

Research Paper

Identifying and prioritizing tourism macro-environmental threats during Covid-19

Heidar Ahmadi^{*1}, Mohammad Asarian², Zahra Izadi³

¹ Assistant Professor, Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

² Ph.D. Candidate in strategic management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

³ MA Student in Strategic management, Faculty of business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran



10.22080/JTPD.2022.23088.3658

Received:

March 8, 2022

Accepted:

May 7, 2022

Available online:

July 9, 2022

Keywords:

Covid-19, Crisis, Importance-Performance Analysis, Tourism

Abstract

Covid-19 crisis brought massive changes in all aspects of life, such as health, economy, politics, etc.; tourism companies were not immune from these changes and were affected by this crisis. So, this article aims to identify and prioritize environmental threats that can be challenging for them. First, 15 tourism industry activists were interviewed about the threats faced by tourism companies in this crisis, and 25 factors were extracted as threats and classified into four factors: economic, political, social, and technological. Using the best-worst method, weighting was done, and the importance of each factor was obtained. Then, using a questionnaire, according to 7 experts active in the country's macro-management, the current performance of each factor was determined. The importance-performance matrix of the factors was drawn. Then the factors in the first region of the importance-performance matrix were identified. According to the results, the environmental threats of tourism companies that do not have a good performance are: instability and regulatory control of exchange rates, rising inflation and devaluation of the national currency, high risk of foreign investment, public distrust of government, recession, low-income Inadequate tax laws, international sanctions.

***Corresponding Author:** Heidar Ahmadi

Address: Persian Gulf University, Bushehr, Iran

Email: Ahmadi@pgu.ac.ir

Tel: 09126397199



Extended Abstract

1. Introduction

The outbreak of coronavirus (Covid-19) has become such a crisis that it is considered more complex than other global crises that have occurred so far, and it has caused many shocks to almost all aspects of life (Liu et al. 2020). Similarly, this crisis has affected many businesses and has led to the financial crisis, which has led to an unprecedented disruption of trade in most sectors of industry (Donthu and Gustafsson, 2020). Iran, like other world, has been affected by this crisis and its consequences and has affected the performance of businesses in various aspects such as customer, financial, and market (Saebnia and Karimi, 2020). One of the industries that lost its growing trend in is the tourism industry and businesses active in this field. Because governments pursued quarantine and cancellation policies (Gössling et al.2020). In Iran, since the first cases of the disease were identified in February 2020, which was close to the New Year holidays and led to the cancellation of travel and hotels (Haqbin etal, 2021). The aim of this study is to identify the environmental threats of Iranian tourism and travel companies by developing a comprehensive framework to help them identify threats that are beyond their control to adapt to the environment and prevent them reduce their performance in this crisis. And considering that the impact of this crisis on Iranian businesses is much greater than other global crises of the past, it shows the need for more research in this field more than before. this crisis is an environmental crisis and in Iran, political and economic factors have a great impact on businesses, so it is necessary for tourism companies to

recognize these factors and adapt their strategies to them.

2. Research Methodology

This research is of mixed type and is qualitative and quantitative. First, 15 academic experts active in the tourism industry were interviewed. The interviews were analyzed and 25 factors were identified divided into four categories: political, economic, social and technological. questionnaire was distributed to compare the factors found among 12 tourism industry activists. Using the best-worst method, factors were weighed and the importance of each factor was determined. The questionnaire was designed and provided to 7 academic experts active in the country's general management to assess the current situation of the country in each of the 25 factors. Finally, the importance-performance matrix was drawn and the most important threats faced by tourism companies in the covid-19 crisis were identified.

3. Research Findings

In this study, a total of 25 factors were classified into four factors: economic, political, social, and technological, The economic factor with a weight of 0.423 is the most important factor of environmental threat and then the political factor with 0.326 is of secondary importance. The social factor with a weight of 0.153 and the technology factor with a weight of 0.096 was ranked second and third, respectively. Then, by analyzing the importance-performance, the factors of the first region of this matrix were identified. The factors in each quarter within the IPA framework require a different strategy.



4. Conclusion

The results showed that the most important environmental threats for tourism companies that do not have a favorable performance in the country are: Exchange rate instability and control, rising inflation and devaluation of the national currency, high risk of foreign investment, public distrust of the government, recession, low income of the people, inadequate tax laws, international sanctions. Identifying macro-environmental factors that affect the business can be a useful tool for understanding the environment and how the business adapts to it. because The country's management system has suffered severely from access to financial resources to manage the crisis, and the economic threats posed by the COVID-19,

including business closures, disruptions in the production and distribution chains, and high management costs, have further affected the country's economic situation.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the persons for scientific consulting in this paper.



علمی پژوهشی

شناسایی و اولویت‌بندی تهدیدهای کلان محیطی حوزه گردشگری در بحران کووید-۱۹

حیدر احمدی^{۱*}، محمد عساریان^۲، زهرا ایزدی^۳

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران
^۲ دانشجوی دکتری رشته مدیریت استراتژیک، دانشگاه تهران، تهران، ایران
^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران



10.22080/JTPD.2022.23088.3658

چکیده

کووید-۱۹ تحول عظیمی را در همه ابعاد زندگی مانند بهداشت، اقتصاد و سیاست به وجود آورد، شرکت‌های گردشگری نیز از این تحولات مصون نماندند، از طرفی شرکت‌ها موظف به شناسایی عوامل محیطی هستند. در همین راستا این پژوهش قصد دارد تهدیدهای محیطی را شناسایی اولویت‌بندی کند. این پژوهش از نوع آمیخته است. ابتدا با ۱۵ نفر از فعالین گردشگری مصاحبه شد و پس از تحلیل محتوا، کدها شناسایی و با روش بهترین-بدترین وزن‌دهی انجام شد، ۲۵ عامل در قالب چهار فاکتور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژی دسته‌بندی شدند سپس طبق نظر ۷ نفر از خبرگان فعال در مدیریت کلان کشوری با پرسشنامه وضعیت فعلی هر یک از عوامل تعیین شد و ماتریس اهمیت-وضعیت ترسیم گردید. مهم‌ترین تهدیدهای محیطی عبارتند از: بی‌ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز، افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی، ریسک بالای سرمایه‌گذاری خارجی، عدم اطمینان جامعه به دولت، رکود، درآمد پایین مردم، قوانین مالیاتی نامناسب، تحریم‌های بین‌المللی.

تاریخ دریافت:

۱۷ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۱۸ تیر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

بحران، تحلیل اهمیت-وضعیت، کووید-۱۹، گردشگری

* نویسنده مسئول: حیدر احمدی

آدرس: دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

ایمیل: Ahmadi@pgu.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۲۶۳۹۷۱۹۹

۱ مقدمه

خواهد بود که قطعاً از پیچیدگی فزاینده محیطی که چنین سازمانی در آن فعالیت می‌کند، ناشی خواهد شد و از آنجایی که وقوع بحران به یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های معاصر تحت این فضای پویا تبدیل شده است، اگر این سازمان‌ها قادر به شناسایی محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر خود نباشند دچار مشکلات بسیاری خواهند شد (ابو^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). یکی از صنایعی که در این بحران، روند رو به رشد خود را از دست داده است، صنعت گردشگری و کسب‌وکارهای فعال در این حوزه می‌باشند. چرا که دولت‌ها سیاست‌های قرنطینه و لغو سفرها را در پیش گرفتند (گوسلینگ^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). در ایران نیز از زمانی که اولین موارد ابتلا به بیماری در بهمن ۹۸ شناسایی شد، که نزدیک به تعطیلات سال جدید بوده و منجر به لغو سفرها و هتل‌ها شد و ضرر زیادی بر شرکت‌های گردشگری وارد کرد (حق‌بین^۵ و همکاران، ۲۰۲۱).

از این روی این پژوهش با هدف شناسایی تهدیدهای محیطی شرکت‌های گردشگری و مسافرتی ایرانی در شرایط بحران کرونا قصد دارد با تدوین یک چارچوب جامع به آن‌ها کمک کند تا عوامل تهدیدآمیزی را که از کنترل آنها خارج است را به منظور سازگاری با محیط بشناسند و از آن‌ها برای جلوگیری از ورشکستگی و یا کاهش عملکرد خود در این بحران استفاده کنند. و با توجه به این‌که تاثیری که این بحران بر کسب‌وکارهای ایرانی می‌گذارد بسیار بیشتر از سایر بحران‌های جهانی گذشته است، لزوم پژوهش و تحقیق در این زمینه را بیش از گذشته نشان می‌دهد. به دلیل این‌که این بحران یک بحران محیطی است و در ایران نیز عوامل سیاسی و اقتصادی بر کسب‌وکارها تاثیر زیادی دارند، لذا نیاز است تا شرکت‌های گردشگری این عوامل را بشناسند و استراتژی‌های خود را با آنها منطبق کند

شیوع ویروس کرونا (کووید-۱۹) به یک بحران تبدیل شده است به گونه‌ای که آن را پیچیده‌تر از سایر بحران‌های جهانی که تا کنون رخ داده می‌دانند و شوک‌های زیادی نیز تقریباً به همه ابعاد زندگی مانند سلامت، اقتصاد و زنجیره تامین جهانی وارد کرده است (لیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). به همین ترتیب این بحران بر بسیاری از کسب‌وکارها در کشورهای مختلف تاثیر گذاشته و منجر به بحران مالی گردیده است که منجر به اختلال بی‌سابقه تجارت در اکثر بخش‌های صنعت شده است (دنتو و گوستافسون^۲، ۲۰۲۰).

کشور ایران نیز مانند سایر نقاط جهان تحت تاثیر این بحران و پیامدهای ناشی از آن قرار گرفته است و بر عملکرد کسب‌وکارها از جنبه‌های مختلف مانند مشتری، مالی و بازار تاثیر گذاشته است (صائب‌نیا و کریمی، ۱۳۹۹) و از طرفی بالا بودن نرخ تورم در دو سال اخیر و پیش‌بینی افزایش نرخ تورم برای سال‌های آینده، کاهش تجارت جهانی این کشور و کاهش درآمد خانوار (طاهری‌نیا و حسن‌وند، ۱۳۹۹) و همچنین وجود تحریم‌های بین‌المللی که تاثیرات منفی بر کسب‌وکارها مانند کمبود مواد اولیه داشته است (میراحمدی و رشیدی، ۱۳۹۴) موجب شده‌اند که کسب‌وکارها علاوه بر بحران کرونا با تهدیدهای دیگری نیز مواجه شده و توانایی ادامه فعالیت خود را از دست بدهند.

بنابراین برای کسب‌وکارها پیامدهای بحران کرونا بسیار زیاد است و آن‌ها باید سایر محرک‌هایی که می‌تواند در این شرایط بر آن‌ها تاثیر بگذارد را شناسایی کنند. در واقع در محیط سازمان‌های امروز، تغییرات پیچیده سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری بسیار زیاد است. هر سازمانی که از محیط خود آگاهی نداشته باشد، ناگزیر از بحران‌هایی

⁴ Gössling

⁵ Haqbin

¹ Liu

² Donthu and Gustafsson

³ Abu



۲ مبانی نظری

۲٫۱ بحران جهانی و محیط کسب و کار

در ۱۱ مارس سال ۲۰۲۰، سازمان بهداشت جهانی شیوع ویروس کرونا را یک بیماری همه‌گیر اعلام کرد. این بحران جهانی، به سرعت باعث ایجاد اختلال قابل توجهی در اقتصاد و جوامع شده است به ویژه در دنیای مدرن که بسیار متصل است و تجارت به طور فزاینده‌ای جهانی شده است. بنابراین، مدیران کسب و کارها و سیاست‌گذاران با نیاز به تدبیر اقدامات متناسب با شرایط مختلف روبرو هستند (لیو و همکاران، ۲۰۲۰). به گزارش UNMT صنعت گردشگری در جهان با کاهش ۷۴ درصدی روبرو بوده است و در سال ۲۰۲۰ بدترین دوران خود را گذرانده است. بحران کووید-۱۹ حدود ۱۰۰ تا ۱۲۰ میلیون از مشاغل گردشگری را دچار چالش جدی کرده است. در کشور ایران نیز تعداد گردشگران با کاهش ۹۰ درصدی نسبت به سال گذشته روبرو بوده است و خسارات زیادی را به شهرهای مختلف وارد کرده است (ضیایی و همکاران، ۲۰۲۱).

شیوع چنین بحران‌هایی معمولاً تأثیرات قابل کنترل و همچنین غیرقابل‌کنترلی بر اقتصاد و فضای کسب و کارها می‌گذارد (لیو و همکاران، ۲۰۲۰). مورد اول به عوامل درونی مورد نیاز هر کسب و کار برای مقابله با چنین بحرانی اشاره دارد و همانطور که سلام‌زاده و لئو (۲۰۲۰) بیان می‌کند، عواملی مانند منابع انسانی، منابع مالی و بازاریابی در دوران بحران به نحوه صحیح رهبری مدیران کسب و کار بستگی دارد تا بتوانند از بحران کرونا عبور کنند. مورد دوم به عواملی اشاره دارد که کسب و کارها امکان کنترل و تاثیرگذاری بر آن‌ها را ندارند اما برای درک تغییرات محیطی و نحوه تاثیرگذاری آن‌ها بر کسب و کار نیاز به شناسایی و تحلیل محیط بیرونی خود دارند چرا که این فرصت را پیدا می‌کنند که به سرعت به

چالش‌های ایجاد شده پاسخ دهند (ابو و همکاران، ۲۰۱۷).

تحلیل محیطی، استفاده از اطلاعات مربوط به رویدادها، روندها و روابط در محیط خارجی یک شرکت است و هدف از آن شناسایی و ردیابی روندهای فعلی و بالقوه محیط سازمان است که موفقیت مداوم یک سازمان را به چالش می‌کشند (فرانکو^۱ و همکاران، ۲۰۱۱). تحلیل محیطی ابزاری مدیریتی است که از اطلاعات خارجی برای بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده می‌کند و به تصمیم‌گیرندگان استراتژیک این امکان را می‌دهد تا وقایع موجود در محیط خارجی را درک کنند تا تغییرات، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کنند و با برنامه‌ریزی استراتژیک به درک بهتری از محیط دست یابند (لستر و جودیت^۲، ۱۹۸۹). محیط بیرونی از عواملی تشکیل شده است که از کنترل یک شرکت خارج است، شرکت‌ها به عنوان بخشی از یک اکوسیستم بزرگتر فعالیت می‌کنند و در برابر عوامل مختلف برونزا آسیب پذیر هستند. استراتژیست‌ها به دنبال درک عوامل خارجی و ارزیابی چگونگی تکامل مدل‌های تجاری برای سازگاری با محیط خود هستند (آلدحیات^۳، ۲۰۱۵).

۲٫۲ تحلیل پست و تهدید کسب و کارها

یکی از ابزارهایی که برای شناسایی و تحلیل محیط به کار می‌رود تجزیه و تحلیل پست^۴ است. در واقع، تجزیه و تحلیل پست معمولاً به فرانسویس آگیلار (۱۹۶۷) نسبت داده می‌شود که در کتاب خود "بررسی محیط کسب و کار" چارچوبی از عوامل اقتصادی، فنی، سیاسی و اجتماعی را به عنوان عوامل محیطی معرفی کرده است. که در طول زمان با افزایش دو عامل قانونی و محیط زیست به پستل^۵ تغییر یافت (ازیری و رامن^۶، ۲۰۲۰).

^۴ PEST

^۵ PESTEL

^۶ Aziri and Raman

^۱ Franco

^۲ Lester and Judith

^۳ Aldehayyat

سرمایه‌گذاری شرکت‌های بین‌المللی و کاهش قیمت سهام شرکت‌هایی که فعالیت گسترده‌ای در آسیا داشتند را به عنوان عوامل کلیدی اقتصادی بیان کردند. از دیگر عوامل مهم شناسایی شده در تحقیقات می‌توان به تورم و نرخ ارز اشاره کرد که کریمی، صادقی و ستاری (۱۳۹۴) در پژوهش خود در مورد شناسایی عوامل تاثیرگذار بر فضای کسب‌وکارها به آن‌ها اشاره کرده‌اند.

عوامل اجتماعی شامل سبک زندگی، فرهنگ، اعتقادات، رفتارهای افراد و ... است (تویون و کائوکو^۳، ۲۰۱۶). این نیروها پویا هستند و با توجه به دستیابی به نیازهای محیط با گذشت زمان تغییر می‌کنند. همچنین عوامل جمعیتی مانند اندازه جمعیت، نرخ رشد و توزیع سن، نیروهای فرهنگی-اجتماعی با توجه به مکان متفاوت هستند و با گذشت زمان تغییر می‌کنند (گامبل و همکاران، ۲۰۱۹). همانطور که دونتا و گوتافسون (۲۰۲۰) در مقاله خود که به تاثیر کرونا بر کسب‌وکارها پرداخته است بیان می‌کند به دلیل شرایط خاصی که این بحران برای افراد ایجاد کرده است، عده‌ای از افراد با یادگیری مهارت‌های جدید سعی در کاهش وابستگی خود به انواع مشاغل کرده‌اند و تحقیقات افزایش استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی و خرید آنلاین را در بین افراد نشان می‌دهند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهند که با تغییر الگوی خرید مصرف‌کننده، بازاریابان باید به دنبال ارتباط جهانی و شناسایی رفتار روانشناختی افراد و سایر فعالیت‌های بازاریابی مرتبط با آن‌ها باشند زیرا تغییرات رفتاری افراد جامعه می‌تواند بلندمدت ادامه داشته باشد و بنابراین نیاز به تحلیل و شناسایی دارند (زوانکا و چریل^۴، ۲۰۲۱) و در واقع تعیین اینکه آیا مصرف‌کنندگان به رفتار گذشته خود برمی‌گردند و یا فروش کسب‌وکارها مجدد پس از پایان این بحران افزایش می‌یابد یا خیر، ممکن است به میزان سازگاری کسب‌وکارها با فرهنگ در حال رشد

عوامل سیاسی شامل فرایندهای سیاسی، از جمله میزان مداخله دولت در اقتصاد است که چارچوب قانونی تنظیم و کنترل فعالیت شغلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند (گامبل^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). چارچوب قانونی تأثیر بسزایی در نحوه تنظیم فعالیت تجاری و قدرت خرید مصرف‌کنندگان دارد که اشاره به سیستم رابطه‌ای ایجاد شده بین قدرت سیاسی و تجارت دارد که می‌تواند شامل قوانین مالیاتی، ثبات سیاسی و یا روابط بین‌المللی باشد (وامبائو و اومانندی^۲، ۲۰۱۶). یکی از عواملی که در بحران سارس چالش ایجاد کرده بود، عدم وجود جریان روشنی از اطلاعات بوده است زیرا گاهی ساختارهای سیاسی دولت به گونه‌ای است که از شفافیت در اطلاعات دوری می‌کنند (برنان و همکاران، ۲۰۰۴).

عوامل اقتصادی شامل جو عمومی اقتصادی و عوامل خاص مانند نرخ بهره، نرخ ارز، نرخ تورم، نرخ بیکاری، نرخ رشد اقتصادی و ... است. عوامل اقتصادی همچنین شامل شرایط موجود در بازار سهام و اوراق قرضه است که می‌تواند بر اعتماد مصرف‌کننده و درآمد تأثیر بگذارد (گامبل و همکاران، ۲۰۱۹). طبق مقاله یو و همکاران (۲۰۲۱) که به بررسی شوک‌ها و تهدیدات اقتصادی و اجتماعی ناشی از کرونا پرداخته است بحران کرونا به یک بحران اقتصادی گسترده تبدیل شده و تأثیر عمیقی بر فعالیت‌های اقتصادی دولت و سپس کسب‌وکارها گذاشته است و اقتصاد جهانی در مقیاسی وسیع دستخوش تخریب شده است. وی کمبود تقاضا، لغو سفارشات صادرات، کمبود مواد اولیه و تحریف در شبکه‌های حمل و نقل را از مهم‌ترین عوامل چالش‌برانگیز اقتصادی برای کسب‌وکارها می‌داند. تان و اندرویک (۲۰۰۶) نیز در تحقیق خود در مورد شناسایی تهدیدهای بحران سارس چالش‌های اقتصادی را یکی از مهم‌ترین عوامل شناسایی کردند و دو عامل تعویق

³ Toivonen and Kauko

⁴ Zwanka, and Cheryl

¹ Gamble

² Wambua and Omondi

با بررسی ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، پژوهش‌های متعددی در زمینه بحران‌های گذشته و بحران کنونی (کرونا) در جهان صورت گرفته است اما به دلیل اینکه کشور ایران شرایط متفاوتی با سایر کشورها دارد مانند وجود تحریم‌ها، لزوم وجود پژوهشی که مختص تاثیر بحران کرونا با توجه به وجود سایر بحران‌ها در کشور است، به چشم می‌خورد، همچنین با توجه به اعمال قرنطینه در کشور و لغو سفرها و تاثیر این بحران بر وضعیت درآمدی افراد، صنعت گردشگری تحت تاثیر شدیدی قرار گرفت لذا وجود پژوهشی که بتواند عوامل تاثیرگذار بر کسب‌وکارهای این صنعت را با استفاده از چارچوبی منسجم شناسایی و اولویت‌بندی کند بااهمیت است.

۳ روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی و کاربردی است و از نظر زمان در دسته مقطعی قرار می‌گیرد. فلسفه این پژوهش پراگماتیسم است. این پژوهش از نوع آمیخته و به صورت کیفی و کمی است. گام‌های این پژوهش عبارتند از:

مرحله ۱: در مرحله اول پس از بررسی ادبیات تحقیق و عواملی که می‌توانند تهدیدی برای کسب‌وکارها در بحران کووید-۱۹ باشند، شناسایی شدند. از آنجایی که این پژوهش با هدف اکتشافی صورت گرفته و ابزار اصلی مصاحبه و تکنیک اصلی پژوهش تحلیل محتواست. پس از آغاز مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و فعال در صنعت گردشگری، هنگامی که مصاحبه‌ها با ۱۵ نفر انجام شد، به اشباع نظری و اشباع داده رسیده و مورد جدیدی پس از آن اضافه نشد. موضوع اصلی این مصاحبه که به صورت نیمه‌ساختار یافته انجام شد، درمورد تهدیدهایی که در شرایط بحران کرونا، شرکت‌های گردشگری مواجه هستند، بوده است. مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. به این صورت که کدها با تعریف هدفمند ویژگی‌های آن‌ها دسته‌بندی شده و به

مصرف‌کننده در طولانی مدت به دلیل همه‌گیری بستگی داشته باشد (کیم^۱ و همکاران، ۲۰۲۱)، بنابراین، اگر رفتار مصرف‌کننده پی‌گیری نشود می‌تواند به یک عامل تهدید برای کسب‌وکارها تبدیل شود چرا که برنن و همکاران، (۲۰۰۴) در مقاله خود که در زمینه مدیریت بحران در بحران سارس بوده است بیان می‌کنند که تغییر رفتار مصرف‌کننده می‌تواند ناشی از عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و در نتیجه بروز شایعات مختلف در جامعه باشد.

عوامل تکنولوژیکی شامل هزینه‌های در نظر گرفته شده در تحقیق و توسعه، تمرکز بر توسعه فناوری صنعت، نوآوری، فناوری تولید و... است (وامبائو و اوماندی، ۲۰۱۶). همچنین شامل سرعت تغییرات تکنولوژیکی و تحولات فنی است که می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر جامعه داشته باشد (گامبل و همکاران، ۲۰۱۹). کریمی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود برای شناسایی عوامل تاثیرگذار بر فضای کسب‌وکار در ایران عامل سرمایه‌گذاری‌های دولتی را مهم‌ترین عامل شناسایی کرده است و بیان می‌کند که عدم سرمایه‌گذاری دولت در ایجاد و بهبود زیرساخت‌های اساسی فضای کسب‌وکارها نقشی مهم و تاثیرگذار ایفا می‌کند. همچنین با توجه به اهمیت ارتقاء کسب‌وکارهای گردشگری به عنوان یکی از آسیب‌دیده‌ترین بخش‌های اقتصادی در اثر بحران کرونا در سطح جهان، باقری و همکاران (۱۴۰۰) راهکارهایی در جهت ارتقا کسب‌وکارهای گردشگری در دوران کرونا ارائه داده‌اند. رمضان‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) نیز به بررسی عوامل موفقیت کسب‌وکارهای گردشگری در بحران کرونا پرداخته‌اند و در نهایت استراتژی‌هایی را پیشنهاد داده‌اند. از دیگر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه می‌توان به پژوهش احمدی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره کرد که به بررسی و رتبه‌بندی عوامل شکست رستوران‌ها در بحران کرونا پرداخته‌اند.

¹ Kim

و سازگارتر تبدیل می‌شود و استفاده از دو نقطه مرجع مخالف در این روش می‌تواند تعصب احتمالی را در مقایسه دوجه‌دو توسط متخصصان کاهش دهد (رضایی، ۲۰۱۶). گام‌های این روش به صورت زیر است:

گام اول: عوامل تصمیم‌گیری که شامل ۲۵ مورد هستند، شناسایی گردید.

گام دوم: پس از تعیین میانگین عوامل با استفاده از نظر خبرگان، بهترین گزینه با بالاترین میانگین و بدترین گزینه با پایین‌ترین میانگین مشخص شدند.

گام سوم: ارجحیت بهترین شاخص نسبت به سایر شاخص‌ها در بازه ۱ تا ۹ صورت می‌پذیرد که به صورت بردار ارجحیت به شکل $AB = (ab_1, ab_2, \dots, ab_n)$ نشان داده می‌شود. در این بردار ab_j نشان‌دهنده ارجحیت بهترین شاخص (b) نسبت به شاخص (j) است، واضح است که $abb = 1$ است.

گام چهارم: ارجحیت همه شاخص‌ها نسبت به بدترین گزینه در بازه ۱ تا ۹ مشخص می‌شود. بردار ارجحیت سایر شاخص‌ها به بدترین شاخص به صورت $Aw = (a_1w, a_2w, \dots, a_nw)$ نمایش داده می‌شود. در این بردار، a_jw نشان‌دهنده ارجحیت شاخص (j) نسبت به بدترین شاخص (w) است، واضح است که $aww = 1$ است.

گام پنجم: در این گام مقادیر بهینه وزن‌ها تعیین می‌شود. که می‌توان مدل را به صورت زیر فرموله کرد:

$$\begin{aligned} & \min \quad \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \\ & \max_j \quad \left(\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \right) \quad \text{رابطه (۱)} \\ & \text{s.t.} \\ & \sum_j w_j = 1 \\ & w_j \geq 0 \text{ for all } j \end{aligned}$$

مفاهیم تبدیل شدند و سپس این مفاهیم به مضامین تبدیل شدند و پس از کدگذاری‌ها و تطابق با عوامل شناسایی شده در ادبیات تحقیق، در مجموع ۲۸ عامل به عنوان تهدیدهای محیطی گردشگری شناسایی شدند و از آنجایی که عاملی از بررسی ادبیات یافت نشد که در مصاحبه‌ها نباشد، همگی در قالب چهار دسته سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی در یک چارچوب قرار گرفتند.

مرحله ۲: پرسشنامه‌ای جهت مقایسه عوامل یافته شده میان ۱۵ نفر از فعالین صنعت گردشگری که در مرحله قبل با آنها مصاحبه صورت گرفت، تقسیم شد و ۱۲ نفر از آنها پرسشنامه را تکمیل کردند. سپس با استفاده از آزمون T میانگین عوامل به دست آمد و ۳ عامل از ۲۸ عامل شناسایی شده حذف گردید.

مرحله ۳: با استفاده از روش بهترین-بدترین، ۲۵ عامل وزن‌دهی شدند و اهمیت هر یک از عوامل مشخص گردید.

روش بهترین-بدترین یک روش تصمیم‌گیری چند معیاره است که توسط رضایی (۲۰۱۵) پیشنهاد شده است. این روش برای ارزیابی مجموعه‌ای از گزینه‌ها با توجه به مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود و بر اساس مقایسه سیستماتیک دو به دو معیارها است. مقایسه دوسویه ساختاریافته در این روش، استفاده از دو نقطه مرجع و انجام مقایسه‌های زوجی بر اساس این نقاط مرجع منجر به مقایسه زوجی قابل اعتماد



همچنین می‌توان مدل فوق را به مدل زیر تبدیل کرد:

$$\begin{aligned} & \min \xi && \text{رابطه ۲)} \\ & \text{s.t.} \\ & \leq \xi, \text{ for all } j \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \\ & \leq \xi, \text{ for all } j \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \\ & \sum_j^w w_j = 1 \\ & w_j \geq 0 \text{ for all } j \end{aligned}$$

برای محاسبه اوزان از مدل خطی زیر که توسط رضایی (۲۰۱۶) ارائه گردیده، استفاده شده است.

$$\begin{aligned} & \min \xi && \text{رابطه ۳)} \\ & \text{s.t.} \\ & \leq \xi, \text{ for all } |w_B - a_{Bj} w_j| \\ & \leq \xi, \text{ for all } |w_j - a_{jw} w_w| \\ & \sum_j^w w_j = 1 \\ & w_j \geq 0 \text{ for all } j \end{aligned}$$

مرحله ۵: با تجزیه و تحلیل داده‌ها، میانگین عوامل و وضعیت فعلی کشور در هر عامل مشخص شد و ماتریس اهمیت-وضعیت ترسیم و مهم‌ترین تهدیدهایی که در بحران کرونا شرکت‌های گردشگری با آنها روبرو هستند، مشخص گردید.

تحلیل اهمیت-وضعیت یک ماتریس دو بعدی با میزان اهمیت در محور Y و میزان وضعیت فعلی در

با حل مدل فوق مقادیر بهینه اوزان شاخص‌ها و نرخ ناسازگاری به دست آمده است و در نهایت اهمیت هر عامل مشخص شد.

مرحله ۴: پرسشنامه در طیف لیکرت طراحی و در اختیار ۷ نفر از خبرگان دانشگاهی فعال در مدیریت کلان کشوری قرارگرفت تا وضعیت فعلی کشور را در هر یک از ۲۵ عامل ارزیابی کن

شده به این معیارها بیش از حد است و باید در جاهای دیگر استفاده شود.

همانطور که (سور^۲، ۲۰۱۵) بیان کرد، عوامل موجود در هر ربع در چارچوب IPA به استراتژی متفاوتی نیاز دارند. همچنین تفسیر صحیح نتایج با انتخاب مکان‌های مناسب برای آستانه جداسازی از خطوط عمودی-افقی جدا کننده ناحیه‌ها بسیار مهم است. که در این پژوهش از میانه به عنوان آستانه جداسازی چهار ناحیه استفاده شده است.

۴ یافته‌ها و بحث

مرحله ۱: همانطور که در قسمت روش توضیح داده شد، پس از بررسی ادبیات و مصاحبه با ۱۵ نفر از فعالین صنعت گردشگری کشور و با استفاده از تحلیل محتوا، طبق جدول ۱، کدگذاری صورت گرفت و در نهایت تعداد مفاهیم به ۲۸ رسید و مفاهیم به مضامین تبدیل شدند که عبارتند از: سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی.

محور X است که از چهار ناحیه تشکیل شده است (مارتیلا و جیمز^۱، ۱۹۷۷):

معیارهای ناحیه اول از اهمیت بالایی برخوردارند اما وضعیت ضعیفی دارند. بنابراین، فرآیندهای این بخش آسیب‌پذیر هستند و باید برای بهبود در اولویت قرار گیرند.

معیارهای ناحیه دوم دارای اهمیت بالا و وضعیت قوی هستند بنابراین فرآیندهای این حوزه به عنوان مزیت رقابتی و مهم‌ترین نقاط قوت محسوب می‌شود که باید این روند ادامه یابد. معیارهای ناحیه سوم اهمیت کمی دارند. همچنین در این معیارها وضعیت فعلی در شرایط ضعیفی قرار دارد. از طرف دیگر، چون آنها اهمیت چندانی ندارند، نباید در این بخش تمرکز زیادی وجود داشته باشد و منابع را هدر ندهند.

معیارهای ناحیه چهارم دارای اهمیت کم و وضعیت قوی هستند. در این بخش، منابع در واقع هدر می‌روند. به عبارت دیگر، منابع اختصاص داده

مضامین	مفاهیم	کدها	شماره مصاحبه‌ها
	افزایش هزینه‌های دولت	افزافه شدن سوبسیدهای دولتی	۸ و ۵ و ۲
		افزافه شدن ارقام مورد حمایت دولت	۶ و ۳ و ۲
		ارائه تسهیلات اضافه به کسب و کارها	۱۲ و ۹ و ۴
		پرداخت وام بلا عوض	۱۳ و ۵ و ۶ و ۴
سیاسی	عدم ثبات سیاسی	تغییرات زیاد مدیران دولتی	۱۴ و ۳ و ۲
		تغییر زیاد قوانین	۱۳ و ۶ و ۱۰ و ۱
		تغییرات سیاست‌ها با تغییر نهادهایی مانند مجلس و دولت	۱۲ و ۸ و ۴
	عدم وحدت در هدف و چشم‌انداز ملی	چند صدایی در مدیران سیاسی	۵ و ۳
		عدم التزام به چشم‌انداز کلان کشور	۴ و ۲ و ۱
	فساد	هدر رفت منابع به دلیل فساد مدیران	۱۳ و ۶ و ۸ و ۴
		عدم شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران دولتی	۱۵ و ۸ و ۱۰ و ۲

² Sever

¹ Martilla, and James

۹ و ۱	رانت بازی در تسهیلات اعطا شده به کسب و کارها	قوانین مالیاتی نامناسب
۱۵ و ۲ و ۴ و ۵	مالیات زیاد کسب و کارها	
۴ و ۳ و ۲ و ۱	عدم دریافت مالیات از شغل‌های کاذب	تحریم‌های بین‌المللی
۱۳ و ۸ و ۵	عدم انتقال پول به دلیل تحریم	
۱۵ و ۹ و ۴	عدم واردات و صادرات به دلیل تحریم	
۱۴ و ۱۰ و ۶	عدم همکاری شرکت‌های بین‌المللی به دلیل ترس از تحریم	قوانین کار نامناسب
۴ و ۲ و ۱	حمایت زیاد دولت از کارکنان	
۱۴ و ۳ و ۱ و ۶	عدم تناسب حداقل دستمزد با درآمد کسب و کارها	عدم شفافیت اطلاعات
۱۲ و ۵ و ۲	مشخص نبودن منبع اطلاعات	
۱۱ و ۶ و ۵	عدم شفافیت در اطلاعات و اطلاعیه‌های منتشر شده	
۱ و ۵ و ۳ و ۱۳ و ۱۵	مشخص نبودن جریان اطلاعات منتشر شده	کهنگی، تعدد و تعارض قوانین
۱۱ و ۶ و ۵	عدم تناسب قوانین با شرایط روز	
۱۲ و ۳ و ۵ و ۱۲ و ۱۵	قوانین متعدد و متناقض	قوانین بهداشتی
۱۰ و ۴ و ۲	کند شدن کسب و کارها به دلیل قوانین مرتبط با بهداشت	
۱۴ و ۸ و ۵	هزینه وارد شده به کسب‌وکارها به دلیل استفاده از مواد بهداشتی	سیاست‌های اشتباه در زمینه کرونا
۱۵ و ۳ و ۶ و ۱ و ۱۳	عدم کنترل درست کرونا	
۱۵ و ۹ و ۴ و ۱۲ و ۱۵	عدم واکسیناسیون به موقع مردم	
۱۵ و ۲ و ۱۰	تعطیلی و عدم تعطیلی بد موقع	بی‌ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز
۶ و ۵ و ۱	تغییر مداوم نرخ ارز بازار	
۱۱ و ۵ و ۴	ثابت نگه داشتن دستوری نرخ ارز دولتی	ضعف نظام بانکداری
۱۲ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵	نرخ سود بانکی بالا	
۱۳ و ۶ و ۵	نرخ بهره بالای بانکی	
۱۵ و ۸ و ۴	تغییرات زیاد سیاست‌های بانک مرکزی	
۱۴ و ۵ و ۱	کاهش درخواست خدمت و کالا از سوی مردم	رکود
۱۲ و ۹ و ۱۱ و ۱۲	کاهش تولید و ارائه خدمت کسب‌وکارها	
۶ و ۴	افزایش بیکاری مردم	بیکاری
۳ و ۲ و ۱	نبود نیروی متخصص	
۱۵ و ۱۱ و ۱۰ و ۳	بالارفتن قیمت‌های کالاها و خدمات	افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی
۱۲ و ۶ و ۵	به صرفه نبودن ارائه بسیاری از خدمات و تولید کالا	
۱۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۱ و ۱۵	عدم وسع مالی مردم به جهت بالا رفتن هزینه‌ها	
۸ و ۳ و ۱	عدم تناسب درآمد مردم با هزینه‌ها	درآمد پایین مردم
۵ و ۴	کاهش خرج مردم در زمینه گردشگری به جهت درآمد پایین	

اقتصادی

۱۱ و ۶ و ۵	عدم سرمایه‌گذاری شرکت‌های خارجی	ریسک بالای سرمایه‌گذاری خارجی	اجتماعی	
۳ و ۵ و ۱۳ و ۱۵	ریسک سیاسی بالای برای سرمایه‌های خارجی			
۱۴ و ۶ و ۱	کاهش سفرهای مردم	ترس از خرید کالا و خدمات به دلیل کرونا		
۱۲ و ۲ و ۱	عدم خرید بسیاری از کالاها			
۸ و ۵	عدم استفاده از خدمات گردشگری			
۱۳ و ۹ و ۳	عدم تمایل مردم به استفاده از کالاهای داخلی	برتری قائل شدن نسبت به کالاها و خدمات خارجی		
۱۰ و ۶ و ۱	انتخاب خدمات و کالای خارجی			
۱۵ و ۵ و ۱۲ و ۴	شایعات زیاد در جامعه	شایعه پراکنی در جامعه		
۱۱ و ۶ و ۵ و ۲	عدم اطمینان مردم به شرکت‌های داخلی به جهت شایعات			
۱۵ و ۸ و ۶	کاهش استفاده از خدمات عمومی	تغییر در سبک زندگی مردم		
۳ و ۱	کاهش سفرهای تفریحی			
۹ و ۲	افزایش محدودیت‌ها در زندگی عادی مردم			
۱۵ و ۶ و ۴ و ۱	عدم توجه مردم به توصیه‌های دولت	عدم اطمینان جامعه به دولت		
۱۱ و ۶ و ۵	عدم توجه مردم به پیشنهاد شرکت‌های داخلی توسط رسانه‌های داخلی			
۱۲ و ۲ و ۱	عمل مخالف با دولت در جنبه‌های مختلف			
۱۵ و ۸ و ۵	عدم دسترسی به فناوری‌های پیشرفته	محدودیت دسترسی به فناوری‌های پیشرفته		تکنولوژی
۱۰ و ۶	هزینه بالای فناوری‌های جدید برای شرکت‌های داخلی			
۱۵ و ۸ و ۴	قدیمی شدن تکنولوژی‌های موجود	کیفیت پایین تکنولوژی‌های موجود		
۱۴ و ۶ و ۱	کارایی و کیفیت پایین ابزارهای شرکت‌ها			
۹ و ۵	دولت الکترونیک ضعیف	فناوری اطلاعات ضعیف		
۱۵ و ۱۲ و ۳ و ۲	به روز نبودن فناوری اطلاعات			
۱۳ و ۸ و ۴	سرعت پایین فناوری اطلاعات			
۱۴ و ۹ و ۱	عدم استفاده از خدمات و کالاهای به روز	سطح پایین نوآوری		
۱۲ و ۸ و ۶	عدم سرمایه‌گذاری در تحقیقات نوآوری			
۹ و ۳ و ۱	حمل و نقل ضعیف	نبود زیرساخت‌های مناسب		
۱۴ و ۵ و ۱۰ و ۴	راه‌های نامناسب			
۱۱ و ۸ و ۶ و ۲	هتل‌ها، ساختمان‌ها و مکان‌های گردشگری نامناسب			

۴٫۱ سیاسی

این عوامل در مورد چگونگی و میزان مداخله دولت در صنعت خاص است. دولت از جهات مختلف می‌تواند بر فعالیت‌های اقتصادی تاثیرگذار باشد. این عوامل پس از شناسایی از طریق مصاحبه با خبرگان و مدیران تحت عنوان تهدیدهای سیاسی

مرحله ۲: پس از تجزیه و تحلیل مفاهیم و مضامین، با استفاده از پرسشنامه، میانگین آنها به دست آمد و نتیجه آزمون T در جدول ۲ ارائه شده است. بر این اساس، چارچوب نهایی بر اساس عوامل اصلی و معیارهای مربوط مبتنی بر تحلیل محیطی پست به شرح زیر است.



که سازمان در آن فعالیت می‌کند. نظارت بر روندهای اجتماعی، شرکت را قادر می‌سازد در شرایط ناپایدار محیطی محصولات یا خدمات خود را متناسب با انتظارات متغیر مصرف‌کنندگان تغییر دهد. این عوامل عبارتند از: ترس از خرید کالا و خدمات به دلیل کرونا، برتری قائل شدن برای کالاها و خدمات خارجی، شایعه پراکنی در جامعه، تغییر در سبک زندگی مردم، عدم اطمینان جامعه به دولت. به عنوان مثال خبرگان بیان کردند که: ((عدم شفافیت در اطلاعات و وجود خبرهای متناقض در مورد این بحران، باعث ترس شدید افراد جامعه و تغییر رفتار آنها شده و بی‌اعتمادی به دولت را در پیش دارد که باعث شده است افراد تصمیمات متناقض و پیش‌بینی نشده‌ای را بگیرند)).

۴٫۴ تکنولوژی

تغییر سریع فناوری از طریق نوآوری صورت می‌گیرد. با شکستن مرزهای جدید، فناوری منسوخ می‌شود و هرگونه مزیت رقابتی کوتاه مدت است. پیشرفت های فنی می‌تواند باعث از بین رفتن برخی صنایع شود یا فرصت هایی را برای صنایع جدید ایجاد کند بنابراین توجه به فناوری‌ها و زیرساخت‌های لازم برای عبور از شرایط بحرانی برای شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. در همین راستا تکنولوژی می‌تواند به عنوان یک تهدید جدی برای کسب‌وکارها در نظر گرفته شود به همین ترتیب مهم‌ترین عوامل عبارتند از: محدودیت دسترسی به فناوری پیشرفته، کیفیت پایین تکنولوژی‌های موجود، فناوری اطلاعات ضعیف، سطح پایین نوآوری و نبود زیرساخت مناسب. به عنوان مثال خبرگان بیان کردند که: ((در شرایط بحران‌هایی مانند کرونا، عدم وجود فناوری پیشرفته و زیرساخت می‌تواند نقش به‌سزایی در تهدید فضای گردشگری داشته باشد)).

عبارتند از: افزایش هزینه‌های دولت، عدم ثبات سیاسی، عدم وحدت در هدف و چشم انداز ملی، فساد، قوانین مالیاتی نامناسب، تحریم‌های بین المللی، قوانین کار نامناسب، عدم شفافیت اطلاعات، کهنگی، تعدد و تعارض قوانین، قوانین بهداشتی، سیاست‌های اشتباه در زمینه کرونا. به عنوان مثال خبرگان بیان کردند که: ((عدم ثبات در برخی تصمیم‌گیری‌های کلان کشوری و گاهی سیاست‌های اشتباه در تعامل با کشورهای دیگر شرایط درونی کشور در برخورد با این بحران را بیش از پیش دچار چالش کرد)).

۴٫۲ اقتصادی

عوامل اقتصادی تعیین کننده عملکرد یک اقتصاد خاص هستند. این عوامل ممکن است تأثیر طولانی مدت مستقیم یا غیرمستقیم بر شرکت داشته باشند، زیرا این امر بر قدرت خرید مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد و احتمالاً می‌تواند مدل‌های تقاضا / عرضه را در اقتصاد تغییر دهد. پس از مصاحبه های صورت گرفته مهم‌ترین تهدیدهای اقتصادی که می‌توانند بر یک کسب و کار تأثیرگذار باشند شناسایی شدند که عبارتند از: بی‌ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز، ضعف نظام بانکداری، رکود، بیکاری، افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی، درآمد پایین مردم، ریسک بالای سرمایه گذاری خارجی. به عنوان مثال خبرگان بیان کردند که: ((نوسانات شدید نرخ ارز و روندی که منجر به کاهش ارزش پول ملی شد، همچنین وابستگی شدید اقتصاد کشور به نفت و عدم توجه دولت به گردشگری شرایط پیچیده‌ای را برای آنها ایجاد کرد)).

۴٫۳ اجتماعی

این بعد از محیط عمومی بیانگر مشخصات جمعیتی، هنجارها، آداب و رسوم و ارزش های جمعیتی است

جدول ۱ آزمون T

ابعد	میانگین	عوامل	میانگین	انحراف معیار	T	Sig. (2-tailed)
سیاسی	۳/۹۷	افزایش هزینه های دولت	۳/۵۳	۰/۸۳۴	**۲/۴۷۷	۰/۰۲۷
		عدم ثبات سیاسی	۴/۱۳	۰/۸۳۴	**۵/۲۶۴	۰/۰۰۰
		عدم وحدت در هدف و چشم انداز ملی	۳/۱۳	۱/۱۸۷	۰/۴۳۵	۰/۶۷۰
		فساد	۴/۲۰	۰/۷۷۵	**۶/۰۰	۰/۰۰۰
		قوانین مالیاتی نامناسب	۴/۳۳	۰/۸۱۶	**۶/۳۲۵	۰/۰۰۰
		تحریم های بین المللی	۴/۴۰	۰/۸۲۸	**۶/۵۴۸	۰/۰۰۰
		قوانین کار نامناسب	۳/۲۰	۰/۴۱۴	۱/۸۷۱	۰/۰۸۲
		عدم شفافیت اطلاعات	۴/۴۷	۰/۵۱۶	**۱۱/۰۰	۰/۰۰۰
		کهنگی، تعدد و تعارض قوانین	۴/۶۰	۰/۶۳۲	**۹/۷۹۸	۰/۰۰۰
		قوانین بهداشتی	۴/۰۰	۱/۰۰۰	**۳/۸۷۳	۰/۰۰۲
اقتصادی	۴/۲۵	سیاست‌های اشتباه در زمینه کرونا	۳/۷۳	۰/۷۹۹	**۳/۵۵۶	۰/۰۰۳
		بی ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز	۴/۷۳	۰/۴۵۸	**۱۴/۶۶۶	۰/۰۰۰
		ضعف نظام بانکداری	۳/۸۰	۱/۰۱۴	**۳/۰۵۵	۰/۰۰۹
		رکود	۴/۲۷	۰/۸۸۴	**۵/۵۵۱	۰/۰۰۰
		بیکاری	۳/۶۷	۱/۰۴۷	**۲/۴۶۷	۰/۰۲۷
		افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی	۴/۶۷	۰/۶۱۷	**۱۰/۴۵۸	۰/۰۰۰
		درآمد پایین مردم	۴/۱۳	۰/۹۱۵	**۴/۷۹۵	۰/۰۰۰
		ریسک بالای سرمایه گذاری خارجی	۴/۵۳	۰/۶۴۰	**۹/۲۸۰	۰/۰۰۰
		ترس از خرید کالا و خدمات به دلیل کرونا	۳/۴۷	۰/۷۴۳	**۲/۴۳۲	۰/۰۲۹
		برتری قائل شدن برای کالاها و خدمات خارجی	۳/۶۷	۱/۱۷۵	**۲/۱۹۷	۰/۰۴۵
اجتماعی	۳/۹۲	شایعه پراکنی در جامعه	۴/۳۳	۰/۸۱۶	**۶/۳۲۵	۰/۰۰۰
		تغییر در سبک زندگی مردم	۳/۸۷	۰/۸۳۴	**۴/۰۲۶	۰/۰۰۱
		عدم اطمینان جامعه به دولت	۴/۲۷	۰/۷۹۹	**۶/۱۴۱	۰/۰۰۰
		محدودیت دسترسی به فناوری های پیشرفته	۳/۹۳	۰/۸۸۴	**۴/۰۹۰	۰/۰۰۱
تکنولوژی	۳/۸۲	کیفیت پایین تکنولوژی‌های موجود	۳/۰۷	۱/۱۶۳	۰/۲۲۲	۰/۸۲۷
		فناوری اطلاعات ضعیف	۴/۱۳	۰/۸۳۴	**۵/۲۶۴	۰/۰۰۰
		سطح پایین نوآوری	۳/۴۰	۰/۵۰۷	**۳/۰۵۵	۰/۰۰۹
		نبود زیرساخت مناسب	۴/۶۰	۰/۶۳۲	**۹/۷۹۸	۰/۰۰۰

مرحله ۳: طبق جدول ۲ سه عامل عدم وحدت در هدف و چشم انداز ملی، قوانین کار نامناسب و کیفیت پایین تکنولوژی‌های موجود با توجه به آزمون T حذف گردیدند و تعداد عوامل در نهایت به ۲۵ عامل کاهش یافت. میانگین هریک از عوامل شناسایی شده تعیین گردید و سپس با تعیین عامل با میانگین بیشتر به عنوان بهترین گزینه و عامل با میانگین کمتر به عنوان بدترین گزینه دو به دو با هم

مقایسه شدند و پس از آن از میانگین عوامل زیرمجموعه هر فاکتور، میانگین هر یک از ۴ فاکتور تعیین شد. سپس مقایسه دو به دو میانگین بهترین عامل با بیشترین میانگین و بدترین عامل با کمترین میانگین صورت گرفت و پس از آن با استفاده از روش بهترین-بدترین، وزن هر یک از ۴ فاکتور اصلی و تمامی عوامل تعیین شد. وزن نهایی عوامل از حاصل ضرب دو وزن به دست آمده محاسبه گردیده

حیدر احمدی، محمد عساریان، زهرا ایزدی. شناسایی و اولویت‌بندی تهدیدهای کلان محیطی حوزه گردشگری در بحران کووید-۱۹

مرحله ۴: پس از تحلیل داده‌های پرسشنامه که بر اساس نظرات ۷ نفر از خبرگان مدیریت کلان کشوری می‌باشد، با محاسبه میانگین عوامل، میزان وضعیت فعلی هرعامل در کشور تعیین گردید که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

است و نتایج حاصل از آن در جدول ۳ نشان داده شده است که این اعداد میزان اهمیت هر عامل را نشان می‌دهند. فاکتور اقتصادی با وزن ۰/۴۲۳ مهم‌ترین عامل تهدید به شمار می‌رود و فاکتور سیاسی با ۰/۳۲۶ در درجه دوم قرار دارد. عامل اجتماعی با وزن ۰/۱۵۳ و عامل تکنولوژی با وزن ۰/۰۹۶ به ترتیب در رتبه سوم و چهارم قرار گرفتند.

جدول ۲ میزان اهمیت و وضعیت عوامل

ناحیه	وضعیت	رتبه	وزن نهایی (اهمیت)	وزن عوامل	عوامل	شماره	وزن ابعاد	ابعاد
۳	۲/۷۱	۲۳	۰/۰۱۲	۰/۰۳۹	افزایش هزینه های دولت	۱	۰/۳۲۶	سیاسی
۳	۲/۵۷	۱۷	۰/۰۲۳	۰/۰۷۱	عدم ثبات سیاسی	۲		
۳	۲/۱۴	۱۵	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸	فساد	۳		
۱	۲/۴۲	۱۲	۰/۰۳۱	۰/۰۹۴	قوانین مالیاتی نامناسب	۴		
۱	۲/۱۴	۱۰	۰/۰۳۶	۰/۱۱۰	تحریم های بین المللی	۵		
۲	۳/۱۴	۶	۰/۰۵۳	۰/۱۶۳	عدم شفافیت اطلاعات	۶		
۲	۲/۸۵	۲	۰/۱۰۴	۰/۳۲۰	کهنگی، تعدد و تعارض قوانین	۷		
۴	۳/۲۸	۱۸	۰/۰۲۰	۰/۰۶۳	قوانین بهداشتی	۸		
۳	۲/۴۲	۲۰	۰/۰۱۹	۰/۰۵۸	سیاست‌های اشتباه در زمینه کرونا	۹		
۱	۲/۴۲	۱	۰/۱۶۰	۰/۳۸۰	بی‌ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز	۱۰		
۲	۲/۷۱	۱۳	۰/۰۲۸	۰/۰۶۸	ضعف نظام بانکداری	۱۱		
۱	۲/۲۸	۸	۰/۰۴۲	۰/۱۰۱	رکود	۱۲		
۴	۳	۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۴۵	بیکاری	۱۳		
۱	۲/۲۸	۳	۰/۰۸۰	۰/۱۹۰	افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی	۱۴		
۱	۲/۲۸	۱۱	۰/۰۳۴	۰/۰۸۰	درآمد پایین مردم	۱۵		
۱	۲	۵	۰/۰۵۶	۰/۱۳۲	ریسک بالای سرمایه‌گذاری خارجی	۱۶		
۴	۳/۸۵	۲۴	۰/۰۱۱	۰/۰۷۱	ترس از خرید کالا و خدمات به دلیل کرونا	۱۷	۰/۱۵۳	اجتماعی
۴	۳/۲۸	۲۱	۰/۰۱۸	۰/۱۱۸	برتری قائل شدن برای کالاها و خدمات خارجی	۱۸		
۲	۲/۸۵	۴	۰/۰۶۳	۰/۴۱۵	شایعه پراکنی در جامعه	۱۹		
۴	۳/۷۱	۱۶	۰/۰۲۴	۰/۱۵۷	تغییر در سبک زندگی مردم	۲۰		
۱	۱/۸۵	۹	۰/۰۳۶۳۹۴	۰/۲۳۶	عدم اطمینان جامعه به دولت	۲۱		
۳	۲/۴۲	۲۲	۰/۰۱۴	۰/۱۴۵	محدودیت دسترسی به فناوری های پیشرفته	۲۲	۰/۰۹۶	تکنولوژی
۴	۳/۴۲	۱۴	۰/۰۲	۰/۲۹۱	فناوری اطلاعات ضعیف	۲۳		
۴	۳/۱۴	۲۵	۰/۰۰۷	۰/۰۷۷	سطح پایین نوآوری	۲۴		
۲	۲/۸۵	۷	۰/۰۴۶	۰/۴۸	نبود زیرساخت مناسب	۲۵		

شایعه پراکنی در جامعه، ضعف نظام بانکداری، عدم شفافیت اطلاعات، کهنگی و تعدد و تعارض قوانین

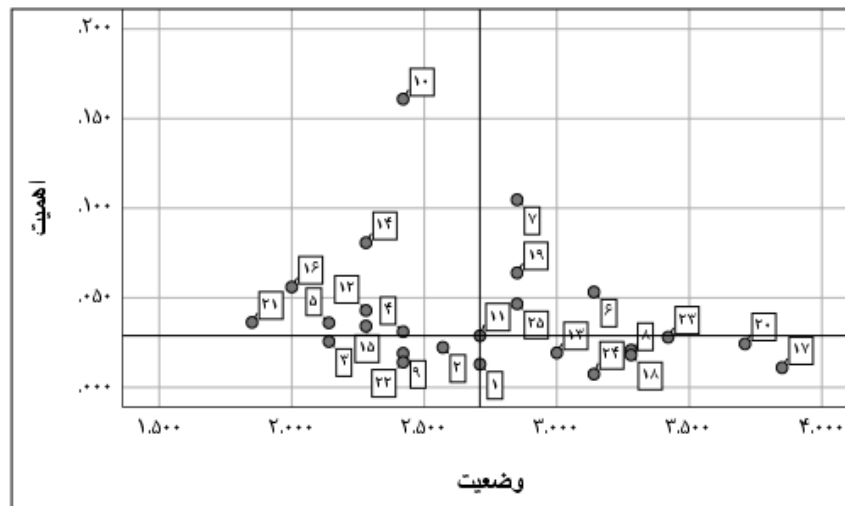
۳. عوامل ناحیه سوم که اهمیت و وضعیت ضعیف و نامطلوبی دارند عبارتند از: محدودیت دسترسی به فناوری های پیشرفته، سیاست‌های اشتباه در زمینه کرونا، افزایش هزینه های دولت، عدم ثبات سیاسی، فساد

۴. عوامل ناحیه چهارم دارای وضعیت مطلوب ولی اهمیت پایینی هستند که عبارتند از: سطح پایین نوآوری، فناوری اطلاعات ضعیف، تغییر در سبک زندگی مردم، برتری قائل شدن برای کالاها و خدمات خارجی، ترس از خرید کالا و خدمات به دلیل کرونا، بیکاری، قوانین بهداشتی

مرحله ۵: بر اساس جدول ۳ که میزان اهمیت و وضعیت فعلی هر یک از عوامل تعیین شد، ماتریس اهمیت-وضعیت ترسیم گردید و به این ترتیب موقعیت هر عامل در چهار ناحیه ماتریس مشخص شد. شکل ۱ ماتریس اهمیت-وضعیت عوامل شناسایی شده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

۱. عوامل ناحیه اول اهمیت بالایی دارند، اما وضعیت فعلی آنها ضعیف است، بنابراین شرکت‌ها باید تمرکز بر این عوامل داشته باشند. این عوامل عبارتند از: بی ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز، افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی، ریسک بالای سرمایه گذاری خارجی، عدم اطمینان جامعه به دولت، رکود، درآمد پایین مردم، قوانین مالیاتی نامناسب، تحریم‌های بین المللی

۲. عوامل ناحیه دوم که اهمیت و وضعیت مطلوبی دارند، عبارتند از: نبود زیرساخت مناسب،



شکل ۱ ماتریس اهمیت - وضعیت

سارس و بحران مالی جهانی ۲۰۰۸ آشکار بود. این بحران‌ها شدیدترین بحران اقتصادی را در جنوب شرقی آسیا و در سایر نقاط جهان ایجاد. در حال حاضر بحران کرونا در سراسر جهان کشورها را دچار چالش کرده است و به گفته محققان این بحران را می‌توان بزرگ‌ترین بحران جهانی قرن ۲۱ دانست که

۵ یافته‌ها و بحث

امروزه با افزایش وابستگی متقابل بین کشورها، هر بحران اقتصادی، سیاسی یا بهداشتی که در هر کجای دنیا رخ دهد، می‌تواند تاثیر مخربی بر سایر نقاط جهان داشته باشد. این امر در بحران‌های

می‌تواند یک ابزار مفید برای درک محیط و نحوه سازگاری کسب‌وکار با آن باشد. در همین راستا این پژوهش به دنبال شناسایی محرک‌هایی است که علاوه بر تاثیرات این بحران بر کسب و کارها می‌توانند به عنوان تهدیدی برای آن‌ها در نظر گرفته شوند و منجر به ایجاد شرایط حادثر برای آن‌ها شوند.

یکی از صنایعی که تحت تاثیر این بحران قرار گرفت، شرکت‌های حوزه گردشگری بوده‌اند و به دلیل لغو سفرها و اعمال قرنطینه در کشور، شرکت‌های گردشگری متضرر شدند بنابراین، در این پژوهش طبق مطالعات صورت گرفته در زمینه بحران‌های گذشته و بحران فعلی و همچنین انجام مصاحبه با خبرگان دانشگاهی ۲۵ عامل به عنوان تهدید محیطی برای شرکت‌های گردشگری و مسافرتی شناسایی شد و در چهار فاکتور سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی دسته بندی شدند. سپس با استفاده از روش بهترین-بدترین اهمیت عوامل و سپس وضعیت این عوامل در کشور شناسایی و ماتریس اهمیت-وضعیت ترسیم گردید.

نتایج نشان داد که عوامل بی ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز، افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی، ریسک بالای سرمایه گذاری خارجی، عدم اطمینان جامعه به دولت، رکود، درآمد پایین مردم، قوانین مالیاتی نامناسب، تحریم‌های بین المللی، در ناحیه اول ماتریس و درجایی که اهمیت عوامل بالا و وضعیت فعلی آنها ضعیف است، قرار دارند.

با توجه به این‌که مهم‌ترین شاخص‌ها از جمله بی ثباتی و کنترل دستوری نرخ ارز که در رتبه اول اهمیت قرار گرفت و افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی که در رتبه سوم اهمیت قرار دارد از زیرمجموعه‌های عامل اقتصادی هستند، می‌توان اذعان داشت که تهدیدهای اقتصادی نقش مهمی خواهند داشت. همانطور که ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) بیان می‌کند نوسانات نرخ ارز بر صنایع مختلف در شرایط بحران‌های ناپایدار تأثیر منفی می‌گذارد و ناهمگنی اثرات نرخ ارز در صنایع حاکی

نه تنها سیستم مراقبت‌های بهداشتی بلکه اقتصاد، کسب‌وکار، مدیریت، سیاست و فرهنگ را تحت تاثیر قرار داده‌است.

در این شرایط با وجود ارتباطات زیاد بین کشورها، با کُند شدن فعالیت‌های اقتصادی، کارکرد زنجیره تامین جهانی نیز مختل می‌شود و شرکت‌ها با چالش‌های زیادی روبرو می‌شوند. همچنین ترس از شیوع بیماری در بین مصرف‌کنندگان منجر به تغییر الگوی مصرف آن‌ها شده و تعطیلی کسب‌وکارها یا ایجاد تحولات اساسی مانند مجازی شدن کسب‌وکارها را در پی داشته است. کشور ایران نیز از این بحران در امان نبوده و چالش‌ها و تهدیدهای زیادی را برای این کشور و دولت ایجاد کرده‌است.

همانطور که سجادی (۱۳۹۹) در پژوهش خود بیان می‌کند نظام مدیریتی کشور دچار ضعف شدید دسترسی به منابع مالی برای مدیریت این بحران بوده است و تهدیدات اقتصادی ناشی از بحران کرونا شامل تعطیلی کسب‌وکارها، اختلال در زنجیره تولید و توزیع و افزایش بالای هزینه‌های مدیریت بیش از پیش بر شرایط اقتصادی این کشور تاثیرگذار بوده است. همچنین تهدیدات اجتماعی ناشی از این بحران مانند ضعف تاب‌آوری اجتماعی و یا افت شدید درآمدها و فشار زیاد بر اقشار آسیب‌پذیر و همچنین بروز شایعات بسیاری همچون فاجعه آمیز و بحرانی بودن فضای جامعه در شرایط این بحران و همچنین ناکافی بودن امکانات تشخیص و درمان و زیرساختی، بیش از پیش منجر به ایجاد شرایط حاد برای کشور شده‌اند. و از طرفی به گفته میر احمدی و رشیدی (۱۳۹۴) وجود تحریم‌های سیاسی و عدم پایداری در سیاست‌های خارجی منجر به ایجاد شرایطی حاد برای این کشور شده است. این عوامل می‌توانند بر کسب‌وکارها تاثیرگذار باشند و منجر به کندی و تعطیلی فعالیت‌ها شوند

به همین دلیل نیاز به یک فرآیند تحلیل استراتژیک محیطی افزایش می‌یابد چرا که شناسایی عوامل محیط کلان تاثیرگذار بر کسب‌وکار

گردشگری نمی‌توان نادیده گرفت و در میان عوامل شناسایی شده در این پژوهش عامل تحریم‌های بین‌المللی می‌تواند شرکت‌های گردشگری را بیش از پیش دچار زیان کند. همچنین ریسک بالای سرمایه‌گذاری خارجی از دیگر عوامل مهم شناخته شده است که اگر دولت زمینه حضور گسترده سرمایه‌گذاران بخش خصوصی را فراهم کند و بوروکراسی‌های اضافی را در فرآیند سرمایه‌گذاری حذف کند، می‌توان سرمایه‌گذاران را به این صنعت جذب کرد. و در واقع یکی از بهترین راهکارها برای مقابله با تحریم‌ها، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی است.

از طرفی دیگر اصلاح قوانین مالیاتی مربوط به این حوزه می‌تواند نقش گسترده‌ای در رونق گردشگری داشته باشد و اختصاص مشوق‌های مالیاتی می‌تواند نقشی بسزا ایفا کند. همچنین به‌کارگیری فعالیت‌های شبکه‌ای و خوشه‌ای شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری با دیگر شرکت‌ها و استفاده از جدیدترین مدل‌های بازاریابی با توجه به بحران کووید-۱۹ می‌تواند بخشی از تهدیدهای این بحران را جبران کند.

همچنین در بعد اجتماعی یکی از مهم‌ترین عوامل تهدیدآمیز برای شرکت‌ها اعتماد افراد به دولت شناخته شده است، تان و اندرویک (۲۰۰۴) که در زمینه تهدیدات ناشی از بحران سارس تحقیق کردند عامل ترس افراد جامعه و عدم اطمینان به دولت را یکی از عوامل تهدیدآمیز آن بحران شناسایی کردند چرا که می‌تواند منجر به شایعه پراکنی در جامعه شده و در نهایت رفتار خرید مصرف‌کنندگان را دچار تغییر کند. بنابراین راه‌حلهایی مانند تلاش برای القای ارزش بیشتر به گردشگران، تلاش برای درک بهتر رفتار گردشگران، می‌تواند تاثیرگذار باشد، همچنین شناخت اهداف آگاهانه و ناخودآگاه گردشگران باعث احساس تعلق و وفاداری بیشتر گردشگران به مقصد گردشگری می‌شود.

از تأثیرات جانبی سیاست پولی و دستوری نرخ ارز می‌باشد. همچنین تمیزی و شهبازی (۱۳۹۷) به بررسی تاثیر نرخ ارز بر گردشگری پرداخته و رابطه بین نرخ ارز و گردشگری را ارزیابی کرده و آن را به عنوان یک عامل تاثیرگذار بر صنعت شناسایی کرده‌اند. در این شرایط لازم است تا سیاست‌گذاران در برنامه‌های خود، متناسب با شرایط سیاست‌های خود را در حوزه گردشگری با ثابت نگه‌داشتن نرخ ارز تغییر دهند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها از تبلیغات مثبت در جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی استفاده کنند که می‌تواند با ایجاد شغل و درآمدزایی به بهبود شرایط اقتصادی کمک کند، زیرا هم‌اکنون از ایران به دلیل نوسانات زیاد اقتصادی تصویری منفی در دنیا وجود دارد و این موضوع منجر به این ذهنیت می‌شود که امنیت پایینی حاکم بر کشور است بنابراین با تبلیغات گسترده و مثبت می‌توان این موضوع را برطرف کرد.

از طرفی دیگر طبق سجادی (۱۳۹۹) کاهش شدید درآمدها، افزایش بالای هزینه‌ها و فشار بحران بر اقبال آسب‌پذیر می‌تواند نقش مهمی در تهدید شرکت‌ها ایفا کند. به این ترتیب به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود برای کاهش هزینه‌ها با ارائه امکانات رفاهی و اقامتی با کیفیت و کاهش هزینه‌های جانبی به گونه‌ای که برای گردشگران منصفانه تلقی شود، تلاش کنند و همچنین می‌توانند بسته‌ها یا پکیج‌های مختلف گردشگری متناسب با اقبال مختلف درآمدی جامعه تهیه و در اختیار افراد قرار دهند تا یکی از آنها را انتخاب کنند. همچنین تشکیل تیم‌های مدیریت بحران و برگزاری جلسات طوفان فکری می‌تواند موثر واقع شود.

از آنجایی که ساختار اقتصادی کشور ساختاری دولتی است و از آنجایی که در ایران به دلیل نقش بسیار گسترده دولت در اقتصاد، تمامی فعالیت‌های اقتصادی به نوعی از قدرت سیاسی ناشی می‌شوند، بنابراین نقش عوامل سیاسی را در شرکت‌های



منابع

- Abu Amuna, Youssef M., Mazen J. Al Shobaki, and Samy S. Abu-Naser. (2017). "Strategic environmental scanning: An approach for crises management, *International Journal of Information Technology*, 6(3).
- Aguilar, Francis J. Scanning the business environment. (1967). New York: Macmillan.
- Ahmadi H, Asarian M, Izadi Z. Identifying and ranking chain restaurants failure factors during Covid-19 using Best-Worst Method. *ORMR*. 2021; 11 (3) :1-20
- Aldehayyat, Jehad S. (2015). "Environmental scanning in business organisations." *Management Research Review* 38(5), 559-576.
- Aziri, B, and Raman I. (2020). "Business environment analysis as a key stage in the process of strategic management." *Economic Vision-International Scientific Journal in Economics, Finance, Business, Marketing, Management and Tourism* 7(13): 99-110.
- Bagheri, M. Mobasheri, A. Nikbakht, A. (2021). "Identify and prioritize strategies for promoting tourism and hospitality businesses in postCOVID-19". *Journal of Tourism Planning and Development*. 10(36): 103-127.
- Brennan, D., R. B. McKay, and Michael. C. (2004). "It Will Happen Again" What SARS Taught Business about Crisis Management." *Management Decision* 42: 822-836.
- Donthu, N., and Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117: 284-289
- Ebrahimi, S Ghaderi O, and Bayat S. (2020) "Differences in Exchange Rate Effects On Production Growth: The Case of Iranian Industries." *Studies in Business and Economics* 15 (3): 16-35.
- Franco, M, Haase H, André M, and Joaquim Ramos S. (2011). "Scanning practices and information sources: an empirical study of firm size." *Journal of Enterprise Information Management*.
- Gamble, J, Arthur Th, and Margaret P. (2019). "Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage."
- Gössling, S., Scott, D., and Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1): 1-20.
- Haqbin, A., Shojaei, P., and Radmanesh, S. (2021). Prioritising COVID-19 Recovery Solutions for Tourism Small and Medium-sized Enterprises: A Rough Best-Worst Method Approach. *Journal of Decision Systems*, 1-14.
- Harpring, R, Maghsoudi A, Christian F, Wojciech D. Piotrowicz, and Graham H. (2021). "An analysis of compounding factors of epidemics in complex emergencies: a system dynamics approach." *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*.
- Karimi, Z., Sadegh, K. and Sattari M. (2014), Study of factors affecting the business environment in Iran,

- Economic Journal*, 1(26), 5-26. (in Persian)
- Kim, R.Y. (2020) "The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales." *IEEE Engineering Management Review* 48(3), 212-218.
- Lester, R, and Judith W. (1989). Environmental scanning and business strategy. *Research and Development Department, London: British Library*.75.
- Liu, Y., Lee, J. M., and Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19:277-297.
- Martilla, J. A., and James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of marketing*, 41(1): 77-79.
- Mirahamadi, M and Rashidi, H. (2014). Sanctions and their impact on businesses in Iran, *Economic Journal*, 3(4): 27-42 (in Persian)
- Ramezanzade, M., Zal, M., Habibtabar, S. (2022), "Success drivers of tourism businesses in COVID-19 (Case study: Mazandaran)". *Journal of Tourism Planning and Development*.
- Rezaei, J. (2015), Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53: 49-57.
- Rezaei, J. (2016), Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model. *Omega*, 64: 126-130.
- Saebniya, S, and Karimi, F. (2020). The Impact of Covid-19 on Business Performance (Case Study: Businesses in Ardabil Province), *Journal of accounting and management vision*, 3(24): 83-93. (in Persian)
- Sajadi, H. (2020), "Assessing the Strategies of the Iranian Crisis Management System in Response to the Covid-19 Threats." *Research Letter of Political Science*. 15(4), 189-215. (in Persian)
- Salamzadeh, A, and Leo P. (2020). "The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups." *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 1-24.
- Sever, I. (2015). Importance-performance analysis: A valid management tool? *Tourism management*, 48: 43-53.
- Taherinia.M, Hassanvand, A. (2020). Economic Consequences of Covid-19 Disease on the Iranian Economy; With an Emphasis on Employment, *Quarterly journal of nursing management*, 3, 45-58 (in Persian)
- Tamizi, A., Shahbazi, S. (2019). Check effect the volatility exchange rate on the tourism sector Iran. *Journal of Tourism and Development*, 7(4), 1-17. (in Persian)
- Tan, W and Enderwick P. (2006) "Managing threats in the global era: The impact and response to SARS." *Thunderbird International Business Review*. 48 (4): 515-536.
- Toivonen, S, and Kauko V. (2016) "Environmental scanning and futures wheels as tools to analyze the possible future themes of the commercial real estate market." *Land use policy*. 52: 51-61.
- Wambua, J., and Omondi M. (2016). "Factors influencing the environmental



- scanning of organizations in manufacturing sector: A case study of Kenya Breweries Limited." *The Strategic Journal of Business and Change Management* 3(2): 233-253.
- Yu, Z, Asif R, Abdul R, Adeel S, Kiran J, and Rahul S. M. (2021). "Disruption in global supply chain and socio-economic shocks: a lesson from COVID-19 for sustainable production and consumption." *Operations Management Research*. 1-16.
- Zwanka, R. J., and Cheryl B. (2021) "COVID-19 generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to Be caused by the COVID-19 pandemic." *Journal of International Consumer Marketing* 33(1): 58-67.
- Ziaee, M., Hassanpour M., and Shakib S. (2021), "Tourism industry crisis management model Development Case study: Pandemic crisis of Covid-19 virus" *Journal of Tourism Planning and Development*. 10(37): 65-97 (in pension)