یا بلافاصله پس از وقوع فاجعه، برای محافظت از زندگی و تأمین نیازهای اساسی افراد است و می‌تواند به صورت فوری، کوتاه مدت و یا طولانی مدت باشد (تون و دیگران، ۲۰۰۷، به نقل از می‌سیانگ و یزدانی فرد، ۲۰۱۳) و پاسخگویی نیز به معنای استفاده از منابع و رویه‌های مرتبط با بلایا به منظور محافظت از جان، دارایی، محیط زیست و زیر ساخت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع است (هادو و دیگران به نقل از کی. یاداو و بارو، ۲۰۱۴). آخرین اقدام در این زمینه نیز نظارت بر اقدامات است. اقدامات نظارتی در تضمین دستیابی به نتایج بهتر و اصلاح امور و برنامه‌ها بسیار ضروری است. در صنعت گردشگری اهمیت نظارت به دلیل تنوع فعالان صنعت و دغدغه‌های آن‌ها بیشتر است. دومین راهبرد در جهت مدیریت اثرات، کاهش خسارات است. کاهش آثار حوادث یا بلایا، به عنوان اقدامی مستمر جهت کاهش یا حذف خطرات و اثرات بلند مدت آن که مردم و دارایی‌های آن‌ها را تهدید می‌کند، تعریف می‌شود. این راهبرد به عنوان یک ضرورت در شرایط بحران به ویژه بحران‌های طبیعی و اقتصادی مورد توجه این پژوهش قرار گرفته است. به منظور دستیابی به این امر نیاز است در ابتدا به ارزیابی اثرات اقدام شود. شناخت آسیب‌ها و خسارات برای تعیین هزینه بازتوانی و بازسازی و همین‌طور جلب کمک‌های دولتی و غیر دولتی مهم است (اردلان و تمین، ص. ۷۲). در گام بعد نیز باید عوامل بحران شناسایی

معنای ایجاد بی نظمی و اختلال در زندگی است و در واقع آن چیزی است که باعث بهم خوردن توازن و تناسب بین نیازها و منابع است (دستنامه مدیریت بحران، ۱۳۹۵: ۸)، در نتیجه تأمین منابع مناسب و به موقع از اقدامات اساسی این بخش به شمار می‌رود.

مرحله‌ی دوم در مدیریت بحران گردشگری، مرحله‌ی مواجهه با بحران است که در آن هدف اصلی مدیریت اثرات از طریق راهبردهایی مانند اتخاذ راهبردهای کنشی/واکنشی و همچنین کاهش خسارات می‌باشد. مدیریت بحران در هنگام وقوع عمدتاً واکنشی است که به یک بحران پس از وقوع آن پاسخ می‌دهد (صمد میرکلایی و همکاران ۱۳۹۴). منظور از این راهبرد، اتخاذ راهبردهایی است که به صورت فعال در شرایط بحران به صورت پیش بینی شده و یا اقتضایی، دنبال می‌شود. در این نوع راهبردها اقداماتی تعریف می‌شوند که هدف آن‌ها مدیریت شرایط موجود است. فرهنگ سازی، برنامه ریزی اقتضایی، همکاری و مشارکت، امداد و پاسخ گویی از جمله مهمترین اقدامات در این برهه از زمان بحران است. برای نیل بدین مقصود اولین اقدام مشارکت حداکثری در نظر گرفته شده است. طبق گفته‌های نیوپورت و جواهر^۱ (۲۰۰۳)، مشارکت جامعه باید به عنوان یک فرآیند اجتماعی تلقی شود که در آن گروه‌های آسیب پذیر خود را برای نیازها و مشکلات مشترک سازماندهی می‌کنند. با این وجود، برای تبدیل شدن به یک واقعیت عملی و کاهش بحران و بلایا، نه تنها به مشارکت همه افراد آسیب دیده نیاز است؛ بلکه به مشارکت نهادهای مرتبط، سازمان‌های غیر دولتی و عموم مردم به عنوان نهادهای حمایتی نیاز است (یودمانی^۲، ۲۰۰۱، به نقل از لینل، ۲۰۱۳). در اقدام بعدی که می‌تواند در کاهش خسارات ناشی از بحران موثر باشد، کاهش سطح فعالیتها است. به عبارتی با توجه به

² Yodmani

¹ Newport & Jawahar

شوند و در نهایت در جهت کنترل نتایج اقدام نمود.

در مرحله‌ی سوم نیز بحران گردشگری به اتمام رسیده و یا در حال اتمام است و بنابراین هدف عمده، احیا و ارتقای سیستم گردشگری و عناصر آن است. احیا را می‌توان بازگرداندن شرایط پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی‌های توسعه‌ی پایدار و کلیه ضوابط ایمنی دانست (غلامی و همکاران، ۱۳۹۷). در این مرحله، بعد از این که تاثیر حادثه به حالت ثبات رسید، بهبود تا جایی گسترش می‌یابد که جامعه به سطح قابل قبولی از کارکرد برگردد. این مرحله ممکن است به مدت زمان زیادی نیاز داشته باشد (کمائی، ۱۳۸۸: ۴۲). اولین راهبرد مرتبط با دوره‌ی پس از بحران، مقوله‌ی بازنگری بازاریابی می‌باشد. هر کسب و کاری لازم است با توجه به شرایطی که پیش آمده در بازار هدف و محصولات خود بازنگری کند و دست به ابتکارات جدید بزند. بازنگری عرضه‌ی محصول به عنوان نخستین اقدام در بازار گردشگری دارای اهمیت است؛ زیرا توسعه‌ی محصولات نوآورانه بر بهبود موقعیت راهبردی و توانایی سازمان در ارائه‌ی محصول جدید تمرکز دارد و با توجه به تغییر ذائقه‌ی گردشگران، پیشرفت رقبا و تغییرات محیطی، اهمیت زیادی پیدا کرده است. از این رو، توسعه‌ی محصول جدید یک عامل کلیدی در شکوفایی کسب و کارها و مقاصد گردشگری به شمار می‌رود و برای بسیاری از آن‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی و ایجاد حوزه‌های جدید کسب و کار، تغییر قوانین رقابت و برآورده کردن نیازهای جدید مشتریان، امری حیاتی شده است (امیری و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به اثرات بحران و تغییر ذائقه و سلیقه‌ی مشتریان، لازم است کسب و کارها و مقاصد گردشگری محصولات جدید را برای شرایط جدید تعریف کنند. دومین راهبرد نیز بازنگری تقاضای بازار است. با شروع بحران کرونا

جامعه از نظر روانی و اقتصادی آسیب دیده است. مشتریان برای انطباق خود با بحران، عادت و رفتار خود را تغییر داده‌اند. از این رو، شرکت‌ها در این دوران برای تطابق با تغییرات بازار و انطباق با رفتارهای جدید مصرف‌کنندگان بایستی اقدامات مناسب اتخاذ نمایند. راهبردهای بازاریابی با مزیت‌های رقابتی در ارتباط مستقیم است و می‌تواند به افزایش نقدینگی در شرایط فعلی کمک مستقیم کند و بنابراین کسب و کارها باید هوشمندانه اقدامات ابتکاری در عناصر اصلی آمیخته بازاریابی را بکار بگیرند (داوری، ۱۳۹۹: ۲۰). هر کسب و کار با توجه به تغییراتی که پیش آمده لازم است در بازار هدف خود بازنگری داشته باشد و بازارهای جدید برای خود تعیین کند.

دومین راهبرد در الگوی مدیریت بحران پژوهش حاضر، مدیریت مالی و عملکرد کسب و کار بر اساس تغییرات ایجاد شده است تا از طریق آن علاوه بر چالاک‌سازی سازمان، منابع مالی و غیر مالی سازمان نیز متمرکز بر اهداف جدید سازمان شده و از اتلاف آن‌ها جلوگیری به عمل آید. در این راستا اولین اقدام حمایت دولت خواهد بود. دولت مهمترین نقش را در مدیریت سوانح ایفا می‌کند. محققان متعددی در مورد اهمیت دولت چه در سطح محلی و چه در سطح کشور در پیش‌بینی بحران احتمالی و مقابله با آن به توافق رسیده‌اند. شدت یک بحران به طور طبیعی به اقدامات اضطراری نیاز دارد. اقدامات به موقع دولت‌ها شامل اقدامات امدادی و امنیتی، کاهش نرخ مالیات است، معافیت مالیاتی و کمک‌های شغلی در تجارت، اجرای قانون مربوط به بحران، ارزیابی ریسک طولانی مدت و تثبیت اقتصاد و ارتقای گردشگری داخلی و ورودی است (نیاز^۱، ۲۰۱۵: ۶۰). اقدام بعدی سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها است، زیرا با توجه به تحولاتی که در جهان امروز رخ داده است، خصوصاً در کشورهای در حال

¹ Niyaz



توسعه که با تهدیدات عدیده‌ای روبه رو می‌باشند این کشورها جهت حل مشکلات اقتصادی خود نیازمند راهکارهای مناسب جهت استفاده بهتر از امکانات و ثروت‌های خدادادی خود می‌باشند. در این راستا یکی از راهکارهای مهم، بسط و توسعه‌ی سرمایه‌گذاری است. آخرین اقدام در این دسته نیز کاهش هزینه‌ها و دارایی‌ها و بازیابی در ساختار هزینه‌ها است. یکی از دلایل نیاز سازمان‌ها و صنایع به مدیریت بحران، کنترل هزینه‌های مشهود و نامشهودی است که مدیران مقاصد و کسب و کارهای گردشگری را با خطر یا بحران‌های اقتصادی روبه رو می‌سازند. این هزینه‌ها شامل انواع خسارت‌ها، هزینه‌های بیمه، هزینه‌های ایمنی و هزینه‌های اداری می‌شود که همگی جزو هزینه‌ها پیدا می‌باشند. اما هزینه‌هایی که به علت تخصیص نادرست منابع در محصولات گردشگری ایجاد می‌شوند، هزینه‌های نامشهود نامیده می‌شوند که می‌توانند موجبات افت سازمان گردشگری را فراهم آورد. مدیریت هزینه‌ها به رقابت‌پذیرتر شدن یا اثربخش‌تر شدن کسب و کارها کمک می‌کند (دباغیان، ۱۳۸۴: ۲۷). هدف مدیریت بحران کاهش هزینه‌های بحران، به حداقل رساندن تمامی هزینه‌های قابل انتظار، حداکثر سازی سود و رسیدن به رشد و توسعه در تولید محصول است. در واقع مدیریت بحران گردشگری با کنترل هزینه‌های خسارتی به بقا و ثبات سازمان‌های گردشگری یاری می‌رساند.

بقا و توسعه سازمان‌های فعال در محیط کسب و کار آشفته امروزی، تا حد زیادی به ظرفیت تاب‌آوری آن‌ها بستگی دارد. تاب‌آوری کسب و کار به طور گسترده به ظرفیت سازمان برای خوب عمل کردن، صرف نظر از محیط اقتصادی یا محیط سازمانی مربوطه اشاره دارد. این تاب‌آوری می‌تواند از طریق اجرای راهبردهای مدیریت ریسک/بحران و یا با اتخاذ شیوه‌ی مدیریت نوآورانه رخ دهد که سازمان‌ها را برای مقابله با چالش‌های اجتناب‌ناپذیر آماده می‌کند

(ورمزیاری و ایمانی، ۱۳۹۶). پاندمی کرونا شرایطی را در کشور به وجود آورده که بیشتر صاحبان کسب و کارها به بقای فعالیت‌ها و شروع مجدد می‌اندیشند. بنابراین مدیران و کارآفرینان برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی در دوره‌ی پساکرونا، به راهبردهای تاب‌آوری نیاز دارند. استراتژی‌های تاب‌آوری بر روش‌ها و ابزارهای جدید برای مواجهه با تغییرات پیچیده تاکید دارند که به انطباق‌پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره‌گیری از فرصت‌ها جدید کمک می‌کنند (داوری، ۱۳۹۹). در الگوی پیشنهادی توان تاب‌آوری از طریق ۴ اقدام قابل حصول است. اقدام اول در این حیطه چشم‌انداز مشترک است زیرا یکی از مهمترین سیاست‌ها و اقدامات در دستیابی به انسجام جدید، تعریف چشم‌اندازی جدید مشتمل بر اهداف و راهبردهایی است که بر اساس شرایط جدید تعریف می‌شوند. بر این اساس می‌باید بر اساس ارزیابی‌هایی که در مراحل وقوع بحران صورت گرفته و همچنین تغییراتی که در بازارها و محصولات گردشگری رخ داده است، برنامه‌های راهبردی مورد تجدید نظر قرار گیرند. مشارکت و همکاری نیز به عنوان دومین اقدام قابل توجه است؛ زیرا مقاصد و کسب و کارها پس از وقوع بحران بخشی از توان خود را از دست می‌دهند، تمایلات و گرایش‌های بازار دچار تغییر می‌شوند، جریان نقدینگی کسب و کارها کاهش می‌یابد، هزینه‌ها افزایش می‌یابند، نیروی انسانی در بخش گردشگری نشستی زیادی یافته (به دلیل سهم بالای نیروی انسانی غیر دانشی در صنعت گردشگری) و در مجموع توان کسب و کارها کاهش می‌یابد. در این شرایط با هدف احیا و ارتقا کسب و کارها و مقاصد گردشگری، بهترین راهبردها و سیاست‌ها را در جهت تحقق این اهداف می‌توان در مشارکت (افقی و عمودی) کسب و کارها با یکدیگر، ادغام (عمودی و افقی) و برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها به افراد و

بقا و توسعه سازمان‌های فعال در محیط کسب و کار آشفته امروزی، تا حد زیادی به ظرفیت تاب‌آوری آن‌ها بستگی دارد. تاب‌آوری کسب و کار به طور گسترده به ظرفیت سازمان برای خوب عمل کردن، صرف نظر از محیط اقتصادی یا محیط سازمانی مربوطه اشاره دارد. این تاب‌آوری می‌تواند از طریق اجرای راهبردهای مدیریت ریسک/بحران و یا با اتخاذ شیوه‌ی مدیریت نوآورانه رخ دهد که سازمان‌ها را برای مقابله با چالش‌های اجتناب‌ناپذیر آماده می‌کند

بقا و توسعه سازمان‌های فعال در محیط کسب و کار آشفته امروزی، تا حد زیادی به ظرفیت تاب‌آوری آن‌ها بستگی دارد. تاب‌آوری کسب و کار به طور گسترده به ظرفیت سازمان برای خوب عمل کردن، صرف نظر از محیط اقتصادی یا محیط سازمانی مربوطه اشاره دارد. این تاب‌آوری می‌تواند از طریق اجرای راهبردهای مدیریت ریسک/بحران و یا با اتخاذ شیوه‌ی مدیریت نوآورانه رخ دهد که سازمان‌ها را برای مقابله با چالش‌های اجتناب‌ناپذیر آماده می‌کند

عملیات و فرایندهای عملیاتی موثر محدود می‌کند، غلبه نماید و این مفهوم نشانگر نوعی آسیب‌شناسی است. این آسیب‌شناسی سازمان‌ها را به توسعه دادن ابزارهای شناسایی و مدیریت بحران سوق داده است که در سازمان‌های ماندگار اتفاق می‌افتد (ودادی و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به این که با وقوع هر بحرانی تغییر و تحولاتی رخ می‌دهد، برای بقا لازم است کسب و کارها فعالیت‌های خود را مطابق با شرایط جدید پیش ببرند.

کسب و کارهای خارج از سازمان و حرفه ای، اشاره نمود. دولت می‌باید شرایط قانونی و نهادی لازم جهت بکارگیری این راهبردها را فراهم نماید. اقدام بعدی یعنی یادگیری نیز در مفهوم تغییر پایدار در رفتار عناصر سیستم است که آن‌ها را آماده می‌سازد تا در بحران‌های احتمالی و تطابق با شرایط جدید آماده باشند. آخرین اقدام در این دسته نیز تطابق با نظم جدید است. از آنجایی که هماهنگی و تطابق با محیط لازمه بقای هر سیستمی است، یک سازمان زمانی ماندگار است که بتواند بر آنچه که ظرفیت آن را برای انجام

فهرست منابع

منابع فارسی

نمونه موردی: بحران شیوع ویروس کووید-۱۹ " فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت گردشگری، ویژه‌نامه همه‌گیری کووید-۱۹، پاییز ۹۹، ۵۹-۸۹

داوری، علی (۱۳۹۹)، "۳۰ راهکارتاب‌آوری کسب و کارها در بحران کرونا"، گزارش چهارم، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.

داوری، علی (۱۳۹۹)، "پنج استراتژی تاب‌آوری کسب و کار در شرایط بحران کرونا"، گزارش سوم، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.

دباغیان، رضا (۱۳۸۴)، "بحران و مدیریت بحران: بررسی آثار مثبت و منفی بحران در سازمان‌ها". سازمان بنادر و کشتی رانی

رحمان سرشت، حسین. حساس یگانه، یحیی. فلاح شمس، میرفیض و منصور ایراندوست (۱۳۹۲). "راهبردهای احیا و عملکرد تجاری در شرایط رکود اقتصادی". مطالعات مدیریت

ابراهیمی نژاد، مهدی و حکمت میرحسینی، باهره (۱۳۹۸) " تاثیر فرهنگ پیشگیری بر کاهش خسارات ناشی از سوانح طبیعی از دیدگاه کارکنان جمعیت هلال احمر کرمان"، فصلنامه‌ی مدیریت بحران، سال دهم، شماره ۳۵، ۳۲-۹.

امیری، یاسر. محمدی، علی. مصلح شیرازی، علی نقی و مسلم علی محمدلو (۱۳۹۴)، "طراحی الگوی جامع فرایندی عوامل موثر بر توسعه‌ی محصول جدید در صنایع تولیدی"، فصلنامه‌ی فرایند مدیریت توسعه، دوره‌ی ۲۸، شماره ۴، صص. ۱۶۵-۱۳۹.

بابایی اهری، مهدی (۱۳۸۳)، "مدیریت بحران سازمانی"، کمال مدیریت، شماره ۴ و ۵، ۱۱۱-۱۳۰.

حسن پور، محمود. شاهی، طاهره و داود ارزنگ مهر (۱۳۹۹) " الگوی مدیریت بحران برای بخش عرضه‌ی گردشگری ایران؛



بسیج، سال هجدهم، شماره ۶۸، پاییز ۱۳۹۴، ۳۱-۶۴.

ضیائی، محمود (۱۳۹۹) "چالش‌ها و راهکارهای مدیریت بحران صنعت گردشگری ایران در گذار از بحران ویروس کووید-۱۹"، طرح پژوهشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

طیبه، سیدکمیل، زمانی، زهرا، پورخاقان، زهرا. (۱۳۹۳). "اثر بحران مالی ۲۰۰۸ بر تجارت دوجانبه خدمات بین‌المللی گردشگری ایران". برنامه ریزی و توسعه‌ی گردشگری، ۳ (۸)، 53-68.

عرب صالحی، مهدی، گوگردچیان، احمد و مجید هاشمی (۱۳۹۳)، "عوامل موثر بر تصمیم‌های سرمایه‌گذاری در دارایی‌های سرمایه‌ای شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران"، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مالی، سال ششم، شماره ۲۳، صص. ۸۵-۶۷.

علمداری، شهرام (۱۳۸۹)، "الگوها و دیدگاه‌ها در مدیریت بحران، معاونت آموزش و پژوهش سازمان پدافند غیر عامل"، انتشارات بوستان حمید، تهران.

غلام حسینی، اسماعیل (۱۳۹۱)، "بررسی نقش و جایگاه ناجا در مدیریت بحران‌های طبیعی (بحران سفید، بحران برف ۱۳۸۳ گیلان)"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال هفتم، شماره چهارم، ۵۴۹-۵۶۸.

غلامی، احمد، بخشایش، علیرضا و محمد جاودانی (۱۳۹۷)، "تبیین نقش و جایگاه آموزش و پرورش در کاهش خطرپذیری از بلایای طبیعی"، کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین جهان در تعلیم و

راهبردی، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۹۲، ۱۵-۳۵.

سخندان، الناز (۱۳۹۳)، "رابطه‌ی مدیریت دانش با فرآیند مدیریت بحران در مقصدهای گردشگری"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

سوادکوهی‌فر، س. ذکائی فاتح، "ملاحظات پدافند غیرعامل و مدیریت بحران در خدمات اورژانس پزشکی صحرایی در شرایط بحران"، همایش سراسری پدافند غیرعامل در علوم و مهندسی، ۱۳۹۲.

شکيب، حمزه و علی مقدسی موسوی (۱۳۸۵)، "مدیریت بحران در پایتخت"، مجموعه مقالات دومین سمینار ساخت و ساز در پایتخت، ۱ تا ۳ خرداد، دانشگاه تهران.

فروچی، شبنم و ابونبی، آیدا. (۱۳۹۹). بررسی مسائل روز اقتصادی: گزارش اول اثرات اقتصادی کرونا بر صنعت گردشگری، معاونت اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران.

صلواتیان، سیاوش و مهربان، فاطمه (۱۳۹۵)، "کارکرد رسانه‌های اجتماعی در مدیریت بحران زلزله احتمالی شهر تهران"، فصلنامه‌ی دانش پیشگیری و مدیریت بحران، دوره‌ی ششم، شماره‌ی اول، بهار ۱۳۹۵.

صمدی میارکلائی، حمزه و صمدی میارکلائی، حسین (۱۳۹۴)، "ارائه‌ی الگوی جامع رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج"، فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی

محمد شفیعی، محمدرضا و محمد شفیعی، امیرحسین (۱۳۹۴)، "بحران و راهکارهای مدیریتی آن"، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی، اسفند ۹۴، ترکیه، استانبول.
محمد علی پور، رسول (۱۳۹۱)، "مقدمه‌ای بر کاربرد مدل‌های بحران در صنعت گردشگری ایران"، مقاله اینترنتی سایت علم گردشگری، <http://www.tourismscience.ir>

محمود زاده، امیر. پیراسته، سعید و آزاده ایرانپور (۱۳۸۹)، "آشنایی با مفاهیم مدیریت بحران"، چاپ چهارم، اصفهان، علم آفرین.

مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۹۵) "دستنامه‌ی مدیریت بحران"، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ویرایش اول، تابستان ۱۳۹۵.

مرکز مطالعات مقابله با سوانح طبیعی ایران (۱۳۸۰)، "ارزیابی بازسازی سه شهر زلزله زده ایران با تاکید بر آسیب پذیری آن در برابر زلزله"، جلد دوم، مقابله با بلایای طبیعی ایران، تهران.

مرکز مطالعات و خدمات تخصصی شهری و روستایی (۱۳۸۵) "آشنایی با مدیریت بحران با تاکید بر نقاط روستایی"، پژوهشکده‌ی علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.

مؤیدفر، سعیده و تقوایی، مسعود. (۲۰۱۵). بررسی رابطه‌ی مدیریت بحران و سازماندهی فضایی و امنیت در گردشگری (مطالعه موردی: شهر یزد). برنامه ریزی و توسعه‌ی گردشگری، ۴(۱۳)، ۱۲۰-۱۴۶.

تربیت، روانشناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی- اجتماعی.

کردوانی، پرویز. قنبری، عبدالرسول و لیلا اطلسی (۱۳۹۰)، "برنامه ریزی مدیریت بحران حوزه‌ی شهری فسا جهت کاهش خسارات ناشی از زلزله"، نشریه جغرافیای طبیعی، دوره‌ی ۴، شماره ۱۳، ۱۴-۱.

کریمی، زین العابدین، حسن آبادی، داود و لطفی، شهرزاد (۱۳۹۹)، "تحلیل و بررسی نقش دولت در مدیریت و برنامه ریزی بحران‌های گردشگری؛ مطالعه‌ی موردی بحران کرونا"، فصلنامه‌ی علمی-پژوهشی نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، سال دوازدهم، شماره سوم، تابستان ۱۳۹۹، صفحات ۶۳۹-۶۱۷.

کلایی، امیر محمد و کریمی راد، سیمین (۱۳۹۹)، "نوسازی استراتژیک کار آفرینانه در دوران پسا کرونا: شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری"، فصلنامه‌ی مدیریت گردشگری ویژه نامه همه گیری کووید ۱۹، پاییز ۱۳۹۹، صفحات ۳۰۸-۲۸۵.

کمالی، یحیی و میرزائی، جلال (۱۳۹۶)، "مقایسه ساختار مدیریت بحران در ایران، ژاپن، هند و ترکیه"، فصلنامه‌ی راهبرد سیاست گذاری عمومی، دوره‌ی ۷، شماره ۲۵، ۲۴۵-۲۸۹.

کمانی، محمد حسین (۱۳۸۸)، "ارائه‌ی مدل مدیریت بحران (بلایای طبیعی) در ایران"، رساله‌ی دکتری، رشته‌ی مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



گردشگر مطالعه‌ی موردی: شهر بم"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته جغرافیا و برنامه ریزی گردشگری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

همتی نوح دوست گیلانی، مهناز (۱۳۹۴)، "معرفی الگوهای مدیریت بحران و ارائه‌ی الگوی جامع"، اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.

یاوری گهر، فاطمه و منصوری موید، فرشته (۱۳۹۶) "مدیریت بحران در گردشگری" فصلنامه‌ی مطالعات گردشگری، دوره سال دوازدهم، شماره‌ی ۴۰، صفحات ۲۱-۴۰

ودادی، احمد. صیادشیرکش، سعید و مریم شفیعی‌زاده برمی (۱۳۸۹)، "هوش سازمانی و مدیریت بحران، فصلنامه‌ی مدیریت و کسب و کار"، شماره-ی ۵، سال دوم، صص. ۱۰۲-۸۵.

ورمزیاری، حجت و ایمانی، بابک (۱۳۹۶)، "تحلیل تاب‌آوری کسب و کارهای روستایی در شهرستان ملکان"، فصلنامه‌ی توسعه کارآفرینی، دوره‌ی ۱۰، شماره ۱، ۲۰۰-۱۸۱.

ویروس کرونا قلب صنعت گردشگری را آلوده کرد، تاریخ انتشار ۱۵:۱۲-۱۶ آذر ۱۳۹۹، وبسایت خبر آنلاین، www.khabaronline.ir

هادی‌زاده، محسنه (۱۳۹۴)، "تحلیل فرصت‌های ناشی از زلزله بر جذب منابع لاتین

Buckley, R. (2000). Tourism in the most fragile environments. *Tourism Recreation Research*, 25(1), 31-40.

Blake, A., & Sinclair, M. T. (2003). Tourism crisis management: US response to September 11. *Annals of Tourism Research*, 30(4), 813-832.

Boudreaux, B. J. (2005). Exploring a multi-stage model of crisis management: Utilities, hurricanes, and contingency (Doctoral dissertation, University of Florida).

de Sausmarez, N. (2004). Crisis management for the tourism

sector: Preliminary considerations in policy development. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(2), 157-172.

Foo, L. P., Chin, M. Y., Tan, K. L., & Phuah, K. T. (2020). The impact of COVID-19 on tourism industry in Malaysia. *Current Issues in Tourism*, 1-5.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.

Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: severe

- acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411-419.
- Hill C. & Jones G. (199۳), *Strategic management theory*, Houghton Mifflin Company
- Hoque, A., Shikha, F. A., Hasanat, M. W., Arif, I., & Hamid, A. B. A. (2020). The effect of Coronavirus (COVID-19) in the tourism industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 52-58.
- Hošková-Mayerová, Š. (2016). *Education and Training in Crisis Management*. Online Submission.
- Hwang, P., & Lichtenthal, J. D. (2000). Anatomy of organizational crises. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 8(3), 129-140.
- Kienzle, J., Guelfi, N., & Mustafiz, S. (2010). Crisis management systems: a case study for aspect-oriented modeling. In *Transactions on aspect-oriented software development VII* (pp. 1-22). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Linnell, M. (2013). Community approaches involving the public in crisis management: a Niyaz, A. (2015). Post disaster tourism crisis recovery in SIDS: development and testing of an integrated approach (Doctoral dissertation, Lincoln University).
- Littlejohn, R. F. (1983). *Crisis management: A team approach*. American Management Association, Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.
- Risk & Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries, COMCEC COORDINATION OFFICE, August 2017
- Ritchie, B. (2008). Tourism disaster planning and management: From response and recovery to reduction and readiness. *Current issues in Tourism*, 11(4), 315-348., 11(4), 315-348
- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of



- COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.
- Spillan, J. E., & Crandall, W. (2002). Crisis planning in the nonprofit sector: should we plan for something bad if it may not occur? *Southern business review*, 27(2), 18.
- Vukajlović, V., Simeunović, I., Beraha, I., & Brzaković, M. (2019). Importance of information in crisis management: Statistical analysis. *Industrija*, 47(3), 37-53.
- Yadav, D. K., & Barve, A. (2014). Role of capacity building in disaster preparedness: a case of cyclone Phailin. *Proceedings of SOM*, 2014.
- Yazdanifard, Rashad, Mei Siang, Koh (2013), The review of crisis management facing natural disaster, www.researchgate.net
- Tourism industry crisis management model Development
Case study: Pandemic crisis of Covid-19 virus