

الگوی مدیریت بحران برای بخش عرضه گردشگری ایران؛

نمونه موردی: بحران شیوع ویروس کووید-۱۹^۱

محمود حسن پور،* طاهره شاهی،** داود ارژنگ مهر***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۷/۵

با توجه به پیچیدگی‌های دنیای امروز، زندگی بشر دائماً در معرض بحران‌های متفاوتی چون بحران‌های طبیعی، تروریستی و بیماری است. بحران، به‌طور ناگهانی و بدون برنامه‌ریزی قبلی اتفاق می‌افتد و آثار مخربی با خود به همراه دارد. رویکرد نوین برای مواجهه با بحران، مدیریت آن است که علاوه بر کاهش اثرات و جبران خسارت‌های آن، برای مواجهه احتمالی و تقویت واحیا و ارتقای سیستم برنامه‌ریزی می‌کند. یکی از این بحران‌هایی که اخیراً جامعه جهانی و از جمله ایران را دچار چالش کرده، ویروس همه‌گیر کووید-۱۹ است. این بحران با توجه به ویژگی‌هایی که دارد، متمایز از بحران‌های دیگر است و بسیار بیشتر از سایر بحران‌ها صنعت گردشگری را تحت تأثیر قرار داده است، به طوری که موجب توقف فعالیت‌های گردشگری شده است. به دنبال توقف فعالیت‌های گردشگری، بخش عرضه گردشگری کشور با چالش‌های اساسی روبرو شده است؛ بنابراین، این پژوهش بر آن بوده است تا به منظور کمک به کسب و کارها برای مقابله با این بحران و چالش‌های آن، الگوی ساختاری مدیریت بحران در صنعت گردشگری ایران ارائه دهد. این پژوهش، بر اساس هدف کاربردی، به لحاظ ماهیت، تئینی است و رویکرد کمی دارد. مدل استخراج‌شده از بخش کیفی طرح پژوهشی، توسط صاحبان کسب و کارهای گردشگری (مراکز اقامتی، آژانس‌های مسافرتی، حمل و نقل، خدمات گردشگری الکترونیکی) مورد سنجش قرار گرفت. بر این اساس، پرسشنامه به صورت آنلاین و به روش نمونه‌گیری هدفمند در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. بر اساس حداقل نمونه (۱۰۰ نمونه) تعداد ۱۰۸ پرسشنامه تکمیل شد و تأیید یا رد الگوی ارائه‌شده توسط نرم‌افزار Smart-PLS و آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفت. طبق نتایج حاصل، الگوی ساختاری ارائه‌شده برای بخش عرضه در مواجهه با بحران تأیید شد. بر اساس این الگو برای بخش عرضه گردشگری کشور به منظور مواجهه با بحران در هر یک از مراحل قبل و حین و پس از بحران اهداف، راهبردها و اقدامات لازم تعیین شد.

واژگان کلیدی: مدیریت بحران، مدیریت بحران گردشگری، بحران کووید-۱۹، الگوی ساختاری، گردشگری.

۱- این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و راهکارهای مدیریت بحران صنعت گردشگری ایران در گذار از بحران ویروس کووید-۱۹" است که توسط گروه آموزشی مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی انجام شده است.
* استادیار، گروه مدیریت گردشگری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، مازندران. (نویسنده مسئول)

m.hasanpour@umz.ac.ir

** دانشجوی دکتری، گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

*** دانشجوی دکتری، مدیریت جهانگردی، دانشگاه آوبینون فرانسه (استاد مدعو، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران).

مقدمه

تجربه‌های دهه‌های اخیر مؤید آن است که جهان در یک "محیط پر از آشوب" به سر می‌برد. در چنین محیطی، بروز انواع تنش‌های اجتماعی، طبیعی، سیاسی و به عبارتی عدم قطعیت یک اصل است. لذا در چنین محیطی "مدیریت بحران" نه یک انتخاب بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. گردشگری با توجه به ویژگی‌هایی که دارد، متمایز از سایر فعالیت‌های اقتصادی است. ماهیت شیشه‌ای و رقابتی صنعت گردشگری موجب شده است تا فعالیت‌های مربوط به این بخش در برابر تغییر و تحولات محیطی به شدت تحت تأثیر قرار گیرد.

بر این اساس در سال‌های اخیر و با افزایش بحران‌های طبیعی و انسانی و سرعت یافتن سرایت آن به تمام نقاط جهان و همچنین با توجه به درهم تنیدگی روزافزون اقتصاد، فرهنگ و جوامع بشری، مقصدهای گردشگری به ضرورت در پیش گرفتن برنامه‌ها و راهبردهای مدیریت بحران وقوف یافته‌اند. همه کشورها 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.

بحران ناشی از شیوع ویروس کووید-۱۹ در ماه‌های اخیر تأثیر قابل توجهی در توسعه اقتصادی در سراسر جهان داشته است. برای مقابله با این بحران اعمال قرنطینه‌های بزرگ، محدودیت‌های سفر و فاصله‌گذاری اجتماعی افت شدیدی را در مصرف و هزینه‌های تجاری باعث شد. این وضعیت موجب رکود اقتصادی در سطح جهان شده است (باکار و روسبی^۱، ۲۰۲۰). با توجه به آخرین اطلاعات، می‌توان گفت در طی قرن گذشته، جهان با چنین بیماری همه‌گیر روبرو نشده است. با توجه به این که فعالیت‌های گردشگری و سفرها در سطح بین‌المللی انجام می‌شوند، همه کشورها برای جلوگیری از شیوع این ویروس، فعالیت‌های گردشگری و جابجایی‌های بین‌المللی را محدود کردند. به‌طوری‌که برخی کشورها مرزهای خود را کاملاً بسته و برخی دیگر گذرگاه‌های مرزی را محدود کردند و کشورها به شهروندان خود هشدار دادند جز در موارد ضروری سفر نکنند (گونای^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

بحران ناشی از شیوع ویروس کووید-۱۹ به دلایل مختلفی چون همه‌گیر بودن آن، طولانی و

1. Bakar & Rosbi
2. Gunay et al.

نامشخص بودن مرحله گذار از این بحران و نیز به دلیل اثرات تجمعی ناشی از هم‌زمانی این بحران با بحران‌های اجتماعی و اقتصادی، از بحران‌هایی که تاکنون تجربه شده‌اند متمایز است. در این خصوص وسعت و سرعت انتشار این ویروس موجب توقف فعالیت‌های اقتصادی و فاصله‌گذاری اجتماعی شده است و از طرف دیگر تعاملات انسانی شرط ایجابی در صنعت گردشگری است و به عبارتی سفر بدون جابجایی و حرکت انسان‌ها از نقطه‌ای به عنوان مبدأ به نقطه‌ای به عنوان مقصد قابل تصور نیست. لذا با توجه به ویژگی‌های ویروس کووید-۱۹، بحران ناشی از این ویروس منجر به سکون صنعت گردشگری شده است و بخش گردشگری بسیار بیشتر از سایر فعالیت‌های اقتصادی آسیب دیده است. به طوری که سازمان جهانی گردشگری در هفتم ماه مه سال ۲۰۲۰ پیش‌بینی کرده است که در این سال تعداد سفرها ۶۰ الی ۸۰ درصد کاهش خواهد یافت (سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۲۰)؛ که این مسئله موجب از بین رفتن میلیون‌ها فرصت شغلی در این بخش شده است.

البته شرایط سیاسی کشور، ضعف توان اقتصادی و مبادلات تجاری و ارتباطات کسب و کارها به دلیل تحریم‌های آمریکا، همچنین کوچک و نوپا بودن کسب و کارهای گردشگری در ایران نیز، بخش عرضه گردشگری را آسیب‌پذیرتر کرده است. سیل‌های نوزدهم، حوادث آبان ماه، ترور سردار سلیمانی، سقوط هواپیمای اوکراینی همه موجب شدند تا سال ۹۸ سال خوبی برای فعالان بخش گردشگری نباشد. آن‌ها به رونق فعالیت‌های گردشگری در نوزدهم امیدوار بودند که متأسفانه با شیوع ویروس کووید-۱۹ شوک اساسی به این بخش وارد شد و بخش عرضه گردشگری را با چالش‌های بسیاری مواجه کرد. در شرایط فعلی پرداخت دستمزد کارکنان، معوقات بانکی، اجاره‌بها، هزینه‌های جاری، مالیات، حق بیمه کارکنان، استرداد وجوه سفرهای لغو شده، از دست دادن بازار، از دست دادن نیروی انسانی آموزش‌دیده و آموزش نیروی انسانی برای رعایت پروتکل‌های بهداشتی از جمله چالش‌هایی هستند که بخش عرضه گردشگری با آن‌ها مواجه هستند. در کنار این چالش قطع جریان‌های درآمدی ناشی از فعالیت‌های گردشگری و ابهام در خصوص زمان بازگشایی کسب و کارها و همچنین نامشخص بودن رفتار و الگوی خرید گردشگران منجر به استیصال و سردرگمی کسب و کارها شده است.

بنابراین می‌توان گفت در چند ماه اخیر بخش گردشگری در همه کشورها از جمله ایران خسارت-های سنگینی را متحمل شده است. به گزارش هتل نیوز رئیس جامعه هتلداران کشور اعلام کرده تا پایان تیرماه ۷۴۰۰ میلیارد تومان خسارت به صنعت هتلداری وارد شده است (سایت هتل نیوز، ۱۳۹۹). طبق گفته وزیر میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در ۵ ماه اول شیوع ویروس کووید-۱۹ خسارتی معادل ۱۱۸ هزار میلیارد ریال به صنعت گردشگری داشته است (برگرفته از سایت فرارو^۱).

در این خصوص برخی کشورها از جمله فرانسه و آلمان کمک‌های مالی بلاعوض و قابل توجهی به صنعت گردشگری کشورشان داشته‌اند، اما دولت ایران با توجه به مشکلات زیاد اقتصادی کشور توان ارائه کمک‌های مالی مؤثر به فعالین کسب و کارهای گردشگری ندارد؛ بنابراین با توجه به چالش‌های اساسی بخش عرضه گردشگری کشور و با توجه به مسائل و مشکلات اقتصادی کشور، به نظر می‌رسد ارائه الگوی با نگاه ساختاری به مدیریت بحران به‌منظور مواجهه با بحران ناشی از شیوع ویروس کووید-۱۹ برای بخش عرضه گردشگری ایران ضروری است. در اینجا منظور از بخش عرضه، کسب و کارهای گردشگری و نهادهای مرتبط و مؤثر است که در تولید و ارائه خدمات به گردشگران نقش دارند. در طرح پژوهشی دانشگاه علامه طباطبائی کارشناسان بخش دولتی به‌عنوان خبره برای انجام مطالعات بخش کیفی و کسب و کارهای گردشگری برای مطالعات بخش کمی طرح پژوهشی به‌منظور اعتبارسنجی مدل مستخرج از بخش کیفی انتخاب شدند. پژوهش حاضر برگرفته از بخش کمی طرح پژوهشی است، لذا در این پژوهش کسب و کارهای گردشگری به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شده‌اند. در پایان برای بخش عرضه اقدامات لازم برای مدیریت بحران در گردشگری توصیه شده است. بنابراین، این چارچوب به بخش عرضه گردشگری کمک خواهد کرد تا در سه مرحله پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران، راهبردها و اقدامات لازم جهت مواجهه با بحران را به کار گیرند.

مبانی نظری

معنای لغوی بحران، آشفتگی و تغییر حالت ناگهانی است. بحران نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را بر هم می‌زند (نقره‌ئیان، ۱۳۹۲: ۱۴). به عبارتی حادثه‌ای که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به‌طور ناگهانی به وجود می‌آید و خسارتی را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می‌کند و برطرف کردن آن نیاز به اقدامات و عملیات اضطراری و فوق‌العاده دارد، بحران نامیده می‌شود (معافی، ۱۳۹۲: ۳۵). بحران مجموعه‌ای از رویدادهای پیش‌بینی نشده است که در صورت عدم اقدام به‌موقع اثرات بلندمدت خواهد داشت. هرمن^۱ (۱۹۷۲) بر این باور است که بحران وضعیتی است که شامل سه شرط غافل‌گیری، تهدید برای اهداف و محدودیت زمان پاسخگویی است (تانجا^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). هر بحرانی که پدید می‌آید می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی داشته باشد. اگر سازمانی مجهز به ابزارهای صحیح برای مقابله با بحران باشد، بحران می‌تواند فرصتی برای یادگیری و تغییر باشد. سازمان جهانی گردشگری بحران در گردشگری را "هر نوع رویداد غیرقابل‌انتظاری که بر اعتماد گردشگران تأثیر می‌گذارد و جریان عادی امور را مختل می‌نماید" تعریف کرده است (هادی‌زاده به نقل از هندرسون، ۱۳۹۴: ۱۹). ریچی (۲۰۰۴)، بر این باور است با رشد سریع فعالیت‌های گردشگری در سطح بین‌المللی، کسب‌وکارهای گردشگری به دلیل فعالیت در سطح جهانی در معرض "مخاطرات جهانی" قرار گرفته‌اند (بوکاس و زیاکس^۳، ۲۰۱۳). از طرف دیگر، گردشگری یک ساختار پیچیده دارد و روابط متقابل وابستگی میان اجزا به معنای آن است که وقوع بحران برای یکی ممکن است موجب سرایت به دیگری شود. چنین سرایتی در بحران مقصدها در هنگام افزایش حوادث که منجر به کاهش ناگهانی در مسافران ورودی می‌شود، قابل رؤیت است و عواقبی را برای ارائه‌دهندگان خدمات اقامتی، جاذبه‌ها، حمل‌ونقل، همچنین سازمان‌های دولتی و برگزارکنندگان سفر و دفاتر خدمات مسافرتی در داخل و خارج از کشور در پی دارد (معافی، ۱۳۹۲: ۴۱). همچنین نزول و رکود اقتصادی کشورها و نوسان نرخ ارز، از میان رفتن اعتماد بازار و در پی آن صرف‌نظر کردن از سرمایه‌گذاری، همگی می‌توانند از دیگر دلایل بروز بحران در

1. Hermann

2. Taneja

3. Boukas & Ziakas

صنعت گردشگری باشند. وقایع سیاسی - امنیتی، مانند تروریسم، بلایای طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر نیز می‌توانند پیامدهای مشابه و نقشی تعیین‌کننده در بروز بحران‌های گردشگری ایفا کنند (هندرسون، ۲۰۰۷: ۲۱). در نتیجه، به‌منظور کاهش آسیب‌ها و مهار خسارت‌های ناشی از بحران، مدیریت بحران امری حیاتی برای کسب و کارهای گردشگری شده است (سخندان، ۱۳۹۳: ۵۰). برای کاهش اثرات مخرب ناشی از بحران لازم است بحران مدیریت شود. بر این اساس مدیریت بحران به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که قبل، بعد و هنگام وقوع بحران، جهت کاهش اثرات این حوادث و کاهش آسیب‌پذیری انجام گیرد (هیل و جونز^۱، ۱۹۹۵: ۴۳). مدیریت بحران فرآیند پیش‌بینی و پیش‌گیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و سالم‌سازی بعد از وقوع بحران است (ناصحی فر، ۱۳۸۰). در واقع مدیریت بحران را می‌توان برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی، کنترل و پشتیبانی تعریف کرد. از مهم‌ترین وظایف مدیریت بحران، کاهش آثار سو بحران، آمادگی و بهبود اوضاع قبل از بحران است (اکبری، ۱۳۹۶: ۱۶). از آنجا که امروزه به دلیل ارتباطات جهانی سازمان‌ها، احتمال بروز بحران بیشتر از گذشته است؛ در نتیجه آمادگی برای مقابله با بحران برای رهبران سازمان‌ها جهت پیشگیری، مقابله مؤثر با بحران‌ها به مسئله مهمی تبدیل شده است. هر سازمانی باید فرایندها و برنامه‌های عملیاتی برای پیشگیری از بحران و مدیریت بحران داشته باشد (تانجا و همکاران، ۲۰۱۴). برای این منظور الگوهای مختلفی برای مدیریت بحران ارائه شده است. نگاه رویکردهای اخیر به بحران، علی‌رغم توجه آن‌ها به مقوله برنامه‌ریزی و پیشگیرانه بودن، با یکدیگر متفاوت است. برخی از این الگوها توجه خود را به برنامه‌ها و برخی نیز به فرآیندها معطوف نموده‌اند. رویکردهای برنامه محور تلاش می‌کنند تا با تجویز برنامه‌ها و اقدامات در طی مراحل بحران، قالب عملیاتی تر به الگوی خود دهند؛ درحالی که رویکردهای فرآیند محور عمدتاً نگاه فرآیندی داشته و تلاش دارند تا خط و مسیر حرکت را مشخص نمایند. از جمله این الگوهای فرآیندی که عمومیت و اعتبار بیشتری دارند، می‌توان به الگوی ریچی^۲ (۲۰۰۴)؛ میتروف^۳ (۲۰۰۵)؛ فالکنر^۴ (۲۰۰۱)؛ ژانگ و همکاران^۵ (۲۰۱۱) و

1. Hill & Jones
2. Ritchie
3. Mitroff
4. Faulkner
5. Zhang et al.

مورفی (۲۰۰۸) اشاره نمود. الگوهای فرایندی علی‌رغم تفاوت‌هایی که دارند؛ اما توجه اغلب آن‌ها به سه مرحله قبل از بحران، حین بحران و پس از بحران است که مدل مورفی (۲۰۰۸) مشخصاً از این فرآیند تبعیت می‌کند. بر اساس این نوع الگوهای مدیریت بحران، فارغ از نوع بحران می‌باید در مراحل مختلف بحران رویکردهای متفاوتی به مسئله داشت. در مرحله پیش از بحران رویکرد پیش فعال^۱ یا پیش‌نگر، در دوره بحران رویکرد فعال^۲ و در دوره پس از بحران نیز باید رویکرد کنشی^۳ را دنبال نماید بود.

همان‌گونه که ذکر شد پژوهش حاضر نیز الگوی مدیریت بحران جهت مواجهه با بحران‌ها به‌ویژه بحران شیوع ویروس کووید ۱۹ را بر اساس چرخه عمر بحران (سه مرحله قبل از بحران، حین بحران و پس از بحران) ارائه داده است.

پیشینه پژوهش

در این بخش برای آشنایی با دانش موجود در زمینه مدیریت بحران و پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت بحران در گردشگری انجام شده و نیز پژوهش‌های مرتبط با بحران کووید-۱۹ و راهکار مواجهه با آن، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت بحران در گردشگری می‌توان گفت پژوهش‌های معدودی برای مدیریت بحران در گردشگری چارچوب یا الگویی جامع ارائه داده‌اند. با بررسی پژوهش‌های مرتبط با بحران کووید-۱۹ مشخص شد تا زمان نگارش مقاله حاضر فقط دو پژوهش داخلی به ارائه راهکار برای مواجهه با بحران کووید-۱۹ پرداخته‌اند که در جدول شماره ۱ به آن‌ها اشاره شده است. از میان مطالعات خارجی مرتبط با بحران کووید-۱۹ نیز تقریباً همه پژوهش‌های انجام شده صرفاً به بررسی اثرات ناشی از این بحران پرداخته‌اند و ارائه الگو و ساختاری مشخص برای مدیریت بحران مورد توجه آن‌ها نبوده است.

جدول شماره ۱- خلاصه‌ای از ادبیات پژوهش

نام پژوهشگر / سال انتشار	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج پژوهش
-----------------------------	-------------	-----------------	-------------

1. Pre-Active
2. Active
3. Pro-Active

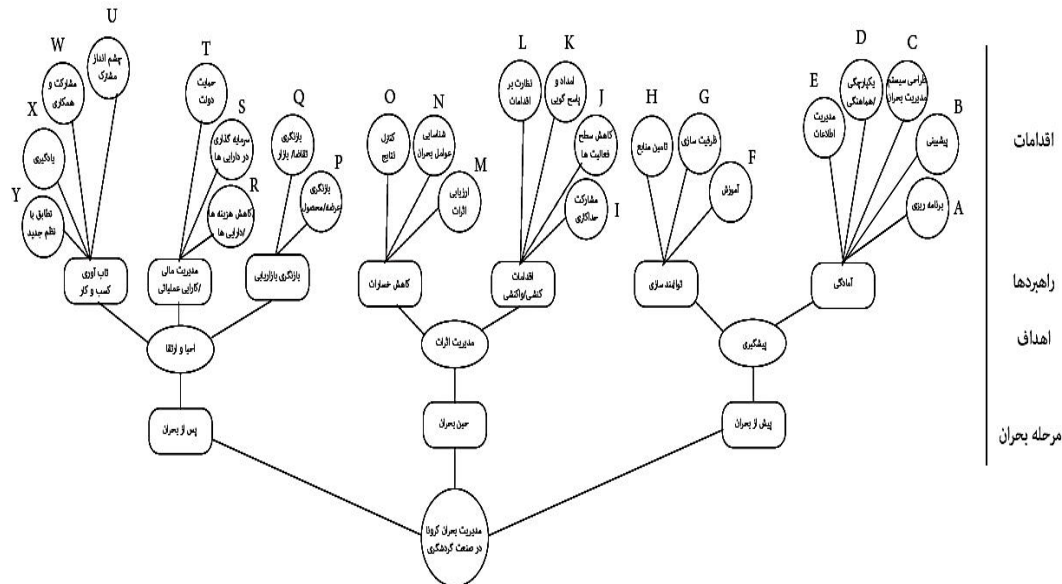
فالكتر / ۲۰۰۱	چارچوبی برای مدیریت گردشگری بحران	با بررسی ادبیات مدیریت بحران، الگویی برای توسعه استراتژی‌های مدیریت بحران گردشگری ارائه داده است.	الگوی ۶ مرحله‌ای قبل از بحران، لحظه اولیه بحران، وقوع بحران، اواسط بحران، دوره بلنمدت بعد از بحران و بازگشت به شرایط عادی را ارائه داد.
ایوانز و الفیک / ^۱ ۲۰۰۵	مدل‌های مدیریت بحران: ارزیابی برنامه ریزی راهبردی صنعت مسافرت بین‌المللی	به بررسی ادبیات مربوط به مدیریت بحران در گردشگری و شناسایی و نقد مدل‌های پیشین پرداخته و برای کمک به مدیران در برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل‌های جدیدی را ارائه نموده است.	راهکارهایی همچون یکپارچه‌سازی طرح‌های مدیریت بحران با فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی، آماده‌سازی دقیق برنامه‌های احتمالی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها را پیشنهاد داده است.
میتروف / ۲۰۰۵	چرا برخی شرکت‌ها در بحران قوی‌تر و بهتر عمل می‌کنند؟	میتروف و پیرسون (۱۹۹۳) مدل ۵ مرحله‌ای مدیریت بحران را ارائه داده بودند که میتروف در کتاب خود این مدل را تکمیل‌تر کرد و به‌صورت مدل ۶ مرحله‌ای ارائه داد.	میتروف مدل ۶ مرحله‌ای را ارائه داد که شامل مراحل شناسایی نشانه‌های اولیه، آمادگی / پیشگیری، مهار خسارت، بازیابی کسب‌وکار، یادگیری بدون نقص و طراحی مجدد است.
ژانگ و همکاران / ۲۰۱۱	مدیریت بحران مقصدهای گردشگری با تأکید بر چرخه عمر بحران	برای بحران گردشگری چرخه عمر سه مرحله‌ای طراحی شده و مراحل و مشخصات هر مرحله مورد تحلیل قرار گرفته است.	پیشنهادهایی همچون مدیریت سیستم هشداردهنده در مرحله پیش‌درآمد، مدیریت پاسخ و کاهش در مرحله حاد و مزمن و مدیریت دوره نقاهت در مرحله وضوح ارائه شده است.
سختدان / ۱۳۹۳	رابطه مدیریت دانش با فرایند مدیریت بحران در مقصدهای گردشگری	داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند.	بین مدیریت دانش با فرایند مدیریت بحران در مقصدهای گردشگری رابطه قوی وجود دارد و وضعیت فرایند مدیریت بحران و مدیریت دانش در حل معضلات

بحران‌های طبیعی حوزه گردشگری شهر اردبیل، ضعیف است.			
با توجه به ماهیت صنعت گردشگری الگویی جهت مدیریت پیشگیری از بحران در این صنعت ارائه شده است.	مدل‌های موجود برای مدیریت بحران مورد بررسی قرار گرفته‌اند.	مدیریت بحران در صنعت گردشگری	یاوری گهر و منصورى موید / ۱۳۹۷
پنج راهکار افزایش تاب‌آوری برای کسب‌وکارهای کشور حین بحران کرونا ارائه شده است.	ریسک‌های سطوح جهانی، ملی مشاغل و وضعیت کسب‌وکارهای کشور بر اساس گزارش‌های شاپرک و مسیریاب تحلیل شده‌اند.	۵ استراتژی تاب‌آوری کسب‌وکارها در شرایط بحران	داوری و همکاران / ۱۳۹۹
بر اساس گزارش‌های داخلی و بین‌المللی مرتبط با گردشگری، گزارش‌های مقابله با کرونا، پیشنهادها مطرح شده در سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های مسئولین و کارشناسان و آسیب‌شناسی وضعیت موجود پیشنهادهای راهبردی و مدل راهبردی ارائه شده است.	گزارش‌هایی از خسارت‌های بحران کرونا بر بخش گردشگری در جهان و ایران ارائه شده است. سپس اقدامات کشورهای جهان و ایران برای مقابله با این بحران در بخش گردشگری گزارش شده‌اند.	پیش‌بینی روند کسب‌وکارهای خدمات گردشگری در دوران پسا کرونا و ارائه مدل راهبردی	عباسی و محمدی / ۱۳۹۹

الگوی پژوهش

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، پژوهش حاضر در راستای الگوی مستخرج (تصویر شماره ۱) از طرح پژوهشی با موضوع الگوی مدیریت بحران در گردشگری ایران و مورد مطالعه کووید ۱۹ انجام شده است. الگوی ارائه شده بر بستر مدل سه مرحله‌ای مورفی^۱ (۲۰۰۸) طراحی شده است. در مدل مورفی مدیریت بحران در سه مرحله پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس این الگو، سؤالات پایه مصاحبه با خبرگان تدوین و داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA تحلیل شدند و در نهایت با تحلیل داده‌های کیفی الگوی مدیریت بحران در گردشگری ارائه شد. این چارچوب طبق چرخه عمر

بحران طراحی شده و برای هر یک از مراحل پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران اهداف، راهبردها و اقدامات لازم برای مواجهه با بحران برای بخش عرضه گردشگری ارائه شده است.



تصویر شماره ۱- چارچوب مدیریت بحران در صنعت گردشگری

منبع: برگرفته از بخش مطالعات کیفی طرح پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و راهکارهای مدیریتی صنعت گردشگری ایران در گذار از بحران و ویروس کووید-۱۹"، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، گروه آموزشی مدیریت جهانگردی، ۱۳۹۹. بر اساس این الگو مدیریت بحران باید در ۳ مرحله (پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران) مورد توجه قرار گیرد. در مرحله پیش از بحران هدف اصلی پیشگیری است که از طریق راهبردهای آمادگی و توانمندسازی محقق می‌شوند. در مرحله دوم هدف اصلی مدیریت اثرات از طریق دو راهبرد کنشی/واکنشی و کاهش خسارات دنبال می‌شود. در نهایت نیز مرحله پس از بحران قرار دارد که راهبردهای تحقق آن بازیابی بازاریابی، مدیریت مالی/کارایی عملیاتی و تاب‌آوری کسب و کارها به دست می‌آید. در جدول شماره ۲ عناصر الگو قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲: خلاصه‌ای از عناصر الگوی ساختاری مدیریت بحران در گردشگری

مرحله بحران	هدف اصلی	راهبرد	اقدامات کلان
پیش از بحران	پیشگیری	آمادگی	برنامه‌ریزی
			پیش‌بینی
			طراحی سیستم مدیریت بحران

یکپارچگی/هماهنگی	توانمندسازی		
مدیریت اطلاعات			
آموزش			
ظرفیت‌سازی			
تأمین منابع	اقدامات کنشی/واکنشی	مدیریت اثرات	حین بحران
مشارکت حداکثری			
کاهش سطح فعالیت‌ها			
امداد و پاسخ‌گویی			
نظارت بر اقدامات	کاهش خسارات		
ارزیابی اثرات			
شناسایی عوامل بحران‌زا			
کنترل نتایج			
بازنگری عرضه/محصول	بازنگری بازاریابی		
بازنگری تقاضا/بازار			
کاهش هزینه‌ها/دارایی‌ها	مدیریت مالی/کارایی عملیاتی	احیا و ارتقا	پس از بحران
سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها			
حمایت دولت			
چشم‌انداز مشترک	تاب‌آوری کسب‌وکار		
مشارکت و همکاری			
یادگیری			
تطابق با نظم جدید			

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی مطالعه منظم، منطقی و اصولی است که پژوهش علمی را هدایت می‌کند (خاکی، ۱۳۷۸: ۱۹۳). پژوهش حاضر رویکردی اثبات‌گرایانه و قیاسی دارد و تلاش می‌کند تا بار عوامل شکل‌دهنده الگویی که در مطالعات کیفی طرح پژوهشی مذکور به دست آمده است را با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی تبیین نماید. به لحاظ هدف نیز، پژوهش حاضر کاربردی است؛

چراکه این پژوهش بر آن است تا برای مقابله با بحران ناشی از ویروس کووید-۱۹ به بخش عرضه گردشگری راهکار ارائه دهد. به منظور دستیابی به اهداف، الگویی برای مدیریت بحران برای بخش عرضه گردشگری در مواجهه با بحران ناشی از کووید-۱۹ ارائه داده است. همچنین با توجه به این که داده‌های عددی از طریق پرسشنامه آنلاین جمع‌آوری شده‌اند و با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS و با روش‌های آماری مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند، پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها در زمره تحقیقات کمی است. مدل مفهومی پژوهش نیز بر اساس چرخه عمر بحران طراحی شده است که برای هر یک از سه مراحل بحران (قبل از بحران، حین بحران، پس از بحران) هدف، راهبرد و اقدامات شناسایی شده‌اند. همان‌طور که مطرح شد؛ این مدل برگرفته از بخش کیفی طرح پژوهشی است که توسط گروه آموزشی مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی انجام شده است. برای ارزیابی مدل و تعیین بار عاملی عوامل شکل‌دهنده الگو، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مدل و به صورت طیف لیکرت پنج‌تایی و با عبارات بسیار زیاد، زیاد تا حدودی، کم و بسیار کم طراحی شد. برای طراحی سؤالات پرسشنامه از الگوی مستخرج از بخش کیفی طرح پژوهشی شاخص‌ها مشخص شدند. با توجه به این که در PLS حداقل یک جفت مؤلفه برای سنجش هر شاخص لازم است، برای هر شاخص حداقل دو مؤلفه مشخص شد. با توجه به حجم بودن تعداد سؤالات، در جدول شماره ۳ نمونه‌هایی از شاخص‌ها به همراه سؤالات هر کدام آمده است.

جدول شماره ۳- نمونه‌هایی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های پژوهش

شاخص	سؤالات
پیش‌بینی	سازمان شما تا چه حد توان و ابزارهای لازم برای پیش‌بینی رخدادهای آینده را دارد؟
	تا چه حد برنامه‌های خود را بر مبنای پیش‌بینی‌های رخدادهای آتی تنظیم می‌کنید؟
	تاکنون تا چه میزان پیش‌بینی‌های شما در خصوص رخدادهای آتی نزدیک به واقعیت بوده است؟
ظرفیت‌سازی	تا چه میزان ظرفیت جذب و نگهداری نیروهای حرفه‌ای را در سازمان خود دارید؟
	تا چه میزان امکان تغییر سریع مدل کسب‌وکار خود در شرایط اضطراری را دارید؟
	تا چه میزان امکان تغییر سریع محصول و بازار خود را در شرایط اضطراری دارید؟
امداد و پاسخگویی	آیا سازمان شما با توجه به شرایط بحران کرونا، مسئولیت‌های اجتماعی خود را تعریف کرده است؟
	تا چه میزان توانسته‌اید اقدامات به هنگام و متناسب با شرایط بحران کرونا، تعریف کنید؟
	تا چه میزان توانسته‌اید اقداماتی که از قبل تعریف کرده بودید را عملیاتی نمایید؟

ارزیابی اثرات	تا چه میزان اثرات بحران کرونا برای کسب و کار شما مخرب بوده است؟
	تا چه میزان در هنگام بحران امکان/توان ارزیابی اثرات بحران را بر کسب و کار خود دارید؟
	تا چه میزان برنامه‌های ارزیابی اثرات تصمیم‌گیری‌ها در سازمان شما پیاده می‌شود؟
شناسایی عوامل بحران	تا چه میزان تشدید اثرات بحران کرونا در سازمان شما ناشی از ضعف فعالیت‌های بازاریابی بوده است؟
	تا چه میزان تشدید اثرات بحران کرونا در سازمان شما ناشی از ضعف نیروی انسانی بوده است؟
	تا چه میزان تشدید اثرات بحران کرونا در سازمان شما ناشی از ضعف منابع مالی شما بوده است؟
کنترل نتایج	تا چه حد به عوامل مؤثر در مدیریت بحران کرونا در سازمان خود، آگاهی یافته‌اید؟
	تا چه میزان نتایج و عملکرد سازمان شما در دوره بحران کرونا با اهداف قبلی فاصله داشته است؟
	تا چه میزان ناگزیر به تغییر اهداف، سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های سازمان خود شده‌اید؟

جامعه آماری پژوهش مدیران عالی بخش عرضه گردشگری (صاحبان کسب و کار) شامل مراکز اقامتی، دفاتر مسافرتی، خدمات گردشگری الکترونیک و سایر بودند. با توجه به سطح تحلیل پژوهش، قلمرو جغرافیایی مطالعه نیز کشور ایران است.

حافظ‌نیا (۱۳۸۷) برای تعیین حجم نمونه پژوهش‌های کاربردی معیار حداقل تعداد نمونه^۱ (حداقل ۱۰۰ نمونه) را پیشنهاد داده است. برخی از پژوهشگران نیز بر این باورند که حداقل تعداد نمونه در روش PLS باید ۱۰۰ نمونه باشد. البته یکی از قواعد شناخته شده برای تعیین حداقل نمونه لازم در روش PLS، توسط بارکلای و همکاران^۲ (۱۹۹۵) ارائه شده است. این نویسندگان بر این باورند که حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش PLS، برابر است با بزرگ‌ترین مقدار حاصل از دو قاعده:

- ۱۰ ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری‌ای که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است.
- ۱۰ ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (برگرفته از سایت: smartpls.ir).

۱. در تحقیقات توصیفی و پیمایشی حداقل ۱۰۰ نمونه لازم است و هر تعداد افزایش در تعداد نمونه‌ها، به اطمینان و

قدرت تعمیم و توصیف پژوهش می‌افزاید (حافظ‌نیا، ۱۳۸۷: ۱۳۸)

۲. al et Barclay

در این پژوهش بزرگ‌ترین سازه با ۵ شاخص در مدل مفهومی پژوهش برای تعیین حداقل حجم نمونه انتخاب شد. با توجه به قاعده مذکور حداقل حجم نمونه باید ۵۰ پرسشنامه باشد؛ اما به منظور اطمینان از تعمیم‌پذیری مطالعه، مبنای حداقل نمونه بر اساس ۱۰۰ نمونه برنامه‌ریزی شد. لذا بر اساس معیار حداقل تعداد نمونه و روش تعیین حجم نمونه در PLS، پرسشنامه به صورت آنلاین^۱ و به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و از طریق فضای مجازی توزیع شد. هم‌زمان با ارسال لینک پرسشنامه برای جامعه آماری مربوطه از آن‌ها خواسته شد تا صاحبان کسب و کارهای گردشگری شامل مراکز اقامتی، دفاتر خدمت مسافرتی، خدمات گردشگری الکترونیک را جهت ارسال لینک پرسشنامه و اعتبار سنجی آن‌ها به پژوهشگران معرفی نمایند. در ادامه کسب و کارهایی که شرایط لازم را داشتند، انتخاب و پرسش‌نامه برای آن‌ها ارسال شد. در مجموع ۱۰۸ نفر از صاحبان کسب و کارهای مورد نظر، پرسشنامه را تکمیل نمودند.

در پژوهش حاضر برای سنجش پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ در مرحله پیش‌آزمون (۲۳ پرسشنامه به‌عنوان پیش‌آزمون تکمیل شد) با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ است، می‌توان گفت قابلیت اعتماد پرسشنامه توزیع شده در حد بسیار خوبی است. در این مرحله برای بهبود ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های اول از متغیر مشارکت حداکثری، اول از متغیر کاهش سطح فعالیت‌ها، دوم و چهارم از متغیر نظارت بر اقدامات، اول از ارزیابی اثرات، دوم از متغیر بازنگری عرضه/محصول و گویه‌های دوم و سوم از متغیر بازنگری در تقاضای بازار از متغیرهای پژوهش حذف شدند. در ادامه با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS آمار توصیفی و استنباطی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل آمده است. لازم به ذکر است بعد از انجام پیش‌آزمون، ابهامات موجود در سؤالات پرسشنامه شناسایی شدند و در مرحله اجرای پرسشنامه برای سؤالات مورد نیاز، توضیحات لازم در پرسشنامه آنلاین درج شد.

یافته‌های پژوهش

۱. پرسشنامه در سایت Survey.porsline طراحی و لینک آن در شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌های اجتماعی توزیع شد.

در این پژوهش برای شناخت بیشتر نمونه‌های آماری، ویژگی‌های توصیفی واحدهای کسب و کار تشریح شده است و سپس به آمار استنباطی اشاره شده است. در این پژوهش معیارهایی چون نوع فعالیت، تعداد نیروی کار، سابقه فعالیت پاسخ‌دهندگان و وضعیت چرخه عمر کسب و کار در بخش آمار توصیفی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در جدول شماره ۴ آماره‌های توصیفی پژوهش آمده است.

جدول شماره ۴- نتایج توصیفی پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	
نوع فعالیت پاسخ‌دهندگان	اقامتی	۳۷	زیر ۱۰ سال	۳۹	۳۶,۱۱	
	دفاتر مسافرتی	۵۶	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۴۲	۳۸,۸۹	
	گردشگری الکترونیک	۸	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۲	۲۰,۳۷	
	سایر	۷	۳۰ تا ۴۰ سال	۵	۴,۶۳	
تعداد کارمندان پاسخ‌دهندگان	زیر ۱۰ نفر	۵۴	وضعیت چرخه عمر کسب و کار	معرفی	۴	۳,۷
	بین ۱۰ تا ۲۰ نفر	۲۷		رشد کم	۳۶	۳۳,۳
	بین ۲۰ تا ۳۰ نفر	۸		رشد زیاد	۲۲	۲۰,۴
	بین ۳۰ تا ۴۰ نفر	۳		بلوغ	۲۹	۲۶,۹
	بالای ۴۰ نفر	۱۶		افول	۱۷	۱۵,۷
کل	۱۰۸	۱۰۰	کل	۱۰۸	۱۰۰	

همان‌طور که در جدول شماره ۴ آمده است، با درصد فراوانی ۵۱/۹ درصد بیشتر پاسخ‌دهندگان از بخش اقامتی بودند، ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان زیر ۱۰ نفر کارمند دارند و ۳۳/۳ درصد کسب و کارها در مرحله رشد کم از چرخه عمر خود قرار دارند. همچنین سابقه فعالیت بیشتر پاسخ‌دهندگان (با ۳۸/۸۹ درصد فراوانی) بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه فعالیت است.

در بخش آماره‌های استنباطی مدل پژوهش مورد سنجش قرار گرفته است. لازم به ذکر است کلیه سازه‌های مدل فعلی از جنس سازه انعکاسی (در این مدل جهت علیت از سازه به نشانگرها است؛ یعنی فرض می‌شود اندازه‌گیری‌های مشاهده‌شده تغییر در متغیر مکنون را منعکس می‌کنند. به عبارت دیگر با تغییر در سازه مورد نظر تغییر در همه نشانگر بارز می‌شود) است. برای سنجش مدل‌های انعکاسی، پایایی سازگاری درونی، روایی همگرا و برای برازش مدل نیز از ضریب معناداری، ضریب تعیین، ضریب تأثیر، قدرت پیش‌بینی مدل و ضریب مسیر مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

در این پژوهش برای سنجش پایایی سازگاری درونی، از سنجه پایایی ترکیبی (CR) و برای سنجش اعتبار همگرا از سنجه میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شده است؛ که نتایج در جدول شماره ۵ آمده است. سنجه پایایی ترکیبی نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا است. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۵ باشد (چین^۱، ۱۹۹۸). میانگین واریانس استخراج‌شده، میزان واریانسی که یک متغیر مکنون از شاخص‌های خود می‌گیرد را اندازه‌گیری می‌کند. مقدار این شاخص باید از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد (فورنل و لارکر^۲، ۱۹۸۱).

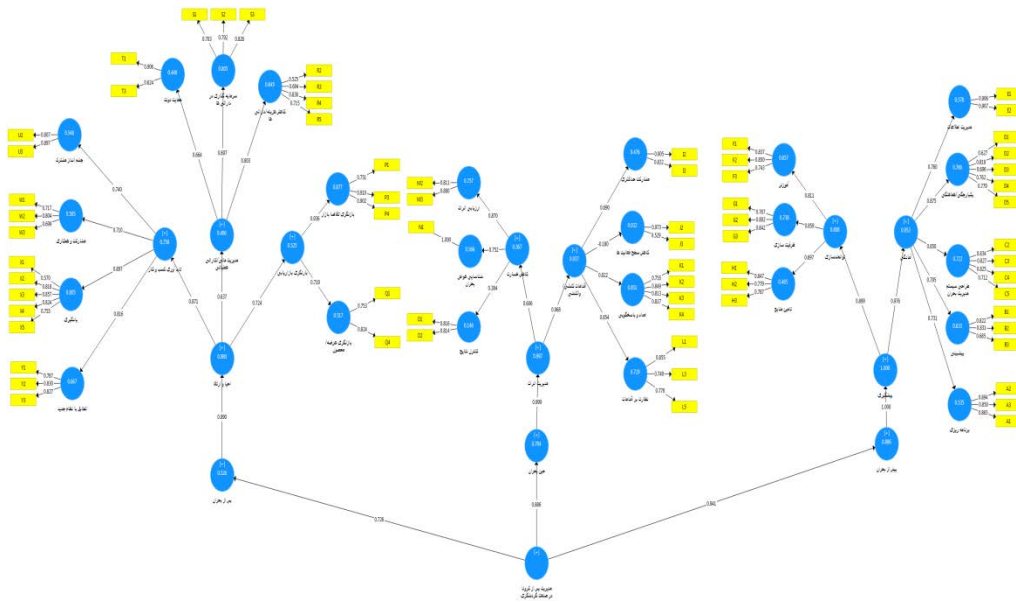
جدول شماره ۵- مقدار پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده

میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	نماد سازه‌های پژوهش	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	نماد سازه‌های پژوهش
۰,۷۱۶	۰,۸۳۴	M	۰,۷۵۷	۰,۹۰۳	A
۱	۱	N	۰,۶۱۲	۰,۸۲۴	B
۰,۶۶۴	۰,۷۹۸	O	۰,۶۴۱	۰,۸۷۷	C
۰,۶۲۳	۰,۷۶۷	P	۰,۵۴۷	۰,۸۵۷	D
۰,۷۳۵	۰,۸۹۲	Q	۰,۸۲۲	۰,۹۰۲	E
۰,۴۹۳	۰,۷۹۱	R	۰,۶۵۸	۰,۸۵۲	F

1. Chin
2. Fornell and Larcker

۰,۶۰۱	۰,۸۱۸	S	۰,۶۹۷	۰,۸۷۳	G
۰,۶۰۵	۰,۷۴۸	T	۰,۶۴۸	۰,۸۴۶	H
۰,۷۲۸	۰,۸۴۲	U	۰,۷۵۶	۰,۸۶۱	I
۰,۵۵	۰,۷۸۵	W	۰,۶۱۴	۰,۷۴۵	J
۰,۵۹۵	۰,۸۷۸	X	۰,۶۵۵	۰,۸۸۳	K
۰,۶۶۴	۰,۸۵۶	Y	۰,۶۳۲	۰,۸۳۷	L

جدول ۵، نتایج پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده برای سازه‌های پژوهش از حیث برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در اجرای سوم الگوریتم تحلیل داده‌ها، مقدار واریانس دو سازه R و T، پس از حذف گویه‌هایی که بار بیرونی بین ۰,۴ و ۰,۷ را دارند و مقدار آن‌ها نسبت به دیگر گویه‌های کناری خود کمتر است، به بالای مقدار ۰,۵ رسید. لذا می‌توان گفت برازش مدل‌های اندازه‌گیری از حیث شاخص میانگین واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی حاصل شده است. به عبارتی مدل مفهومی از حیث روایی همگرا و پایایی ترکیبی به برازش رسیده است که در تصویر شماره ۲ آمده است.



تصویر شماره ۲- مدل مفهومی پژوهش همراه با ضرایب مسیر و بارهای بیرونی برازش نهایی

یکی از رایج‌ترین سنجه‌های مورد استفاده برای ارزیابی مدل ساختاری، ضریب تعیین^۱ (R^2) است. این سنجه دقت پیش‌بینی مدل را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و برابر با توان دوم همبستگی میان مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یک سازه درون‌زای معین است. دامنه آن از صفر تا یک است و مقادیر بزرگ‌تر سطح دقت پیش‌بینی بالاتر را نشان می‌دهد. برای این سنجه مقادیر برابر با ۰,۷۵، ۰,۵۰ یا ۰,۲۵، برای متغیرهای مکنون درون‌زا، به‌عنوان یک قاعده کلی، به ترتیب به‌عنوان قابل توجه، متوسط و ضعیف تلقی می‌شود. در جدول شماره ۶ مقدار ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش آمده است.

جدول شماره ۶- ضریب تعیین سازه درون‌زای مدل پژوهش

ضریب تعیین تعدیل یافته Square R) (Adjusted	ضریب تعیین R) (Square	سازه‌های وابسته	ضریب تعیین تعدیل یافته Square R) (Adjusted	ضریب تعیین R) (Square	سازه‌های وابسته
۰,۷۵۵	۰,۷۵۷	M	۰,۵۳	۰,۵۳۵	A
۰,۵۶۲	۰,۵۶۶	N	۰,۶۲۹	۰,۶۳۳	B
۰,۱۴	۰,۱۴۸	O	۰,۷۱۹	۰,۷۲۲	C
۰,۵۱۲	۰,۵۱۷	P	۰,۷۶۴	۰,۷۶۶	D
۰,۸۷۵	۰,۸۷۷	Q	۰,۵۷۴	۰,۵۷۸	E
۰,۶۴۲	۰,۶۴۵	R	۰,۶۵۴	۰,۶۵۷	F
۰,۸۰۴	۰,۸۰۵	S	۰,۷۳۵	۰,۷۳۸	G
۰,۴۳۵	۰,۴۴	T	۰,۴۸	۰,۴۸۵	H
۰,۵۴۴	۰,۵۴۸	U	۰,۴۷۱	۰,۴۷۶	I
۰,۵۰۰	۰,۵۰۵	W	۰,۰۲۳	۰,۰۳۲	J
۰,۸۰۳	۰,۸۰۵	X	۰,۸۴۹	۰,۸۵۱	K

1. Coefficient of Determination

۰,۶۶۳	۰,۶۶۷	Y	۰,۷۲۶	۰,۷۲۹	L
-------	-------	---	-------	-------	---

مطابق با یافته‌های جدول ۶، مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیر وابسته پژوهش به جز سازه‌های J و O که به ترتیب برابر با ۰,۲۳، ۰,۱۴ با کمی چشم‌پوشی نزدیک به ۰,۲۵ هستند، دیگر سازه‌های وابسته پژوهش نزدیک به مقدار ۰,۵۰ بوده که نشانگر برآزش خوب مدل ساختاری پژوهش از حیث آماره ضریب تعیین است. همچنین برای ارزیابی این که آیا سازه حذف شده اثر قابل توجهی بر سازه‌های درون‌زا دارد، می‌تواند از سنجه‌ای به نام اندازه تأثیر (F^2) استفاده کرد. مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ برای F^2 به ترتیب اثرات کوچک، متوسط و بزرگ متغیر مکنون برون‌زا را نشان می‌دهد. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که مسیر پیش از بحران به سمت پیشگیری و همچنین حین بحران به سمت مدیریت اثرات، مقدار بالای ۰,۱۵ بوده و نشان‌دهنده ضریب تأثیر بسیار خوب این سازه‌ها است.

برای ارزیابی دقت پیش‌بینی، از سنجه Q^2 استفاده شده است، این سنجه یک معرف تناسب پیش‌بین مدل است. در جدول شماره ۷ نتایج قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش آمده است، نتایج برآزش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. مقدار Q^2 بزرگ‌تر از صفر نشان می‌دهد که مدل برای یک سازه درون‌زای معنی‌داری تناسب پیش‌بین است. در مقابل مقادیر صفر و پایین‌تر فقدان تناسب پیش‌بین را نشان می‌دهند. مقدار Q^2 مربوط به سازه‌های پژوهش بالاتر از ۰,۰۲ بوده حکایت از برآزش خوب و قوی مدل ساختاری دارد.

جدول شماره ۷- نتایج معیار Q^2 برای سازه‌های درون‌زا

متغیرهای پژوهش	SSO	SSE	$Q^2 (=1-)$ (SSE/SSO)	متغیرهای پژوهش	SSO	SSE	$Q^2 (=1-)$ (SSE/SSO)
برنامه‌ریزی: A	۳۲۴	۲۰۳,۱۱۱	۰,۳۷۳	کنترل نتایج: M	۲۱۶	۱۰۵,۷۴۱	۰,۵۱
پیش‌بینی: B	۳۲۴	۲۱۰,۳۱۲	۰,۳۵۱	شناسایی عوامل بحران: N	۱۰۸	۴۹,۴۴۹	۰,۵۴۲
طراحی سیستم مدیریت بحران: C	۴۳۲	۲۴۸,۵۱۹	۰,۴۲۵	ارزیابی اثرات: O	۲۱۶	۱۹۸,۱۵۲	۰,۰۸۳
یکپارچگی/هماهنگی: D	۵۴۰	۳۳۰,۵۳۲	۰,۳۸۸	کنترل نتایج: P	۲۱۶	۱۵۰,۰۱۱	۰,۳۰۶

مدیریت اطلاعات: E	۲۱۶	۱۲۰,۲۱۱	۰,۴۴۳	شناسایی عوامل بحران: Q	۳۲۴	۱۲۶,۸۴۳	۰,۶۰۹
تأمین منابع: F	۳۲۴	۱۹۲,۸۹۵	۰,۴۰۵	کاهش هزینه‌ها/دارائی‌ها: R	۴۳۲	۳۰۴,۷۸۸	۰,۲۹۴
ظرفیت‌سازی: G	۳۲۴	۱۶۶,۶۷	۰,۴۸۶	سرمایه‌گذاری در دارائی‌ها: S	۳۲۴	۱۷۶,۷۶۹	۰,۴۵۴
آموزش: H	۳۲۴	۲۲۸,۰۱۸	۰,۲۹۶	حمایت دولت: T	۲۱۶	۱۶۷,۱۹۷	۰,۲۲۶
نظارت بر اقدامات: I	۲۱۶	۱۴۳,۸۸۸	۰,۳۳۴	چشم‌انداز مشتری: U	۲۱۶	۱۳۵,۴۹۶	۰,۳۷۳
امداد و پاسخگویی: J	۲۱۶	۲۱۴,۰۰۹	۰,۰۰۹	مشارکت و همکاری: W	۳۲۴	۲۴۴,۳۶۴	۰,۲۴۶
کاهش سطح فعالیت‌ها: K	۴۳۲	۲۰۷,۲۷۶	۰,۵۲	یادگیری: X	۵۴۰	۳۰۰,۰۹۶	۰,۴۴۴
مشارکت حداکثری: L	۳۲۴	۱۸۳,۳۸۷	۰,۴۳۴	تطابق با نظم جدید: Y	۳۲۴	۱۸۹,۲۲۷	۰,۴۱۶

برای ارزیابی برازش مدل، از سنجه SRMR استفاده شده است. برای قابل قبول بودن برازش مدل، مقدار این سنجه باید کمتر از ۰,۱۰ باشد. بر اساس نتایج جدول شماره ۸، این شاخص نیز در آستانه قابل قبول خود قرار دارد، لذا می‌توان گفت که مدل پژوهش حاضر دارای برازش مناسبی است.

جدول شماره ۸- مقادیر برازش مدل

نتیجه	میزان	شاخص
مورد تائید	۰,۰۹۶	شاخص SRMR

برای اثبات یک مدل اندازه‌گیری و گویه‌های متناظر آن باید بار عاملی مسیر گویه‌ها و سازه مدل اندازه‌گیری بیشتر از ۰,۴ باشد. در چنین صورتی می‌توان گفت گویه مورد نظر برای تبیین سازه متناظر آن، به درستی در نظر گرفته شده است. لذا آن مؤلفه یا گویه برای سازه مورد نظر حفظ می‌شود. همچنین باید پس از اجرای دستور بوت استرایپینگ با نمونه کمتر از ۲۰۰۰ تا ۵۰۰۰، مقدار آماره t-value بالای ۱,۹۶ باشد. آنگاه در سطح خطای ۵ درصد و یا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که آن گویه یا مؤلفه برای سازه مذکور، به درستی انتخاب و تبیین شده است. از سوی دیگر، از طریق آماره p-value نیز می‌توان درستی تبیین گویه‌ای هر یک از مدل‌های

اندازه‌گیری را بررسی کرد به این صورت که اگر این مقدار کمتر از ۰,۰۵ باشد آنگاه روابط تائید و اثبات و اگر بالای مقدار ۰,۰۵ باشد آن رابطه از نظر آماری رد می‌شود. در جدول شماره ۹ نتایج تائید بارهای عاملی گویه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش آمده است.

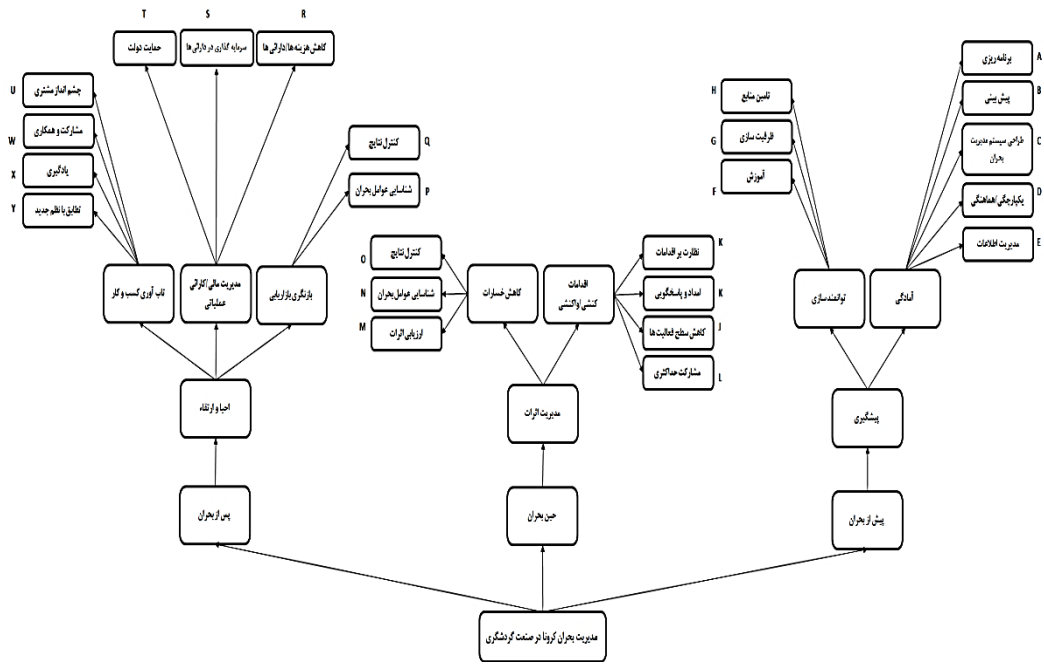
جدول شماره ۹- نتایج تأیید یا رد بار عاملی روابط

شماره مسیرهای گویه‌ها و زیر مؤلفه‌ها	مسیرهای گویه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش	بار عاملی	خطای استاندارد (STDEV)	آماره t-value (O/STDEV)	P Values
R1	آمادگی -> A	۰,۷۳۱	۰,۰۷۰	۱۰,۴۶۳	۰,۰۰۰
R2	آمادگی -> B	۰,۷۹۵	۰,۰۳۸	۲۱,۰۷۵	۰,۰۰۰
R3	آمادگی -> C	۰,۸۵۰	۰,۰۲۳	۳۶,۱۸۹	۰,۰۰۰
R4	آمادگی -> D	۰,۸۷۵	۰,۰۲۳	۳۸,۲۵۰	۰,۰۰۰
R5	آمادگی -> E	۰,۷۶۰	۰,۰۵۴	۱۳,۹۹۵	۰,۰۰۰
R6	احیا و ارتقا -> بازنگری بازاریابی	۰,۷۲۴	۰,۰۷۳	۹,۸۶۱	۰,۰۰۰
R7	احیا و ارتقا -> تاب‌آوری کسب‌وکار	۰,۸۷۱	۰,۰۴۵	۱۹,۳۹۰	۰,۰۰۰
R8	احیا و ارتقا -> مدیریت مالی/کارایی عملیاتی	۰,۶۳۷	۰,۱۱۰	۵,۷۷۷	۰,۰۰۰
R9	اقدامات کنشی/واکنشی -> I	۰,۶۹۰	۰,۰۷۹	۸,۶۸۱	۰,۰۰۰
R10	اقدامات کنشی/واکنشی -> J	۰,۱۸۰	۰,۲۵۹	۰,۶۹۶	۰,۴۸۷
R11	اقدامات کنشی/واکنشی -> K	۰,۹۲۲	۰,۰۱۸	۵۱,۴۸۹	۰,۰۰۰
R12	اقدامات کنشی/واکنشی -> L	۰,۸۵۴	۰,۰۳۴	۲۴,۹۵۶	۰,۰۰۰
R13	بازنگری بازاریابی -> P	۰,۷۱۹	۰,۰۷۶	۹,۴۷۵	۰,۰۰۰
R14	بازنگری بازاریابی -> Q	۰,۹۳۶	۰,۰۱۴	۶۵,۰۸۶	۰,۰۰۰
R15	تاب‌آوری کسب‌وکار -> U	۰,۷۴۰	۰,۰۵۷	۱۳,۰۷۹	۰,۰۰۰
R16	تاب‌آوری کسب‌وکار -> W	۰,۷۱۰	۰,۰۵۳	۱۳,۳۰۷	۰,۰۰۰
R17	تاب‌آوری کسب‌وکار -> X	۰,۸۹۷	۰,۰۲۳	۳۸,۲۹۵	۰,۰۰۰
R18	تاب‌آوری کسب‌وکار -> Y	۰,۸۱۶	۰,۰۳۹	۲۰,۸۲۹	۰,۰۰۰
R19	توانمندسازی -> F	۰,۸۱۱	۰,۰۳۹	۲۱,۰۴۴	۰,۰۰۰
R20	توانمندسازی -> G	۰,۸۵۹	۰,۰۲۹	۲۹,۱۹۷	۰,۰۰۰
R21	توانمندسازی -> H	۰,۶۹۷	۰,۰۶۹	۱۰,۰۵۶	۰,۰۰۰

۰,۰۰۰	۱۳۳۴,۶۵۲	۰,۰۰۱	۰,۹۹۹	حین بحران -> مدیریت اثرات	R22
۰,۰۰۰	۹۱,۱۸۰	۰,۰۱۱	۰,۹۶۸	مدیریت اثرات -> اقدامات کنشی/واکنشی	R23
۰,۰۰۰	۴,۶۰۳	۰,۱۳۲	۰,۶۰۶	مدیریت اثرات -> کاهش خسارت	R24
۰,۰۰۰	۱۵,۸۳۱	۰,۰۵۱	۰,۸۰۳	مدیریت مالی/کارایی عملیاتی - R <	R25
۰,۰۰۰	۴۱,۸۳۸	۰,۰۲۱	۰,۸۹۷	مدیریت مالی/کارایی عملیاتی - S <	R26
۰,۰۰۰	۸,۱۷۴	۰,۰۸۱	۰,۶۶۴	مدیریت مالی/کارایی عملیاتی - T <	R27
۰,۰۰۰	۴۱,۴۱۵	۰,۰۲۱	۰,۸۸۶	مدیریت پس از کرونا در صنعت گردشگری -> حین بحران	R28
۰,۰۰۰	۸,۴۰۳	۰,۰۸۶	۰,۷۲۶	مدیریت پس از کرونا در صنعت گردشگری -> پس از بحران	R29
۰,۰۰۰	۵۷,۸۷۲	۰,۰۱۶	۰,۹۴۱	مدیریت پس از کرونا در صنعت گردشگری -> پیش از بحران	R30
۰,۰۰۰	۱۶۶,۳۸۱	۰,۰۰۶	۰,۹۹۰	پس از بحران -> احیا و ارتقا	R31
۰,۰۰۰	۹۴۲۷,۰۳۵	۰,۰۰۰	۱,۰۰۰	پیش از بحران -> پیشگیری	R32
۰,۰۰۰	۲۲۸,۳۶۲	۰,۰۰۴	۰,۹۷۶	پیشگیری -> آمادگی	R33
۰,۰۰۰	۴۸,۴۸۷	۰,۰۱۹	۰,۸۹۹	پیشگیری -> توانمندسازی	R34
۰,۰۰۰	۲۳,۳۱۸	۰,۰۳۷	۰,۸۷۰	کاهش خسارت -> M	R35
۰,۰۰۰	۱۳,۴۱۷	۰,۰۵۶	۰,۷۵۲	کاهش خسارت -> N	R36
۰,۰۵	۱,۹۲۶	۰,۲۰۰	۰,۳۸۴	کاهش خسارت -> O	R37

به استناد یافته‌های جدول فوق، همه روابط به جز رابطه R10 تأیید شد. چراکه این رابطه مقدار آماره P-Value بیشتر از ۰,۰۵ را به خود اختصاص داده‌اند. به‌طور کلی، در پژوهش حاضر از میان ۳۷ رابطه، ۳۶ رابطه تأیید و ۱ رابطه بین سازه مدل‌های اندازه‌گیری و گویه‌های آن‌ها رد شده

است. این به آن معناست که تقریباً کلیه روابط تعریف شده در سازه‌های اصلی و فرعی به درستی تعریف شده‌اند و مدل تعریف شده در این پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است.



شکل شماره ۳: الگوی نهایی تأیید شده

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحران شیوع ویروس کووید-۱۹ در ماه‌های اخیر همه کشورها و همه صنایع را درگیر کرده است. با توجه به نامشخص بودن دوره پایان و ویژگی‌های متمایز این بحران از سایر بحران‌های تجربه‌شده و همچنین با توجه به رکود اقتصاد جهانی ناشی از این بحران همه دولت‌ها و فعالین اقتصادی به دنبال راهکارهایی برای مهار میزان خسارت‌ها و رکود اقتصادی ناشی از آن هستند. بخش گردشگری نیز همچون سایر فعالیت‌های اقتصادی از این بحران در امان نبوده و حتی بیشتر از سایر فعالیت‌های اقتصادی خسارت‌های سنگینی را متحمل شده است. بخش عرضه گردشگری کشور با چالش‌های اساسی چون از دست دادن درآمد و نقدینگی و نیروی انسانی آموزش‌دیده، افزایش بیکاری و غیره مواجه شده است به طوری که برخی فعالین حوزه گردشگری مجبور به توقف فعالیت خود شدند. با توجه به عدم توان دولت در حمایت‌های مالی قابل توجه و کارساز و عدم آمادگی کسب و کارها برای مواجهه با بحران پیش آمده این پژوهش با هدف ارائه الگوی ساختاری مدیریت بحران برای بخش عرضه گردشگری کشور در مواجهه با بحران ناشی از شیوع ویروس کووید-۱۹ انجام شد. همان‌طور که مطرح شد الگو از بخش مطالعات کیفی طرح پژوهشی مربوطه استخراج شد و برای رد یا تأیید مدل، این مدل توسط مدیران کسب و کارهای گردشگری مورد سنجش قرار گرفت.

با توجه به یافته‌های پژوهش مدل ارائه شده، تأیید شده است و می‌توان آن را به‌عنوان الگویی برای مواجهه با بحران‌ها از جمله بحران شیوع کووید-۱۹ ارائه داد تا بخش عرضه گردشگری بر اساس آن عمل کند. طبق این الگو پیشنهاد می‌شود بخش عرضه گردشگری برای هر یک از مراحل پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران به ترتیب اهداف پیشگیری، مدیریت اثرات و احیا و ارتقا را تعیین کند. الگویی که ژانگ و همکارانش (۲۰۱۱) برای مدیریت بحران در مقصدهای گردشگری ارائه دادند نیز مبتنی بر چرخه عمر بحران بود و شامل سه مرحله قبل، حین و پس از بحران بود که این پژوهش نیز بر اساس چرخه عمر بحران مدل را در سه مرحله قبل، حین و پس از بحران ارائه داده است. فالکنر (۲۰۰۱) در مدل ۶ مرحله‌ای که برای مدیریت بحران در گردشگری ارائه داد، عملیات مقدماتی، عملیات مربوط به آمادگی برای رویارویی، عملیات اجرایی به هنگام وقوع بحران، عملیات بهبود، عملیات بازسازی و سنجش مجدد و مرور و

بازنگری عملیات را برای مراحل مورد نظر تعریف کرد. فالکنر بیشتر بر جبران خسارت‌های ناشی از بحران و بازگشت به شرایط عادی تمرکز دارد درحالی‌که مدل ارائه شده در پژوهش حاضر اقداماتی چون پیش‌بینی قبل از بحران و یادگیری و مشارکت و تطابق با نظام جدید پس از بحران را که از موارد مهم و ضروری در مدیریت بحران هستند را دربر می‌گیرد. فالکنر در مرحله قبل از بحران بر آموزش ذینفعان صنعت گردشگری اشاره کرده است که آموزش در مدل ارائه شده نیز در مرحله قبل از بحران به‌منظور توانمندسازی در نظر گرفته شده است. میتروف (۲۰۰۵) برای مدیریت بحران مدل ۶ مرحله‌ای ارائه داده است که این مدل شامل مراحل شناسایی نشانه‌های اولیه، آمادگی / پیشگیری، مهار خسارت، بازیابی کسب‌وکار، یادگیری بدون نقص و طراحی مجدد است. می‌توان گفت مدل ارائه شده با مدل میتروف همسویی بیشتری دارد چراکه در مدل ارائه شده در پژوهش حاضر راهبردهایی مثل آمادگی، پیشگیری، مهار خسارت، بازنگری در عرضه و تقاضا و یادگیری برای مدیریت مؤثر بحران ارائه شده‌اند؛ اما وجه تمایز مدل پژوهش با مدل میتروف در پیش‌بینی قبل از بحران است که در مدل میتروف در نظر گرفته نشده است. مطالعات داخلی انجام شده در خصوص بحران کووید-۱۹ (داوری، ۱۳۹۹؛ عباسی و محمدی، ۱۳۹۹) به ارائه راهکار در مواجهه با بحران (حین بحران) پرداخته‌اند، درحالی‌که این پژوهش برای هر سه مرحله چرخه عمر بحران اقدامات و راهکارهای لازم را پیشنهاد کرده است. از آنجایی که در مدل ارائه شده مراحل پیش از بحران و پس از بحران و اقداماتی چون پیش‌بینی و بازنگری و یادگیری در این مراحل تعریف شده‌اند، می‌توان گفت مدل ارائه شده مبتنی بر رویکرد نوین مدیریت بحران است. به عبارتی اولین جنبه نوآورانه پژوهش حاضر یکپارچگی و ارتباط مراحل مختلف الگو با رویکرد پیش‌نگر و فعال است که در آن نه تنها به مرحله وقوع بحران؛ بلکه به قبل و پس از بحران نیز توجه شده و در این مسیر اهداف، راهبردها و اقدامات کاربردی در جهت کاربردی نمودن الگو، است. علاوه بر آن در این الگو تلاش شده تا فاصله تئوری تا عمل و کاربرد از طریق تعریف اهداف، راهبردها و اقدامات کاربردی به حداقل برسد.

بر اساس الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر، لازم است بخش عرضه گردشگری به‌منظور دستیابی به اهداف تعیین شده برای هر یک از مراحل قبل، حین و پس از بحران اقدامات لازم را انجام دهند. لذا در مرحله پیش از بحران اقداماتی چون طراحی و ایجاد سیستم (نظام) مدیریت بحران در

صنعت گردشگری، برنامه‌ریزی جهت آماده‌سازی کسب‌وکارهای گردشگری در مواجهه با بحران‌های احتمالی، ایجاد سیستم پویای پیش‌بینی رویدادها و بحران‌های محتمل در صنعت گردشگری و کسب‌وکارهای مرتبط، ایجاد یکپارچگی و هماهنگی در میان عناصر داخلی و خارجی صنعت گردشگری و کسب‌وکارهای مرتبط، ایجاد نظام جامع مدیریت اطلاعات در جهت پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و مدیریت اثرات گردشگری، آموزش نیروی انسانی و مدیریت در صنعت گردشگری و کسب‌وکارهای مرتبط به‌عنوان شاه‌کلید موفقیت در مدیریت بحران، ظرفیت‌سازی در جهت توانمندسازی بازیگران صنعت گردشگری و کسب‌وکارهای مرتبط و تعریف سازوکارهای تأمین منابع مالی کسب‌وکارها در جهت توانمندسازی آن‌ها در مواجهه با بحران‌های احتمالی پیشنهاد می‌شود.

اقداماتی که به‌منظور کاهش خسارت‌های ناشی از بحران در مرحله حین بحران برای بخش عرضه گردشگری کشور پیشنهاد می‌شود شامل آماده‌سازی و مدیریت نقش بازیگران صنعت گردشگری در جهت جلب مشارکت حداکثری در مواجهه با بحران، راهکارهای امداد و پاسخ‌گویی به مشکلات و نیازهای کسب‌وکارهای گردشگری در شرایط وقوع بحران، کاهش فعالیت‌ها، سیاستی در جهت کنترل و مدیریت منابع، نظارت بر حسن اجرای راهبردها و اقدامات تعریف‌شده در خصوص مدیریت اثرات گردشگری، ارزیابی اثرات ناشی از بحران موجود در جهت اتخاذ تدابیر لازم و یا اقدامات کنترلی مناسب، شناسایی عوامل بحران‌زا و میزان تأثیر و اهمیت آن‌ها در کنترل یا تشدید اثرات بحران و اجرای سازوکارهای کنترلی در جهت اصلاح امور مدیریت اثرات و تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده است.

در نهایت توصیه می‌شود بخش عرضه گردشگری کشور راهکارها و اقداماتی مانند بازنگری احتمالی در بازارهای موجود گردشگری متناسب با شرایط و نظم جدید، بازنگری احتمالی در محصولات موجود در راستای تغییرات در تقاضای گردشگری، مدیریت هزینه‌ها و دارایی‌های صنعت گردشگری و کسب‌وکارهای مرتبط، حمایت از ایجاد سرمایه‌گذاری‌های لازم در جهت احیا و ارتقای مقصدهای گردشگری و کسب‌وکارهای مرتبط، حمایت دولت از کسب‌وکارهای آسیب‌دیده از بحران، ایجاد چشم‌اندازی مشترک از اهداف و راهبردهای صنعت گردشگری و

کسب‌وکارهای مرتبط متناسب با تغییرات رخ داده در دوره پس از بحران، مشارکت و همکاری مقصدها و کسب‌وکارهای گردشگری با یکدیگر در مشارکت، ادغام و برون‌سپاری فعالیت‌ها، ایجاد سازوکارهای لازم در جهت ایجاد سیستم‌های یادگیرنده در مقصدها و کسب‌وکارهای گردشگری و انعطاف‌پذیری در اجزا و عناصر سیستم گردشگری با هدف تطابق با نظم جدید ایجاد شده ناشی از بحران رخ داده را در مرحله پس از بحران انجام دهند.

پژوهش حاضر نیز همچون سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود. دشواری دسترسی به جامعه آماری مورد نظر، محدودیت زمان و پیچیدگی‌های بحران کووید-۱۹ از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر بودند. با توجه به گستردگی و پیچیدگی‌های این بحران پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی بخش تقاضا را مورد بررسی قرار دهند و رفتار و تمایلات گردشگران در دوران حین بحران و پس از بحران را مطالعه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود میزان تاب‌آوری کسب‌وکارهای گردشگری بخش خصوصی ایران در مقابله با بحران کووید-۱۹ سنجیده شود.

منابع

اکبری، حامد. (۱۳۹۶). بررسی اکتشافی مدل مدیریت بحران با مدیریت سیل در شهرداری منطقه ۳ (مطالعه موردی: سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، مهندسی عمران گرایش مدیریت ساخت، موسسه آموزش عالی علوم و فناوری آریان.

تعیین حجم نمونه به روش PLS، برگرفته از سایت:

https://www.smartpls.ir/index_files/PLSSampleSize.htm

حافظنیا، محمدرضا (۱۳۸۷)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ چهاردهم، انتشارات سمت، تهران، ایران.

خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت، چاپ اول، تهران.

خسارت ۱۱۸ هزار میلیارد ریالی کرونا به گردشگری، تاریخ انتشار: ۱۱: ۱۷ - ۱۳ شهریور ۱۳۹۹، وبسایت فرارو، برگرفته از: <https://fararu.com/fa/news>

داوری، علی و حسینی، غلامحسین و جعفرزاده، مهدی و چیت ساز، احسان (۱۳۹۹)، ۵/ استراتژی تاب‌آوری کسب‌وکارها در شرایط بحران، ویراست دوم، گزارش اردیبهشت‌ماه، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.

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

صفحه اینستاگرام هتل نیوز <https://www.instagram.com/irhotelnews>

عباسی، عباس و محمدی، سحر سادات (۱۳۹۹)، پیش‌بینی روند کسب‌وکارهای خدمات گردشگری در دوران پسا کرونا و ارائه مدل راهبردی، مرکز آموزش و پژوهش‌های اقتصادی و اجتماعی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز.

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

معافی، فواد (۱۳۹۲)، تحلیل فضایی مدیریت بحران در گردشگری شهری (مطالعه موردی: شهر اصفهان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی توریسم، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشکده علوم جغرافیایی و برنامه‌ریزی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

ناصری، فرید، وحید (۱۳۸۰)، مفاهیم و نکاتی پیرامون مدیریت بحران، فصلنامه توسعه مدیریت، شماره ۳۴، ۳۷-۳۴.

نقره‌ئیان، پگاه (۱۳۹۲)، طراحی الگویی استراتژیک بر مبنای مدل *SWTO* برای شهرداری اصفهان در حوزه گردشگری (با تأکید بر بحران خشک‌سالی رودخانه زاینده‌رود)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت جهانگردی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه جهانگردی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شیخ بهایی.

هادی زاده، محسنه (۱۳۹۴)، تحلیل فرصت‌های ناشی از زلزله بر جذب گردشگری (مطالعه موردی: شهر بم)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی گردشگری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

هندرسون، جان سی. (۲۰۰۷)، مدیریت بحران در صنعت گردشگری؛ علت‌ها و پیامدها (ترجمه محمدرضا گوهری)، تهران: انتشارات مهکامه، چاپ اول: ۱۳۹۳.

یاوری گهر، فاطمه و منصوره موید، فرشته (۱۳۹۶)، مدیریت بحران در صنعت گردشگری، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۱۲ (۴۰)، ۲۱-۴۰.

Bakar, N. A., & Rosbi, S. (2020). Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4).

Boukas, N., & Ziakas, V. (2013). Impacts of the global economic crisis on Cyprus tourism and policy responses. *International Journal of Tourism Research*, 15(4), 329-345.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135-150.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Marketing Research*, 18(1), 39- 50.

GÜNAY, F., BAYRAKTAROĞLU, E., & ÖZKUL, K. Assessing the Short-term Impacts of COVID-19 Pandemic on Foreign Visitor's Demand for Turkey: A Scenario Analysis. *Journal of Ekonomi*, 2(2), 80-85.

Hill C. & Jones G. (1995), *Strategic management theory*, Houghton Mifflin Company.

Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster. AMACOM/American Management Association.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683.

Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1).

United Nations Tourism Organization (UNWTO) (2020), International Tourism Numbers Could Fall 60-80% in 2020, May 07, 2020, Retrieved from: <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>

Zhang, X. H., He, Z. Y., & Xue, L. Q. (2011, November). Tourism destination crisis management study—Based on the crisis life-cycle. In *Proceedings of International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM)* (pp. 345-349). IEEE.