

چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و

ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران

سلاله شهوازیان،* فیروزه‌هاشمی قینانی**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۳

چکیده

شیوع ویروس کرونا باعث توقف چرخ‌های صنعت و تجارت از جمله صنعت گردشگری و هتلداری شده است. در این میان بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی گردیده و نقش مدیریت منابع انسانی را در مواجهه با این آسیب‌ها بسیار برجسته می‌نماید. هدف این پژوهش بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار غلبه بر این چالش‌ها در صنعت هتلداری است. استراتژی پژوهش مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد و رویکرد استقرایی می‌باشد. جامعه آماری، نخبگان و مدیران صنعت هتلداری بوده که ۱۶ نفر از آنان به روش نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفت. قابلیت اعتماد و اعتبار یافته‌ها باتکیه بر تکنیک لینکلن و گوبا تأیید شد. مقوله محوری پژوهش، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی بررسی گردید. یافته‌ها نشان می‌دهند شرایط علی این پژوهش در سطح فراسازمانی، ماهیت آسیب زنده شدید پاندمی کووید ۱۹، در سطح سازمان، مشکلات اقتصادی و ضعف مهارت‌های سازماندهی و ارتباطی مدیریت منابع انسانی و در سطح فردی، ضعف مهارت‌های ادراکی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. تحلیل مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از چالش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را بیان می‌کند که بر استراتژی‌های مواجهه بر بحران تأثیر می‌گذارد. عوامل ساختاری و شاخص-های مالی و اعتباری نیز به عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته شد. از یافته‌ها استنباط می‌شود مدیران منابع انسانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های خاصی همانند آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، شناسایی شیوه‌های تأمین مالی و کاهش هزینه و بکارگیری نظام مدیریت منابع انسانی متمایز همچنین کسب حمایت‌های دولت می‌توانند اهداف خود را در کلیه سطوح سازمانی محقق کرده و تأثیر منفی این بحران بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها را تعدیل نمایند.

واژگان کلیدی: پاندمی کرونا، صنعت گردشگری و هتلداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بحران، نظریه پردازی داده بنیاد

* استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی امام جواد(ع)، یزد (نویسنده مسئول) s.shahvazian@gmail.com

** دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت کارآفرینی گردشگری، دانشکده مدیریت، موسسه آموزش عالی امام جواد(ع)، یزد

مقدمه و بیان مسئله

در حال حاضر، کل جهان با بحرانی بی‌سابقه مواجه شده است. اصلی‌ترین ویژگی بحران‌ها، غیرمترقبه بودن آن‌هاست که موجب می‌شود تصمیم‌گیرندگان در موقعیت اضطراب و سردرگمی قرار گیرند. بحران دنیاگیر کرونا و ویروس در حوزه‌های متنوعی ظهور یافته که با توجه به نبود تجربه مشابه، نه تنها دولت‌ها و صنعت درمان، بلکه سازمان‌ها در کلیه بخش‌ها به ویژه بخش‌های خدماتی، از جمله صنعت گردشگری و هتلداری را مورد مخاطره قرار داده است. واضح است که اساساً همه‌ی تلاش‌ها باید بر روی مهار این بیماری متمرکز شوند، اما در این میان تأثیر کرونا بر روی اقتصاد و کسب و کارها نیز بسیار مهم است. بنابر آمار سازمان جهانی گردشگری^۱ اعمال محدودیت‌های سفر، موجب کاهش ۹۷ درصدی ورود گردشگران بین‌المللی در سراسر جهان شد. بر اساس اطلاعات جدید این سازمان درباره تأثیرات شیوع ویروس کرونا، در چهار ماه نخست سال جاری میلادی (ژانویه تا آوریل ۲۰۲۰) شمار گردشگران بین‌المللی در مقیاس جهانی نسبت به مدت مشابه در سال ۲۰۱۹ میلادی، ۱۸۰ میلیون کمتر بوده است. در حالی که سال ۲۰۱۹، شمار گردشگران بین‌المللی با رشد ۴ درصدی به یک میلیارد و پانصد میلیون نفر رسیده بود. آمار چهار ماه ابتدایی سال ۲۰۲۰ از کاهش ۴۴ درصدی شمار گردشگران بین‌المللی به سبب شیوع کرونا حکایت دارد. طبق بررسی‌های شورای جهانی سفر و گردشگری^۲ با شیوع کرونا، بیش از ۷۵ میلیون شغل در صنعت گردشگری در معرض خطر هستند. اقتصاد گردشگری به شدت تحت تأثیر این بیماری همه‌گیر قرار گرفته و تدابیری برای مهار انتشار آن معرفی شده است. بسته به مدت بحران، سناریوهای بازنگری شده نشان می‌دهند که شوک بالقوه می‌تواند بین ۶۰ تا ۸۰ درصد کاهش در اقتصاد گردشگری بین‌المللی در سال ۲۰۲۰ به همراه داشته باشد. اگر این بحران مهار نشود میزان خسارت در این حوزه به ۸۰ درصد خواهد رسید (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۰)^۳. از آمار احصاء شده از منابع مذکور مشخص می‌شود بیشترین آسیب متوجه نیروی انسانی شاغل در هتل‌ها گردیده که اغلب منجر به ازدست دادن شغل برای آنان شده است. با توجه به ماهیت صنعت گردشگری و هتلداری، هسته اصلی موفقیت و عبور از بحران در این

1. unwto

2. WTTC

3. Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD)

حوزه، نیروی انسانی در همه سطوح سازمانی آن است. نیروی انسانی عاملی است که به راحتی امکان تغییر انتخاب محصول گردشگری از کشوری به کشور دیگر را میسر می‌سازد. یک واقعیت غیرقابل انکار آن است که گردشگری و هتلداری صنایعی متکی به خدمات هستند و نیروی انسانی توانمند، آگاهی بیشتر و دید روشن‌تری برای ارائه خدمات مطلوب دارند (ضرغام، ۱۳۹۱). لذا هتل‌ها بایستی برای دستیابی به اهداف و اجرای استراتژی‌های خود اقداماتی موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند و علاوه بر شناسایی خود و عوامل محیطی موثر، قابلیت سازگارشدن با تحولات محیط بیرونی را کسب کرده و با بهینه‌سازی نقاط قوت و استفاده از فرصت‌های موجود همچنین با غلبه بر ضعف‌ها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت نمایند. استراتژی‌های مدیریتی باید همگام با تغییرات داخلی و خارجی باشد. خصوصاً در زمان‌هایی که کشورها با بحران‌های پیش‌بینی نشده مانند بحران کرونا مواجه می‌گردند و این بحران‌ها تأثیرات قابل توجه و گاه جبران‌ناپذیر بر کسب و کار می‌گذارند. بنابراین واکنش سریع مدیران منابع انسانی در بحران‌ها و حوادث غیرمترقبه، همچنین شناسایی مستمر چالش‌های موجود و تلاش برای نوآوری و خلاقیت در این زمان، بسیار مهم و حیاتی است. می‌توان اذعان داشت که یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی هتل‌ها در این مقطع زمانی، شناسایی چالش‌ها و شیوه‌های حل بحران‌های اقتصادی و روانی ناشی از مواجهه با کرونا است. بر همین اساس، فرآیند انجام کار در این مطالعه شناسایی چالش‌های اساسی حوزه مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران و به ویژه پاندمی کووید-۱۹ و راه‌های اتخاذ استراتژی مناسب جهت کمک به مدیران منابع انسانی در راستای انجام اقدامات مناسب برای غلبه بر زیان‌ها و وقوع حوادث احتمالی در هتلداری می‌باشد. امید است بتوان به نتایج مفیدی برای استفاده در برنامه‌های پژوهشی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت دست یافت. پرسش اصلی در این خصوص این است که چالش‌ها و مسائل مدیریت منابع انسانی در گذر از بحران کرونا در صنعت هتلداری چه خواهد بود؟ راهکارهای برون رفت از بحران چیست؟

مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بحران

بحران به معنای ازهم گسیختگی شدید در فعالیت‌های یک جامعه است که در این فرآیند، انسان‌ها، اقلام و دارایی‌ها و محیط در سطح وسیع دچار آسیب و صدمات شدید می‌شوند، به طوری که جامعه فقط قادر است از منابع موجود خود کمک بگیرد (برنامه توسعه سازمان ملل، ۱۹۹۲). سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران نقش عمده دارند که عبارتند از: تهدید، زمان و غافلگیری. بحران‌های مختلف برحسب این که میزان هریک از عوامل سه‌گانه در آن‌ها شدید، متوسط و یا ضعیف باشد درجه بندی می‌شوند که شدت تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگی‌های بحران‌های حاد هستند. بازتاب‌های بحران به منزله‌ی عوامل خارجی عبارتند از خسارت، جریان فزاینده‌ی وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی. از سوی دیگر واکنش‌های احساسی بحران به طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشت‌زدگی، کوتاه‌نظری، مقصر دانستن دیگران و جریحه‌دار شدن احساسات است که در هر بحران عوامل خارجی و واکنش‌های احساسی بحران با درجات متفاوت عمل می‌کنند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۵). ژنگ و وانگ (۲۰۱۳) بحران را این گونه طبقه‌بندی می‌نمایند:

- ۱- بحران‌های فوری: این بحران‌ها دارای هیچ‌گونه علامت هشداردهنده قبلی نیستند و سازمان‌ها نیز قادر به تحقیق در مورد آن‌ها و نیز برنامه‌ریزی برای دفع آن‌ها نیستند.
 - ۲- بحران‌هایی که به صورت تدریجی ظاهر می‌شوند: این بحران‌ها به آهستگی ایجاد می‌شوند. می‌توان آن‌ها را متوقف کرد و یا از طریق اقدامات سازمانی آن‌ها را محدود ساخت.
 - ۳- بحران‌های ادامه‌دار: این بحران‌ها هفته‌ها، ماه‌ها و یا حتی سال‌ها به طول می‌انجامند. استراتژی‌های مواجهه شدن با این بحران‌ها در موقعیت‌های متفاوت به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع بستگی دارد.
- می‌توان از سه معیار سطح تهدید، فشار زمانی و شدت وقایع در طبقه‌بندی و شناسایی بحران‌ها استفاده کرد و از این طریق به مدیران نشان داد که چه زمانی یک پدیده و یا یک مشکل می‌تواند تبدیل به یک بحران شود (محمدی و چناری، ۱۳۹۶). دسته‌بندی‌های متفاوتی برای بحران‌های گردشگری ارائه شده که جدول شماره ۱ یکی از آن‌ها را توضیح می‌دهد.

جدول ۱: طبقه بندی بحران‌های گردشگری (باوری گهر و منصوری مؤید، ۱۳۹۵)

نوع بحران	مدت زمان تا وقوع	طبیعی - انسان ساخت	دخالت انسان
حوادث طبیعی	ناگهانی	طبیعی انسان ساخت	غیر مستقیم بدون دخالت انسان
حملات تروریستی	ناگهانی	انسان ساخت	مستقیم
بی ثباتی سیاسی و جنگ	ثابت	انسان ساخت	مستقیم
بیماری و اپیدمی	پدیدار شده	طبیعی	بدون دخالت انسان

به نظر می‌رسد بحران پیش آمده ناشی از بیماری کرونا، بحران ادامه‌دار بوده و در دسته بیماری و اپیدمی جای می‌گیرد. با توجه به گستردگی نفوذ این بحران در صنعت هتلداری، لازم است اقدامات مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها بر کنترل بحران و کاهش اثرات آن مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور ابتدا به تعاریف مدیریت منابع انسانی و وظایف آن پرداخته می‌شود.

مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری

از آنجا که گردشگری یک فعالیت خدماتی است و کارکنان، آن را ارائه می‌کنند نقش کارکنان و منابع انسانی در این صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (خدائی و کلانتری، ۱۳۹۱). هم‌چنین پیشرفت مدیریت و توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری، به‌عنوان یک مساله دقیق برای خدمت مناسب تلقی می‌شود (الهروت و محمد، ۲۰۱۴). محققان استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی اغلب به لحاظ یک محیط پیوسته متشکل از تمام شیوه‌های تحلیل و توصیف شغلی، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش بررسی می‌شود (رنویک و دیگران، ۲۰۱۲؛ یونگ و دیگران، ۲۰۱۹). در بعضی مطالعات کارکرد کلی مدیریت منابع انسانی را به دو نوع تقسیم بندی نموده‌اند؛ که عبارتند از: کارکردهای مدیریتی و کارکردهای عملیاتی. کارکردهای مدیریتی، شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است و کارکردهای عملیاتی نیز به فعالیت‌هایی نظیر استخدام،

1. Al Hrouit & Mohamed
2. Renwick
3. Yong

توسعه منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات و روابط انسانی اشاره دارد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). اما نقش مدیریت منابع انسانی بر توسعه گردشگری بطور خاص عبارتست از پیش‌بینی نیروی انسانی موردنیاز در صنعت گردشگری، تعیین نیازهای آموزشی و تدوین برنامه‌های موردنیاز برای تعلیم و تربیت، شناسایی مشکلات و نیازهای بخش گردشگری، دعوت از متخصصان برای ارائه برنامه، دعوت از کارشناسان گردشگری کشورهای فعال در این حوزه برای بررسی پتانسیل‌های گردشگری ایران و اعزام متخصصان گردشگری داخلی به این کشورها برای آشنایی با نظام گردشگری آن‌ها (اشرفی بجستانی، ۱۳۹۳). متأسفانه تاکنون، مدیریت منابع انسانی بیشتر به انجام وظایفی چون کارمندیابی، جبران خدمت و ... پرداخته است. در حالی که محققین مدیریت معتقد هستند در عصر کنونی نقش‌های مدیریت منابع انسانی بایستی تغییر نماید. شکل ۱ نقش‌های جدید مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد.

مدیریت منابع انسانی	بلندمدت		توسعه منابع انسانی
	شریک استراتژیک	توسعه دهنده سرمایه انسانی	
	کارشناس عملیاتی	حامی کارکنان	
	کوتاه مدت		

شکل ۱: نقش‌های مدیریت منابع انسانی از دیدگاه استوارت و براون (سابرامونی، ۲۰۰۹)

مدیریت منابع انسانی بایستی خود را شریک استراتژیک و قهرمان تغییر برای سازمان بداند (ویمباش و پنل^۲، ۲۰۰۸). در شرایط کنونی با توجه به تهدیدها و فرصت‌های پیش رو، مدیر منابع انسانی هتل‌ها باید عاملی برای جهت‌دهی و ایجاد تغییر در اهداف و استراتژی‌های هتل باشد و بستری را فراهم سازد که کلیه کارکنان را همگام با خود در راستای دستیابی به اهداف هدایت نماید. عبارتی با توجه به شرایط مبهم فعلی و احتمال اجبار به اتخاذ تصمیمات راهبردی متفاوت با روال قبل، مدیر منابع انسانی می‌بایست با در نظر گرفتن تدابیر موثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد؛ اما از طرف دیگر می‌بایست حامی کارکنان باشد. خصوصاً با توجه به عدم

1. subramony

2. Wimbush & Panel

احساس امنیت شغلی که کارکنان در زمان بحران‌های شدید، با آن مواجه می‌گردند | مدیر منابع انسانی باید محیطی را فراهم کند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت کنند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند. اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری و مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی می‌تواند در ایجاد حس حمایت در کارکنان موثر باشد. همچنین حمایت از طرح ایده‌های جدید مربوط به مدیریت بحران از روش‌هایی است که در کارکنان ایجاد تعلق خاطر می‌نماید. یکی دیگر از نقش‌های موثر و پراهمیت مدیریت منابع انسانی، توسعه سرمایه انسانی است. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن و پیچیده بحران، یکی از راه‌هایی که پیش روی مدیران منابع انسانی قرار می‌گیرد، توانا سازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت است (طهماسبی و دیگران، ۱۳۹۴). پرورش کارکنان شاغل در هتل برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و آموزش‌هایی که موجب افزایش سرمایه انسانی می‌شود، سازمان را از تنش‌های ناشی از آگاهی و دانش پایین کارکنان نسبت به شرایط جاری رهایی می‌بخشد. در کنار نقش‌هایی که بیان شد مدیران منابع انسانی باید بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای، وظایف تخصصی خود نظیر انتخاب کارکنان، آموزش، کارمندیابی و ارزشیابی عملکرد را به‌طور موثر و کارا انجام دهند. در مجموع هدف تمام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، رسیدن به بهره‌وری بیشتر، رضایت شغلی بیشتر، بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش انگیزه و تحقق اهداف سازمان است. بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با دوراندیشی فراگیر، نوآوری و تحول‌گری سازمان یافته، می‌بایست تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی، تامین کیفیت زندگی قابل قبول برای آنان و بکارگیری به‌جا و موثر این منابع را تضمین کند (محمدی و چناری، ۱۳۹۶).

پیشینه پژوهش

از دید محققان درهرسازمان مدیریت منابع انسانی چالش‌های متعددی را در سناریوی کسب و کار تجربه می‌کند از جمله: کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، عدم برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی (هاشمی و پورامین زاد، ۱۳۹۰)، عدم توازن بین جهانی‌اندیشیدن و محلی عمل کردن (اردلان و فخاری، ۱۳۹۴؛ مندنهال و همکاران^۱، ۲۰۰۳)، عدم شناخت نیاز کارکنان،

1. Mendenhal et al

عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، عدم مشارکت کارکنان، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی (زارع، ۱۳۹۳ و چن و سوین^۱، ۲۰۱۶)، هزینه‌های مادی و معنوی توانمندسازی کارکنان (نرخده و جشی، ۲۰۰۶)، قرار گرفتن افراد در سمت‌های غیر تخصصی، عدم شناسایی توانایی و کارایی افراد و استفاده نکردن از آن (بحرانی و سوخکیان، ۱۳۸۸)، ترک همکاری کارکنان با سابقه سازمان، پیشرفت‌های فن‌آوری (اردلان و فخاری، ۱۳۹۴) و تغییرات در محیط سیاسی و حقوقی، ... (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). خلاصه‌ای از یافته‌های محققان در مورد چالش‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در جدول ۲ مشاهده نمود.

جدول ۲: پیشینه پژوهش در حوزه چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)	مدل مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بنگاه‌های نفتی	توصیفی- پیمایشی	سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان و اولویت‌های اجرای دوره‌های آموزشی برای توانمندسازی تدوین گردید.
کشوری و همکاران (۱۳۹۷)	چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان	پژوهش کیفی روش تحلیل محتوا	شفاف سازی شرح شغل، پیاده سازی فرهنگ پویای سازمانی، شرایط محیطی ایمن و سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد، هدایت بیمارستان‌ها به سمت سازمان‌های یادگیرنده نقش بسزایی در کاهش چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی دارد.
عسکری و همکاران (۱۳۹۵)	تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران	توصیفی - پیمایشی	وجود یک نظام اثربخش مدیریت منابع انسانی عنصری بسیار مهم در زمینه‌ی مدیریت بحران است. عبارتی در ستادهایی که نظام مدیریت منابع انسانی استقرار یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران وضعیت بهتری دارد.
اردلان و فخاری (۱۳۹۴)	چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱	کتابخانه‌ای	چالش‌های مدیریت منابع انسانی ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی است که هر یک از این تغییرات

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
			چالش‌های نوینی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند.
زارع (۱۳۹۳)	بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران	اکتشافی - کتابخانه‌ای	چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی به دو بخش درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می‌شوند. چالش‌های درون سازمانی عبارتند از: عدم یکپارچگی عملیات منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی برای کوتاه مدت، عدم شفافیت در شرح وظیفه، بهره‌وری اندک، انگیزش کم کارکنان، ضعف سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت. چالش‌های برون سازمانی عبارتند از: روند صعودی جمعیت، نرخ بیکاری، جمعیت جوانان، زنان شاغل، تغییر در سطح تخصص‌ها، مهارت‌ها و تحصیلات، تورم دانش‌آموختگان برخی رشته‌ها، مهاجرت‌های داخلی و برون مرزی، گسترش فناوری‌ها و ...
جی‌هی ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیرات مسئولیت اجتماعی شرکت‌های گردشگری بر سرمایه روانشناختی کارکنان در بحران کووید-۱۹ از دیدگاه نظریه حفاظت از منابع انسانی	توصیفی - پیمایشی	سرمایه روانشناختی از جمله خودکارآمدی، امید، تاب آوری و خوش بینی منبع کلیدی حمایت در کار به ویژه در طول رویدادهای چالش برانگیز است. با وجود تهدیدها برای سلامتی و امنیت شغلی، بعید است که سرمایه روانشناختی کارکنان به طور طبیعی بهبود یابد. بنابراین، شرکت‌های گردشگری می‌توانند سرمایه روانشناختی کارکنان را از طریق مسئولیت اجتماعی شرکت ^۱ تقویت کنند. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت تاثیر مثبتی بر خودکارآمدی کارکنان،

1. Corporate Social Responsibility(CSR)
2. Jie He et al

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
			امید، تاب‌آوری و خوش بینی از طریق رضایت کارمندان دارد. علاوه بر این، جهت گیری انفرادی اثرات CSR را بر خود کارآمدی کارکنان، امید، تاب‌آوری و خوش بینی تقویت می‌کند.
ذوالفقاریان و نادری ^۱ (۲۰۱۹)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی با کسب و کارها	پژوهش کیفی گراندد تئوری	فقدان انگیزه و مهارت منابع انسانی، استقلال شغلی، ریسک‌گریزی و مشکلات مربوط به تصمیمات مالی، اقتصادی و روانی به عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی مطرح گردید.
نین ^۲ (۲۰۱۸)	بررسی چالش‌های عمده در مواجهه با صنعت هتلداری در سطح جهانی	پژوهش کیفی تحلیل محتوا	صنعت هتلداری در سطح جهانی با مجموعه وسیعی از چالش‌های عمده مثل نوسانات اقتصاد، کمبود کارگر و حفظ پرسنل با کیفیت، افزایش تقاضای فن‌آوری، ارائه و حفظ استانداردهای خدمات عالی و استثنایی، فراهم کردن تجربیات شخصی و خاطره‌انگیز، پایداری و رقابت مواجه است.
کومار ^۳ (۲۰۱۷)	موانع و چالش‌های صنعت هتلداری (مطالعه موردی هند)	پژوهش کیفی اکتشافی	یافته‌ها نشان می‌دهد آموزش کافی اغلب توسط هتلداران برای توسعه مهارت‌های عملیاتی کارمندان تامین نمی‌شود. استخدام عمدتاً از طریق جابه‌جایی داخلی انجام می‌شود؛ که منجر به مشکلات منابع انسانی می‌شود. شکاف قابل توجهی بین آنچه از کارمندان جدید انتظار می‌رود و سطح مهارت موجود وجود دارد.
چن و سوین (۲۰۱۶)	چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی در	پژوهش کیفی گراندد تئوری	ماهیت شغل، تفاوت‌های اقتصادی-اجتماعی، سطوح مختلف پاداش‌های دسترس‌پذیر و

1. Zolfagharian & Nader

2. Nain

3. Kumar

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
	اتحادیه کشورهای جنوب شرقی آسیا		مسئولیت‌های اجرایی مرتبط به عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی مطرح گردید.
استون و ددریک ^۱ (۲۰۱۵)	چالش‌ها و فرصت‌های موثر بر آینده مدیریت منابع انسانی	پژوهش کیفی تحلیل محتوا	دگرگونی‌های اقتصادی، جهانی‌سازی، تنوع داخلی و تکنولوژی را بعنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی معرفی می‌نماید.
الهروت و محمد (۲۰۱۴)	مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و صنعت هتلداری	پژوهش کیفی تحلیل محتوا	فعالیت‌های منابع انسانی به عنوان سازندگان تصویر هتل بین مدیریت هتل و مشتریان بسیار مهم است در نتیجه آموزش منظم و ارزیابی منابع انسانی کارکنان ضروری است.
سولیوان (۲۰۱۰)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در توسعه سازمان‌های مردم‌نهاد کانادا	کیفی اکتشافی	ازمهمترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی بین المللی که آن‌ها تجربه کرده‌اند، فقدان تخصص مدیریت استراتژیک منابع انسانی به ویژه در حوزه جبران خدمت و مسائل حقوقی بوده؛ همچنین چالش‌های مربوط به تامین پرسنل از مسائل منابع انسانی محسوب می‌شود.

باتوجه به اینکه جهان به سرعت در حال تغییر است و تغییرات محیطی ثابت نیستند؛ مدیران منابع انسانی با چالش‌های ثابت روبرو نمی‌باشند (نرخده و جشی^۲، ۲۰۰۶). تمامی زیرمؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی نقش زیادی در فرآیند مدیریت بحران دارند و همینطور نقش نیروی انسانی در مرحله مهار و حل بحران بسیار اساسی است. ستادهای مدیریت بحران به منزله وجود خط مقدم در برابر بحران‌ها هستند و واکنش سریع مدیران به حوادث غیرمترقبه بسیار مهم است. به همین دلیل درهنگام رویارویی با بحران و حوادث غیرمترقبه، پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران، نیاز مبرم به نیروی انسانی متخصص آموزش‌دیده دارند که با علم، دانش، مهارت و تجربه‌ی خود پاسخگوی ارائه‌ی خدمات باشد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۵). درمیان منابع

1. Stone & Deadrick
2. Narkhede & Joshi

مختلف، مدیریت منابع انسانی، در واقع یک نظام اثربخش مدیریت در بحران است (محمدی و چناری، ۱۳۹۶). بنابراین باتوجه به اهمیت دو متغیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران در سازمان و همچنین باتوجه به تأیید تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران، مدیران می‌توانند زمینه‌ی لازم را برای پیاده‌سازی و استقرار همزمان این دو فراهم آورند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۵). مروری بر مطالب فوق نشان می‌دهد، علی‌رغم مطالعات انجام شده درخصوص تأثیر و نقش مدیریت منابع انسانی بر بحران‌های به وجود آمده در سازمان‌ها، تاکنون درخصوص مدیریت بحران به ویژه در شرایط بحران جهانی ادامه‌دار تحقیقات عمیقی صورت نگرفته است. به علاوه این که این چالش‌ها در صنعت هتلداری در شرایط بحرانی مورد بررسی قرار نگرفته است. به همین دلیل براساس پارادایم‌های ذکر شده در ادبیات تحقیق و باتوجه به تفاوت بحران‌های مربوط به حوادث طبیعی، حملات تروریستی و بی‌ثباتی سیاسی و جنگ با بحران‌های پاندمیک، در این مقاله به شناسایی چالش‌های جدید مدیریت منابع انسانی در رویارویی با پاندمی کووید ۱۹ برای هتل‌ها و تهیه فهرستی از راهکارهای کاهش تنش در هتلداری تحت این شرایط پرداخته می‌شود.

روش شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران است. با توجه به این هدف و تبیین ادراک صاحب‌نظران صنعت گردشگری به ویژه هتلداری در این زمینه، از استراتژی کیفی نظریه داده بنیاد^۱ استفاده می‌شود. در میان روش‌های کیفی و تفسیری، نظریه‌پردازی داده بنیاد مزایای منحصر به فردی برای پژوهشگران به همراه دارد، چرا که ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده‌های پیچیده داشته و به محقق آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه مطالعه و ظهور مفاهیم می‌دهد (جونز^۲، ۲۰۱۱). هدف اصلی آن، بررسی عمیق اعمال، رفتارها، عقاید و طرز فکرهای افراد و گروه‌ها به همان نحوی است که در زندگی واقعی آن‌ها روی می‌دهد؛ به گونه‌ای که به روشن‌سازی فرایندهای اجتماعی در آن عرصه بینجامد (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵). استفاده از این روش در شرایطی که درک اندکی از یک پدیده وجود دارد؛ یا نظریه‌های موجود فاقد تبیین کاملی از پدیده مورد نظر می‌باشند، توصیه شده است (پارکر و مایریک^۳، ۲۰۱۱). مشخصات تحقیق حاضر از حیث روش شناسی به اختصار بدین شرح است: جهت‌گیری پژوهش: بنیادی، روش پژوهش: کیفی، فلسفه پژوهش: تفسیری، استراتژی پژوهش: نظریه داده بنیاد، رویکرد پژوهش: استقرائی، هدف پژوهش: اکتشافی، افق زمانی پژوهش: تک‌مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها: مصاحبه نیمه ساختاریافته.

مشارکت کنندگان این مطالعه را ۱۶ نفر از مدیران هتل‌های دولتی و خصوصی در استان‌های مختلف ایران تشکیل داده‌اند. با توجه به اینکه در این مطالعه، مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و به‌طور خاص از راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به شیوه نظری انجام شده است. حجم نمونه در این رویکرد، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آنقدر ادامه می‌یابد تا اشباع داده‌ها حاصل شود. یعنی محقق به این نتیجه می‌رسد که داده‌های جدید، تکرار داده‌های قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدها و طبقات موجود داشته باشد، به دست

1. Grounded Theory
2. Jones
3. Parker & Myrick

نیاید (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵). برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته بهره‌گرفته شد. روش تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد داده‌بنیاد و با استفاده از کدگذاری و مقوله‌یابی انجام شد. با استفاده از روش کدگذاری باز، تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام پذیرفت. در گام بعد یعنی در کدگذاری محوری ضمن پیش رفتن مصاحبه‌ها، ارتباط مقولات در نمونه‌گیری‌های نسبی از کدهای مصاحبه‌ها تا حدودی مشخص شد و در آخرین گام، کدگذاری انتخابی با نمونه‌گیری گزینشی از مقولات بعمل آمد و در مرحله تکمیلی با توجه به اطلاعات به دست آمده، شکل نهایی نظریه تکمیل شد. در فاز اولیه تحقیق از طریق مصاحبه‌های باز و عمیق با مدیران هتل‌ها، از موضوع شناخت حاصل گردید. در این تحقیق، از مصاحبه‌دهم، پژوهشگر به لحاظ داده‌ها به مرحله اشباع رسید. اما برای حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی، مصاحبه‌ها تا نفر شانزدهم ادامه پیدا کرد. مشخصات کلی مدیرانی که در این تحقیق مشارکت کرده‌اند، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان

محل خدمت							جنسیت	
							مرد	زن
اصفهان	تهران	کرمانشاه	شیراز	کاشان	کیش	همدان	۱۲	۴
۲	۱	-	۱	-	-	۱	کارشناسی	مدرک تحصیلی
۴	-	۱	-	۳	-	-	کارشناسی ارشد	
۲	-	-	-	-	۱	-	دکتر	
۸	۱	۱	۱	۳	۱	۱	تعداد نمونه در هر شهر	
بین ۱۰ تا ۴۵ سال	۳۱ سال	۹ سال	۳۱ سال	بین ۱۰ تا ۱۳ سال	۱۰ سال	۲۷ سال	سابقه اشتغال در صنعت هتلداری	

در مصاحبه‌های انجام‌شده که زمان آن‌ها بین ۴۰ تا ۱۰۰ دقیقه متغیر است، محورهای گفتگو از قبل در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا بتواند با آمادگی مطلوب، اطلاعات مورد نظر را ارائه کند. مصاحبه‌های انجام‌شده ضبط و متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد. هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی مجدداً برای مصاحبه‌شونده ارسال و مورد تایید نهایی قرار گرفت. سؤالات به صورت

کلی و کاملاً باز و در سه دسته محرک، اصلی و پایانی، به گونه‌ای طراحی شد که بتوان به پاسخ سوالات ذیل دست یافت:

۱. عوامل علی شکل‌گیری چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟
۲. چالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل‌ها در مواجهه با بحران پاندمی کووید ۱۹ چیست؟
۳. عوامل مداخله‌گر در چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟
۴. عوامل زمینه‌ای بروز چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟
۵. راهبردهای برطرف نمودن چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟
۶. پیامدهای برطرف نمودن چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟

در مرحله تکمیلی از آنان خواسته شد چنانچه لازم می‌دانند مطلبی اضافه بر آنچه بصورت پرسش مطرح شده، بیان کنند.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستورالعمل‌های استراس و کوربین^۱ (۱۳۹۰) انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در نهایت نظریه یا مدل کیفی پژوهش بیان شد. در اولین گام، کدگذاری باز داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار "MAXQDA 10" صورت گرفت. جهت کدگذاری باز، داده‌های مربوط وارد باکس Documents System این نرم‌افزار گردید، سپس کدهای استخراج شده در باکس Code System درج شد. داده‌های انتخابی به‌طور متناوب مورد بازبینی و پالایش قرار گرفت و براساس تشابهات و سنخیت ماهیت آن‌ها در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم ساماندهی شد. در گام بعدی، مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند؛ در قالب مقوله‌ها که سطح انتزاعی تری نسبت به مفاهیم اولیه دارند، سازماندهی و در نهایت مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیشتری برخوردار بود، ذیل طبقه ویژه‌ای قرار داده شدند. گوبا^۲ و لینکلن^۳ (۱۹۹۸) چهار معیار ارزیابی را برای تحقیقات کیفی

1. Strauss & Corbin
2. Guba
3. Lincoln

پیشنهاد می‌کنند که در بردارنده قابلیت اعتبار^۱، انتقال‌پذیری^۲، قابلیت اعتماد^۳ و قابلیت تأیید‌پذیری^۴ است. در این پژوهش جهت اطمینان از قابلیت اعتبار به تمرکز روی هدف تحقیق و اطمینان از این موضوع که داده‌ها و فرایند تحلیل به خوبی در جستجوی این موضوع‌اند؛ همچنین انتخاب شرکت کنندگانی که مرتبط با موضوع بودند تأکید شد. رویکرد جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق بود. به نحوی که درک و برداشت مصاحبه‌شوندگان از چالش‌ها و شرایط به وجود آورنده و استراتژی‌ها احصا گردد. در خصوص قابلیت انتقال، محقق به توصیف دقیق شرایط انجام تحقیق و مراحل آن پرداخته است تا خواننده بتواند ضمن سنجیدن میزان همخوانی نتایج تحقیق با شرایط انجام مطالعه خود، آن را بکار گیرد. جهت اطمینان از قابلیت اعتماد نتایج، محقق بعد از گذشت زمان، مجدداً به کدگذاری مصاحبه‌ها با توجه به داده‌های خام حاصل از مصاحبه پرداخت و تغییری در کدگذاری ایجاد نشد. برای تأیید‌پذیری ضمن تخصیص زمان کافی از دو روش بازیابی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش استفاده شد. به این ترتیب که بعد از پیاده سازی متن مصاحبه، فایل به مصاحبه شونده‌گان بازگردانده شد تا صحت رونوشت‌های متنی را تأیید نمایند. هم‌چنین از ۳ نفر خبره درخواست شد که فرایند کدگذاری و احصاء مقوله‌ها و مدل مفهومی را مورد بررسی قرار دهند.

یافته‌ها:

براساس تحلیل داده‌های حاصل از مطالعات میدانی و اعتبارسنجی آن‌ها، تعداد ۶۳۲ کد اولیه شناسایی و پس از پالایش، به ۱۱۱ کد ثانویه، ۳۲ مفهوم و ۱۱ مقوله تبدیل شدند. در ادامه فرایند کدگذاری تشریح می‌گردد.

در مرحله کدگذاری اولیه به تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده شد. این نکات کلیدی از بطن مصاحبه‌ها استخراج شد؛ یا خود پژوهشگر چنین عناوینی را با خلاقیت خود و متناسب با ویژگی‌ها انتخاب نمود. به عنوان مثال نمونه‌ای از مصاحبه و کدهای استخراج شده در جدول ۴ آورده شده است:

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability

جدول ۴: کدگذاری اولیه مصاحبه (نمونه متن مصاحبه با کدهای استخراجی)

کدگذاری اولیه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)
از دست دادن نیروهای متخصص	کرونا در مهمترین بخشی که چالش ایجاد کرد در منابع انسانی بود؛ بدتر از همه نیروهای مهارت دیده که مجبور به اخراجشان شدیم. به نظرم بزرگترین چالش در این اوضاع تلاش برای حفظ نیروها و از دست دادن نیروهایی بود که برای آن‌ها زحمت کشیده شده است.
تعدیل نیرو	تعدیل تنها راه چاره است یعنی کاهش هزینه نیروی انسانی و کاهش سهم هزینه نیروی انسانی. یکی از دغدغه‌های ما تعدیل نیروی کار و کاهش بهره وری است.
تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو	ساختار برخی هتل‌ها از هم پاشیده شده و شکل گیری آن‌ها بسیار سخت است. چارت سازمانی ما هم در حال از بین رفتن است.
تامین حقوق پرسنل	مدیریت منابع انسانی برای تأمین منابع مالی جهت اول بقای سیستم و دوم حفظ نیروی انسانی با چالش روبروست. چون کرونا بحران مالی به دنبال دارد؛ قطعاً در حوزه منابع انسانی هم تاثیر خودش را می‌گذارد. چون سازمان‌ها نمی‌توانند مثل گذشته در بحث‌های اقتصادی به کارکنان خودشان پرداخت کنند. پشوتانه مالی گروهی از پرسنل بسیار ضعیف است.
مشکلات مالی پرسنل	افرادی از قشر بسیار ضعیف هستند. در زمان استخدام برای بعضی پست‌ها نمی‌توانیم بهترین‌ها را جذب کنیم. برای این پست‌ها، معمولاً از درجه ۲ به بعد در این هتل‌ها درخواست کار می‌دهند.
حس ناامنی در کارکنان	کارگر احساس امنیت شغلی نخواهد داشت. چرا که فکر می‌کند در شرایط سخت از او حمایت نمی‌شود. این حس ناامنی و اینکه کارکنان کارشان را از دست می‌دهند می‌تواند خیلی خیلی زیانبار باشد و یکی از چالش‌هایی است که کل سازمان با آن روبرو است.

در مرحله بعد کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آن‌ها به کدهای ثانویه تبدیل شدند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شد. در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار گرفتند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند، با یکدیگر مقایسه شده و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه بودند و دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط بوده، حول محور مشترکی قرار گرفتند. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل گرفت و شش دسته؛ مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم)، راهبردها و پیامدها را شامل شد. خلاصهً طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی در جدول ۶ ارائه شد. در مرحله آخر کدگذاری که مرسوم به انتخابی است، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای

آن نمودار شد. براساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی، به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت یک مدل، شکل شماره ۲، منعکس گردید.

در این پژوهش چالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل‌ها در مواجهه با بحران پاندمی کووید ۱۹، به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شد. زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود داشته و نقشی محوری را داراست، به گونه‌ای که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود، جمع کند. نمونه ای از روش انجام کدگذاری محوری در این پژوهش در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵: نمونه کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی کدهای مفهومی و مقولات، کدهای باز و مقولات مربوط به پدیده محوری

کدگذاری محوری	طبقه‌های فرعی (مقولات)	مفهوم	کدگذاری ثانویه	فراوانی
پدیده محوری	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندها در سطح سازمانی	از دست دادن نیروهای متخصص	۲۰
			تعدیل نیرو	۱۸
			تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو	۵
		چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندهای سازمان در سطح فردی	تأمین حقوق پرسنل	۱۴
			مشکلات مالی پرسنل	۸
			حس ناامنی در کارکنان	۶

در این پژوهش سه دسته از عوامل تأثیرگذار برچالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل‌ها، تحت عنوان شرایط علی شناخته شد. عوامل فراسازمانی که ناشی از ماهیت آسیب‌زننده شدید بحران پاندمی کووید ۱۹ می‌باشد. عوامل سازمانی که درصد بالایی از آن را مشکلات اقتصادی سطح سازمان تشکیل می‌دهد. در کنار آن ضعف در مهارت‌های سازماندهی و ارتباطی مدیریت منابع انسانی در سازمان نیز در سطح سازمانی تأثیرگذار شناخته شد. در نهایت عوامل فردی که ناشی

از ضعف مهارت‌های ادراکی در سطح مدیران منابع انسانی است. براساس مصاحبه‌های انجام شده چالش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی قاطعانه بر مشکلاتی که مدیریت منابع انسانی در این شرایط با آن مواجه است، تاثیر می‌گذارد؛ که در دسته عوامل زمینه‌ای قرار گرفت. در این پژوهش شاخص‌های مالی و اعتباری و عوامل ساختاری که شامل ضعف مهارت مدیران عملیاتی، فرهنگ کار و نیروی انسانی، ضعف در زیرساخت‌های رشد و یادگیری کارکنان و طراحی دستورالعمل‌های اجباری می‌باشد شرایط مداخله‌گر را ایجاد نموده‌اند. اقدامات هدفمندی که راه‌حلی برای چالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل در مواجهه با بحران فراهم می‌سازند در سه سطح فراسازمانی، سازمانی و فردی شناسایی گردید که منجر به تحقق اهداف سازمان در کلیه سطوح می‌گردد.

جدول ۶: فهرست طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری محوری

کد گذاری محوری	طبقه‌های فرعی (مقولات)	مفهوم	کد ثانویه
شرایط علی	عوامل فراسازمانی	ماهیت آسیب زنده شدید بحران کووید ۱۹	• تهدید سلامت مسافران به واسطه ویروس
			• انتشار سریع ویروس
			• عدم آگاهی نسبت به ماهیت ویروس
			• عدم شناخت روش‌های درمان و کنترل انتشار آن
	عوامل سازمانی	مشکلات اقتصادی سطح سازمان	• مشکلات اقتصادی بوجود آمده برای هتل‌ها
			• عدم تدوین دستورالعمل مدیریت بحران و ضعف مهارت حل بحران
		ضعف مهارت‌های سازماندهی مدیریت منابع انسانی	• عدم حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد
			• عدم پاسخگویی شفاف به نیروی انسانی از سوی مدیر ارشد
	عوامل فردی	ضعف مهارت‌های ادراکی مدیریت منابع انسانی	• کم اطلاعی مدیران منابع انسانی از درون سازمان
			• عدم تسلط مدیران منابع انسانی بر شرایط سیاسی اقتصادی و اجتماعی
• عدم برنامه‌ریزی هزینه‌های غیرقابل پیش بینی			
پدیده محوری		مدیریت روابط انسانی	• مدیریت تنوع
			• حس ناامنی در کارکنان

کد گذاری محوری	طبقه‌های فرعی (مقولات)	مفهوم	کد ثانویه	
	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت در سطح فردی	مدیریت جبران خدمت	• بدبینی پرسنل نسبت به مجموعه	
			• مشکلات مالی پرسنل	
			• تامین حقوق پرسنل	
			• مشکل کارمندان در شرف بازنشستگی	
	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندها در سطح سازمانی	مدیریت نگهداشت نیروی انسانی	• عدم اطمینان از جذب مجدد برخی پرسنل
				• از دست دادن نیروهای متخصص
				• تعدیل نیرو
				• جایگزینی نیروهای متخصص تعدیل شده پس از کرونا
	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندها در سطح فراسازمانی	سازماندهی	• تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو	
			• ضعف مدیران در برنامه‌ریزی بحران	
شرایط زمینه‌ای	چالش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی	عوامل مرتبط با ماهیت صنعت گردشگری و هتلداری	• درجه بندی و سطح بندی هتل‌ها	
			• سهم بالای هزینه منبع انسانی در هتل‌ها	
			• عدم امکان ذخیره سازی محصول هتل	

کد گذاری محوری	طبقه‌های فرعی (مقولات)	مفهوم	کد ثانویه
		چالش‌های سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> • ماهیت خدماتی مشاغل • هتلداری و ارتباط گسترده با مشتری
			<ul style="list-style-type: none"> • تنش‌های تاثیرگذار بر امنیت گردشگری در ایران
			<ul style="list-style-type: none"> • سقوط هواپیمای اکراینی • ترور سردار سلیمانی • مشکلات متاثر از تحریم‌ها
			<ul style="list-style-type: none"> • عدم ظرفیت‌سازی صنعت هتلداری در سطح کلان
			<ul style="list-style-type: none"> • عدم حمایت دولت از صنعت هتلداری • کم اهمیت بودن وزارت گردشگری نسبت به سایرین
			<ul style="list-style-type: none"> • عدم استقلال عمل بخش گردشگری در دولت
			<ul style="list-style-type: none"> • عدم ظرفیت‌سازی صنعت هتلداری در سطح کلان
			<ul style="list-style-type: none"> • زیرساخت‌های ضعیف گردشگری در کشور • ضعف تشکیلات گردشگری • فساد سیستمی در تشکیلات هتلداری
			<ul style="list-style-type: none"> • دراولویت نبودن گردشگری به عنوان نیاز خانواده
			<ul style="list-style-type: none"> • مشکلات قضایی پسا کرونا
			<ul style="list-style-type: none"> • ارتباط سفر با رفاه و آسایش و امنیت مردم • عدم حس امنیت مردم از سفر در شرایط کرونا
			عوامل مداخله

کد گذاری محوری	طبقه‌های فرعی (مقولات)	مفهوم	کد ثانویه	
		فرهنگ کار و نیروی انسانی	• کم کاری جامعه هتلداران	
			• ضعف در مهارت کارمندیابی و عدم رعایت تناسب فرد با شغل	
		ضعف در زیرساخت‌های رشد و یادگیری کارکنان		• ارتباطات غیررسمی کارکنان
				• عدم آموزش کارکنان نسبت به رعایت استانداردهای بهداشتی
				• عدم آموزش کارکنان مطابق با شرح شغل
				• عدم آموزش برخی کارکنان نسبت به اخلاق حرفه ای
		طراحی دستورالعمل‌های اجباری		• قرنطینه شدن شهرها
				• ممنوعیت و یا لغو سفرها
				• تعطیلی هتل‌ها در زمان پیک کار
		شاخص‌های مالی و اعتباری		• دشواری اخذ وام
• مشکل بودجه دولت				
• عدم پرداخت بیمه بیکاری توسط دولت				
• مشکلات اقتصادی مردم				
راهبردها	استراتژی‌های سطح فردی سازمان در مدیریت بحران کرونا	آموزش و بالندگی منابع انسانی	• برگزاری آموزش‌های مهارت‌های فنی و حرفه‌ای	
			• توانمندسازی کارکنان	
			• ایجاد گروه خلاقیت	
			• تیم سازی قوی با کارکنان	

کد تانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کد گذاری محوری
• توسعه دانایی و سرمایه‌های فکری			
• آموزش و توانمندسازی منابع انسانی مطابق با برنامه‌ریزی استراتژیک			
• بررسی راه‌های فروش آنلاین خدمات هتل	راهکارهای افزایش درآمد جهت تامین منابع پرداخت حقوق		
• تلاش برای تبلیغات برای استفاده از سایر خدمات هتل			
• حذف اضافه کاری			
• مرخصی اجباری			
• دورکاری کارکنان	اجرای استراتژی‌های کاهش هزینه	استراتژی‌های سازمانی در مدیریت بحران کرونا	
• ساعات کاری انعطاف پذیر			
• تعطیل کردن قسمت‌های غیرضروری هتل			
• حذف مزایای فعلی کارکنان			
• شیفت بندی	اجرای استراتژی‌های کاهش هزینه		استراتژی‌های خاص منابع انسانی مواجهه با بحران کرونا
• مدیریت نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری			
• کنترل خریده‌ها و استعلامات			
• بکار گیری نیروی انسانی برای انجام امور معوقه	طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز		
• اهمیت بیشتر به ساز و کارهای جذب و آموزش			

کد ثانویه	مفهوم		طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از مشاوران مطلع درزمینه مقابله با بیماری کووید ۱۹ 				
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی 				
<ul style="list-style-type: none"> • ارتباط موثر با کارکنان 				
<ul style="list-style-type: none"> • خلق فضای پرنشاط در محیط کار 				
<ul style="list-style-type: none"> • خلق فضای یادگیری و تجربه 				
<ul style="list-style-type: none"> • خلق فضای پویایی سازمانی برای انتقال ایده‌های جدید 				
<ul style="list-style-type: none"> • سیاست گذاری برای اتفاقات برنامه‌ریزی نشده 				
<ul style="list-style-type: none"> • برنامه‌ریزی درست و هدفمند مدیریت منابع انسانی 				
<ul style="list-style-type: none"> • همراستایی حوزه مدیریت منابع انسانی با کل مجموعه 				
<ul style="list-style-type: none"> • اجرای فاصله گذاری هوشمند 	بهره مندی از استراتژی‌های مدیریت بحران منابع انسانی			
<ul style="list-style-type: none"> • آماده سازی کارکنان برای سناریوهای احتمالی 				
<ul style="list-style-type: none"> • رعایت استانداردهای بهداشتی 				
<ul style="list-style-type: none"> • اجرای متدهای جدید در راستای ارائه خدمات به میهمان 				

کد گذاری محوری	طبقه‌های فرعی (مقولات)	مفهوم	کد ثانویه	
		همراستایی استراتژیک	• ترجمه استراتژی‌ها به مفاهیم قابل فهم برای کارمندان	
			• همراستایی سیاست‌های منابع انسانی با قوانین فراسازمانی	
			• همراستایی استراتژی مدیران هتل‌های دولتی و خصوصی	
		استراتژی‌های فراسازمانی در مدیریت بحران کرونا	استراتژی‌های وابسته به دولت (تحلیل نقش دولت در حمایت از مدیریت منابع انسانی کسب‌وکار هتلداری)	• پرداخت تسهیلات با سود کم
				• کاهش هزینه حق بیمه کارکنان و مالیات
				• حذف موقت هزینه‌های آب و برق و گاز
				• کمک بلاعوض به هتل‌ها از سوی دولت
				• ظرفیت سازی و فضا سازی گردشگری توسط دولت
				• حمایت دولت
				• پرداخت بیمه بیکاری به تعدیل شده‌ها توسط دولت
تحقق اهداف فراسازمانی	مسئولیت پذیری و تعهد در بین اعضای زنجیره تأمین	• تحکیم روابط سازمان با شرکا و اعضای زنجیره تأمین تا بهبود وضعیت		
		• گردش اقتصادی و افزایش توان مردم برای استفاده از هتل		
پیامدها	توسعه ظرفیت سازی صنعت گردشگری و هتلداری	• تحکیم روابط سازمان با شرکا و اعضای زنجیره تأمین تا بهبود وضعیت		
		• گردش اقتصادی و افزایش توان مردم برای استفاده از هتل		

کد گذاری محوری	طبقه‌های فرعی (مقولات)	مفهوم	کد ثانویه		
تحقق اهداف سازمانی	بهبود جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان	برقراری توازن بین جنبه های عملیاتی و راهبردی مدیریت منابع انسانی	• افزایش رونق سفر و گردشگری		
			• توجه دقیق به کلیه فرآیندهای درون سازمان توسط مدیران منابع انسانی		
			• شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در بعد منابع انسانی		
			• تعهد به انجام کامل وظایف مدیریت منابع انسانی		
			• درک درست مدیران منابع انسانی از مدیریت بحران		
		ارتقاء توجه به ساختار و جایگاه منابع انسانی	• تلاش مدیریت منابع انسانی در جهت حفظ کارکنان	• اهمیت به جایگاه منابع انسانی	
				• تغییرنگاه ابزاری به سرمایه منابع انسانی	
				• رشد و شکوفایی خلاقیت کارکنان	
		تحقق اهداف فردی	بهبود سطح انگیزش و سلامت جسم و روان کارکنان	افزایش عملکرد شغلی	• تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان
				شکل‌گیری ایمنی روانی و جسمی در کارکنان	• ایجاد حس امنیت روحی و روانی در کارکنان
• بهبود وضعیت روحی و روانی کارکنان					

کد ثانویه	مفهوم		طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
• حفظ سلامت و بهداشت کارکنان				



شکل ۲: مدل کیفی پژوهش، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا در صنعت هتلداری مبتنی بر نظریه داده بنیاد

بحث و نتیجه‌گیری

شیوع ویروس کرونا اثرات منفی خود را بر ابعاد مختلف از جمله اقتصاد نشان داده و موجب کاهش درآمد ارزی، صادرات، تولید و اشتغال‌زایی به ویژه در عرصه کسب و کارهای خدماتی چندوجهی و مولد، از جمله هتلداری و گردشگری شده است. صنعت هتلداری تابعی از مجموع فعالیت صنعت گردشگری کشور، شرایط اقتصادی، دیپلماسی، فرهنگی و روابط تجارت خارجی است که نامناسب بودن مجموع این شرایط موجب شده تا صنعت هتلداری کشور دچار آسیب‌های جدی شود و بسیاری از نیروهای جذب شده در این صنعت شغل خود را از دست بدهند. در این پژوهش بطور خاص به بحران‌های ایجاد شده در حوزه مدیریت منابع انسانی هتل‌ها در سایه پاندمی کووید ۱۹ با کمک نظریه پردازی داده بنیاد پرداخته شد. بررسی ادبیات پژوهش در منابع داخلی و خارجی نشان دهنده این است که تاکنون مطالعه‌ای در این موضوع صورت نگرفته، لذا نمی‌توان دقیقاً نتایج پژوهش را با مطالعات پیشین مقایسه نمود. نتایج پژوهش نشان داد ماهیت ناشناخته ویروس کرونا، مشکلات اقتصادی که برای هتل‌ها به دلیل ممنوعیت سفر و بسته شدن مرزها بوجود آمد و در کنار آن ضعف مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت بحران در هتل‌ها، علت اصلی بوجود آمدن چالش‌ها می‌باشد. از طرفی ماهیت صنعت هتلداری بویژه سهم بالای هزینه‌های منابع انسانی، تحریم‌ها، کاهش روابط سیاسی، دیپلماسی، اقتصادی با سایر کشورها، ترور سردار سلیمانی، وقایع آبان ۹۸ و انفجار هواپیمای اوکراین، عدم حس امنیت و کاهش توان خرید مردم و حذف نسبی سفر از سبد خانوار، بر دامنه رکود حاکم بر صنعت هتلداری کشور وسعت بخشید. از طرفی ایران به عنوان یکی از ارزان‌ترین مقاصد گردشگری جهان با وجود بهره‌مندی از جاذبه‌های تاریخی، باستانی و طبیعی و ظرفیت‌های فراوان مذهبی، پزشکی و فرهنگی برای جذب گردشگر، هنوز با نقطه مطلوب در رشد این صنعت فاصله زیادی دارد که مدیریت غیرتخصصی و ضعف در توسعه و ظرفیت‌سازی صنعت گردشگری و هتلداری در سطح کلان، از عوامل اصلی این مشکلات می‌باشد. در همین راستا توجه به نقش برجسته منابع انسانی در توسعه صنعت گردشگری که ناشی از آموزش، بکارگیری و گزینش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و پاداش، امنیت و سلامت نیروی انسانی می‌باشد مورد توجه قرار نگرفته است. در شرایط فعلی اصلی‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی، ازدست دادن نیروهای متخصص و

آموزش دیده است. متأسفانه در بنگاه‌های اقتصادی که ماهیت نیروی انسانی را جزء منابع و کالای مصرفی قلمداد می‌کنند و از ماهیت سرمایه‌ای آن غافل هستند، به منظور کاهش هزینه، روش تعدیل منابع انسانی درپیش گرفته شده است. بدیهی است که نیروهای تعدیل شده در انتظار بازگشت به کار پیشین نخواهند نشست و برای امرار معاش به فرصت‌های شغلی دیگر روی خواهند آورد. این مسئله موجب ازدست دادن سرمایه‌ای است که برای ایجاد تخصص در آن هزینه شده و اکنون این دارایی گرانبها از دست می‌رود، درحالی که گذار از این بحران بر ارزش نیروی انسانی متخصص و کارآموده خواهد افزود. این موضوع با دیدگاه مبتنی بر منبع کاملاً تطابق دارد. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد با اقدامات پیشگیرانه و حمایتی برای کارکنان و تاکید بر بالندگی منابع انسانی با آموزش مستمر و توانمندسازی مدیران و کارکنان شاغل در این صنعت در جذب، حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و متعهد اقدام گردد که این نتیجه با یافته‌های به دست آمده در پژوهش خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)، عسکری و همکاران (۱۳۹۵) و سولیوان (۲۰۱۰) و مدل نقش‌های مدیریت منابع انسانی از دیدگاه استوارت و براون (شکل ۱) همخوانی دارد. از نتایج دیگر این تحقیق، الزام اتخاذ استراتژی‌های مدیریت بحران در منابع انسانی می‌باشد. باتوجه به اینکه در شرایط فعلی، جریان نقدینگی هتل‌ها که حیات کسب و کار به آن وابسته است با مشکل مواجه شده، تمرکز بر مدیریت منابع مالی و انضباط مالی ضروری و مدیریت کاهش هزینه یکی از راهکارهای مهم و حیاتی می‌باشد. همچنین باتوجه به اینکه شرایط موجود فراتر از روال و انتظار معمول است، طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز می‌تواند به مدیران مجموعه کمک نماید. در تایید مطالعات صفایی شکیب و دیگران (۱۳۹۴)، به نظر می‌رسد رهبری تحول‌گرا (برنز)، از روش‌های مؤثر رهبری در شرایط بحرانی باشد. به نحوی که خلاقیت و تعامل را پرورش دهد و سطح انگیزه کارکنان را به بالاترین حد ممکن ارتقا می‌دهد. لازم است دولت با حمایت‌های اجرائی برای افزایش امکان بقا، کاهش تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش رو در دوره پسا کرونا با ارائه خدمات مورد نیاز و تقویت، توسعه و حفظ صنعت گردشگری و هتلداری، از سرمایه‌گذاران و شاغلین این حوزه حمایت کند. پیامد انجام استراتژی‌های فوق منتج به تحقق اهداف فرا سازمانی، شامل مسئولیت‌پذیری و تعهد در بین اعضای زنجیره تأمین و توسعه ظرفیت

سازی صنعت گردشگری و هتلداری، تحقق اهداف سازمانی، شامل بهبود جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان و تحقق اهداف فردی، شامل بهبود سطح انگیزش و سلامت جسم و روان کارکنان می‌گردد. به این ترتیب، توازن و تعادل در بین تقاضا و منابع شغلی با توجه به مدل تقاضا و منابع شغلی (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷) ایجاد می‌گردد.

کلید اصلی حل مشکلات تغییر نگرش سنتی و گرایش به آینده‌نگری دانش بنیان است و تازمانی که در سطح سازمان توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک تخصص علمی قلمداد نشود و از دانش روزآمد در حوزه هتلداری خصوصاً در زمینه مدیریت بحران بی بهره باشیم، غلبه بر عواقب بحران موجود دشوار خواهد بود. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود تا بهبود شرایط، برای کاستن تبعات تداوم شرایط فعلی برای حوزه گردشگری و هتلداری و جلوگیری از تعدیل نیروی انسانی، دولت با پرداخت بیمه تامین اجتماعی کارگران به کارکنان هتل‌ها و نیروی انسانی سایر واحدهای مرتبط با این صنایع و دادن تسهیلات کم بهره و وام‌های بانکی و حذف مالیات و مصرف انرژی به مدت محدود، به هتلداران تنفس بدهد و بعد از آن با اقساط این هزینه‌ها را از آنان دریافت کنند تا شرایط فعلی را پشت سر بگذارند. همچنین هتل‌ها با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود به استراتژی‌های بازاریابی با مزیت رقابتی روی آورند. توسعه خدمات با نوآوری سریع مبتنی بر نیازهای مشتریان، استفاده از ارائه خدمات آنلاین مرتبط با بخش غذا و نوشیدنی و نظیر آن، برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی) می‌تواند راهگشا باشد.

در پژوهش‌های آتی می‌توان به آزمون فرضیه‌های این پژوهش پرداخت. همچنین انجام دادن پژوهش با موضوع مشابه در سازمان‌های متفاوت و صنایع مختلف، دانش در زمینه مدیریت بحران متاثر از بیماری کووید ۱۹، در حوزه منابع انسانی را افزایش می‌دهد.

در پایان لازم به ذکر است با توجه به شرایط قرنطینه و محدودیت مکانی، زمانی و موضوعی، از نظر اجرای این تحقیق با محدودیت جدی مواجه بوده، نگاه‌های محافظه‌کاری برخی از مدیران هتل‌ها و اجتناب از انجام مصاحبه و گاه‌آ در خواست معرفی نامه‌های خاص، اجرای پژوهش را با مشکلاتی مواجه کرد که در این خصوص لازم است جامعه هتلداران به‌عنوان متولی و ناظر،

به هتل‌ها در خصوص ارتباط صنعت با دانشگاه و پژوهش، توصیه‌های جدی را اعلام دارند تا کار پژوهش در کشور در این صنعت با جدیت بیشتر پیگیری گردد.

قدردانی: نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از کلیه مدیران و مسئولان هتل‌ها به ویژه آقای حجت عاقلی نژاد که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، تشکر نمایند.

منابع

- اردلان، محمدرضا و فخاری واحد، مرتضی، (۱۳۹۴)، «چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱»، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- اشرافی بجنستانی، سمانه، (۱۳۹۳)، «نقش مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری»، اولین همایش بین‌المللی علمی راهبردی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران، چالش‌ها و چشم‌اندازها
- بحرانی، روح‌اله و سوخکیان، محمدعلی، (۱۳۸۸)، «چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شرکتهای خصوصی ایران»، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- خدائی، زهرا و کلانتری خلیل آباد، حسین، (۱۳۹۱)، «توسعه گردشگری با تاکید بر نقش آموزش نیروی انسانی»، مطالعات مدیریت شهری، سال چهارم، شماره دوازدهم
- خلیلی، رضا؛ محمودزاده، امیر؛ غازی، ایران و رشیدی، محمد مهدی، (۱۳۹۸)، «مدل مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بنگاه‌های نفتی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال یازدهم، شماره ۴۱.
- زارع، بابک، (۱۳۹۳)، «بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران»، کنفرانس مدیریت دانشگاه پیام نور سمنان.
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین زاده، سیدعلی اکبر و موسیوند، مریم، (۱۳۹۴)، «اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۵، ص ۲۴-۱.
- ضرغام، حمید، (۱۳۹۱)، «مسیر شغلی و ضرورت آموزش نیروی انسانی در صنعت هتلداری و جهانگردی»، (بازنگری نیازهای آموزشی کارکنان شغل‌های مختلف صنعت هتلداری و جهانگردی)، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۶
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیایی، محمدصادق و قالیباف اصل، حسن، (۱۳۹۴)، «مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان»، فصلنامه مدیریت دولتی، ص ۱۵۱-۱۳۳.
- عباسی، طیب؛ ابریشمی راد، سعید و بهادری، نرگس، (۱۳۹۶)، «ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران»، سال ششم، شماره ۲۳، ص ۱۶۸-۱۴۷.

عسگری ماسوله، سعید؛ افشار، مهدی و محمدی، مینا، (۱۳۹۵)، «تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مطالعه‌ی موردی: ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران»، *دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت بحران*، دوره ۵، شماره ۱، ص ۳۹-۴۷.

کشوری، محمد؛ شیردل، آرش؛ طاهری میرقائدی، مسعود و یوسفی، علیرضا، (۱۳۹۷)، «چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان»، *مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت*، دوره ۷، شماره ۴، ص ۳۴۹-۳۶۰.

محمدی، منیژه و چناری، محمد، (۱۳۹۶)، «بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و کیفیت مدیریت بحران در شرکت آب و فاضلاب مشهد»، سومین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار تهران، پژوهشکده مدیریت و توسعه فرهنگ و هنر.

هاشمی، سید حامد و پورامین زاد، سعیده، (۱۳۹۰)، «چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن»، *ماهنامه کار و جامعه*، شماره ۱۳۶.

یاوری گهر، فاطمه و منصوری مؤید، فرشته، (۱۳۹۵)، «مدیریت بحران در صنعت گردشگری»، *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، سال دوازدهم، شماره ۴۰، صفحات ۲۱-۴۰.

کتاب‌ها: ادیب حاج باقری، محسن، (۱۳۸۵)، «روش تحقیق گراند تئوری: راه و روش نظریه پردازی در علوم انسانی و بهداشتی»، تهران، انتشارات بشری.

استراس، آنسلم و کوربین، جولیت، (۱۳۹۰)، *اصول روش تحقیق کیفی نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*، ترجمه بیوک محمدی، تهران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

Al Hrou, S.A & Mohamed, B. (2014), "Human Resource Management Practice Tourism and Hotel Industry", *SHS Web of Conferences* 12

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22,309-328.

Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 1118.

Chen, D.J.Q. & Su-Yen, W. (2016), "ASEAN and the AEC Challenges and Opportunities for Human Resource Management", *Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness*, chapter 2.

Guba, E.G; Lincoln, Y.S. (1998), Competing Paradigms in Qualitative Research. in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), the Landscape of Qualitative Research. *Theories and Issues*, 195-220.

Ceric,A.(2017),"e-HRM Challenges:An Australian Perspective", *Electronic HRM in the Smart Era*, 201-220.

Jie He, Yan Mao & Morrison, Alastair & Coca-Stefaniak, J. Andres, (2020), "Effects of Tourism CSR on Employee Psychological Capital in the COVID-19 Crisis: from the Perspective of Conservation of Resources Theory", *Current Issues in Tourism*

Jones, M. & Alony, I. (2011), "Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies- an Example from the Australian Film Industry". *International Journal of Doctoral Studies*, 6 (N/A), 95-114.

Kumar. Alok, (2017), "Issues and challenges in hospitality industry: a case of Uttarakhand (India) ", *Tourism and Travelling*, 1(1), 51-57.

Mendenhall, M. E. & Robert, L. Jensen, J. Stewart & Black hal Gregersen, B., (2003), "Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization" , *Organizational Dynamics*, 32, (3), 261–274.

Nain, Akshay, (2018), "A Study on Major Challenges Faced by Hotel Industry Globally", *International Journal of Creative Research Thoughts*, Volume 6, Issue ,ISSN: 2320-2882

Narkhede, P.A. & Joshi, S.P.(2006),"Challenges of Human Resource Management in Borderless world", *Department of Management Studies;North Maharashtra University, Jalgaon(MS) India.Perspective, Cengage Learning*.

O'Sullivan, L., (2010), "International Human Resource Management Challenges in Canadian Development INGOs", *European Management Journal*, 28, 421– 440.

Parker, B. & Myrick, F. (2011), "*The Grounded Theory Method: Deconstruction and Reconstruction in a Human Patient Simulation Context*". *International Journal of Qualitative Methods*, 10(1): 73-85.

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2012), "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.

Stone, D. L. & Deadrick, D. L., (2015), "Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.

Subramony, M. (2009), "A meta Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.

Wimbush, C. & Panel, J. (2008), "Human Resource Management: Challenges for Graduate Education", *Business Horizons*, 51, 151–154.

Yong, J. Y. & Yusliza, M-Y. & Ramayah, T. & Jose, Ch.; Jabbour, Ch. & Sehnem, S. & Mani, V. (2019), "Pathways towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management", *Business Strategy and the Inviromental*,

Zhang, L. L., Wang, Y. H, (2013), "Synchronisation of Complex Dynamical Networks with Dynamics of Nodes via Decentralised Dynamical Compensation Conrollers", *International Journal of Control*, 86, 1766-1776.

Zolfagharian, M. A. & Naderi, I. (2019), "Human Resource Management Challenges Facing Franchise Businesses", *Personnel Review*, 49(1), 104-124.

UNDP, (1992), "an Overview of Disaster Management". 2th Edition. UNDP Publication.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19), (2020), <https://www.oecd.org/economic-outlook>

بازشناسی محرک‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری سفر و گردشگری برای دوران پسا کرونا (مطالعه موردی: ایران)

مجید اکبری، * معصومه انصاری**

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۸/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۵

چکیده

گسترش بیماری کرونا (یا کووید ۱۹) صنعت گردشگری را بیش از هر صنعت دیگری متأثر کرده است؛ بسته شدن مرزهای خارجی، محدودیت‌های سفر داخلی، لغو پروازها، و تعطیلی اماکن اقامتی و توریستی جملگی به آسیب‌های فراوانی در صنعت گردشگری منجر شده‌اند. تداوم این روند، تاکنون، میزان رقابت‌پذیری اکثر کشورهای جهان برای کسب منابع و مزایای بیشتر از سفر و گردشگری را به کمترین سطح خود رسانده است. در این راستا، سعی مقاله حاضر بر آن است تا با استفاده از روش تحلیل ساختاری، محرک‌های مؤثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری کشور ایران را برای دوران پسا کرونا بازشناسی و خوشه‌بندی کند. داده‌های نظری به روش اسنادی و داده‌های تجربی به روش میدانی (مصاحبه، پنل خبرگان و پرسشنامه اثرات متقاطع) تهیه شده است. جامعه آماری این پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصین دانشگاهی، با تکنیک دلفی و با روش نمونه‌گیری قضاوتی یا هدفمند، بود. ۴۱ محرک در ۴ بعد توانمندسازی محیطی، آمادگی شرایط و چارچوب قانونی گردشگری، آمادگی زیرساختی، و توانمندسازی منابع طبیعی و فرهنگی با روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم‌افزار MICMAC پردازش شدند. یافته‌های این پژوهش نشانگر این بود که نظام خوشه‌بندی محرک‌ها حاکی از تمرکز آن‌ها در خوشه پیش‌برنده‌های دوگانه است. همچنین از بین ۴۱ محرک رقابت‌پذیری گردشگری برای دوران پسا کرونا، محرک‌های تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر (آمادگی زیرساختی)، انتخاب ایران به دلیل تجربه قبلی (آمادگی شرایط و چارچوب قانونی گردشگری) و آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران (آمادگی زیرساختی) به ترتیب با میزان تأثیرگذاری مستقیم ۳۸۵، ۳۶۴ و ۳۶۱ در جایگاه اول تا سوم قرار گرفتند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که جنس ۱۰ محرک شناسایی شده اولیه با تأثیرگذاری مستقیم بالا از نوع آمادگی زیرساختی است.

واژگان کلیدی: گردشگری، رقابت‌پذیری گردشگری، ویروس کرونا، پسا کرونا، ایران

* دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

akbari.majid191@gmail.com

** دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

مقدمه

رقابت‌پذیری^۱ مؤلفه‌ای اساسی است که چگونگی فعالیت صنعت را در بازارهای جهانی تعیین کرده (دویر^۲ و همکاران، ۲۰۰۲) و به توانایی یک ماهیت اقتصادی^۳ در داشتن عملکرد بهتر نسبت به هم‌تایان در رابطه با یک هدف مشترک اشاره می‌کند (پیتلیس^۳، ۲۰۱۱: ۲۸۲). در سال‌های اخیر رقابت‌پذیری به عنوان یک مفهوم اقتصادی تاثیرگذار بر توسعه پایدار صنعت سفر و گردشگری مطرح است (بالن^۴ و همکاران، ۲۰۰۹: ۹۷۹). ارزیابی و درک مفهوم رقابت‌پذیری گردشگری یک کشور پیش‌نیازی کلیدی برای سیاست‌گذاران و چالشی قابل توجه برای محققان در فرآیند تصمیم‌گیری است (کرستیچ^۵ و همکاران، ۲۰۱۷: ۳). در طول چند دهه گذشته، توسعه قابل‌توجهی در صنعت گردشگری به‌ویژه گردشگری بین‌المللی صورت گرفته است (لی^۶ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱)؛ به طوری که گردشگری یکی از مهم‌ترین صنایع دنیا بوده و نقشی اساسی در توسعه و رقابت بسیاری از مناطق ایفاء می‌کند (تکزیرا و فریرا^۷، ۲۰۱۸: ۱). با این حال، گردشگری نه تنها منافع اقتصادی را ایجاد می‌کند بلکه دستاوردهای اجتماعی-فرهنگی را نیز به ارمغان می‌آورد (هیو و راسوسکا^۸، ۲۰۱۷) و عامل مهم رشد اقتصادی در سراسر جهان است (هندرسون^۹ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۷). با توجه به رشد مداوم و باورنکردنی گردشگری، به همراه ظرفیت‌های آن برای دستیابی به اهداف آرمان خواهانه، حقیقتاً عجیب است که آینده‌پژوهان توجه کمی به این موضوع داشته‌اند (کول و رازاک^{۱۰}، ۲۰۰۹: ۳۳۶)؛ به طوری که این فضای رقابتی به وجود آمده در صنعت گردشگری بین‌المللی ضرورت توجه به توان رقابتی مقاصد را خیلی زود نمایان کرده است. افزایش توان رقابت‌پذیری گردشگری که با حفظ و افزایش سهم بازار همراه می‌شود، به هدف اصلی بسیاری مقاصد مبدل شده است (جعفرتاش، پویان‌زاده،

1. Competitiveness
2. Dwyer
3. Pitelis
4. Balan
5. Krstić
6. Lee
7. Teixeira & Ferreira
8. Hieu & Rasovska
9. Henderson
10. Cole & Razak

۱۳۹۳). اما در سال ۲۰۲۰ که قرار بود رونق مشاغل و کارآفرینی در صنعت گردشگری و هتلداری جهان رخ دهد، که با ظهور و شیوع COVID-19 در دنیا موتور صنعت گردشگری در سرتاسر جهان خاموش شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که برخلاف بحران‌های همه‌گیر گذشته با شوک‌های خاص، این بار ویروس کرونا به دلیل تحدید سفر و سوق مرزها به بسته شدن، شوک‌های بزرگ مشترکی (اثر جهانی شدن) را بر گردشگری داخلی وارد آورده است (کراینر و رام، ۲۰۲۰). به طوری که طبق آخرین گزارش‌های سازمان جهانی گردشگری (UNWTO) و شورای جهانی سفر (WTTC)، با ظهور COVID-19، به عنوان هفتمین فاجعه بزرگ دنیا (سازمان بهداشت جهانی^۲، ۲۰۲۰)، ۵۰ میلیون شغل در صنعت گردشگری و مهمان نوازی در معرض نابودی قرار گرفته است و حجم درآمدهای حاصل از این صنعت به یک سوم نزول پیدا کرده که عددی حدود ۳۰۰ تا ۴۵۰ میلیارد دلار حجم تخمینی این رکود است. با این شرایط ناشناخته و تأثیرات COVID-19، علامت‌هایی از این بحران وجود دارد که نه تنها متفاوت هستند که قابلیت ایجاد تغییرات ساختاری و اساسی در گردشگری را به همراه داشته‌اند (ژنگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۳۳۸). این ویروس ریشه در الگوی رشد و رقابت‌پذیری کشورها دارد (اوش^۴، ۲۰۲۰). همه‌گیری کنونی COVID-19 یک تغییر در الگوی تحقیقات سفر و گردشگری را در پی داشته است. در این راستا، بررسی پیشینه ادبیات تجربی نشان از آن دارد که این پژوهش‌ها جامع نبوده و بیشتر تلاش‌ها برای سنجش تأثیرات اقتصادی COVID-19 بر بدنه صنعت گردشگری در سطح بافت ملی و جهانی بوده است (کاک^۵ و همکاران، ۲۰۲۰: ۲) که این مستلزم توسعه و پیشبرد دامنه پژوهش در بخش‌های مختلف گردشگری از جمله رقابت‌پذیری مقصدهای گردشگری برای دوران پسا بحران است. با این ضرورت، تحقیق حاضر در صدد بازشناسی محرک‌های موثر بر رقابت‌پذیری سفر و گردشگری برای دوران پسا کرونا است، که نوآوری این پژوهش هم محسوب می‌شود. کشور ایران هم از این قاعده مستثنی نیست و بازار گردشگری به صورت گسترده تحت تأثیر شیوع ویروس کرونا قرار گرفته است. همراه با این جریان، یک میلیون و ۷۰۰ هزار نفر شاغل این

1. Kreiner & Ram
2. UNWTO
3. Zheng
4. Ötsch
5. Kock

حوزه به طور مستقیم و حدود ۵ میلیون و ۲۰۰ هزار نفر شاغل غیر مستقیم در صنعت گردشگری و هتلداری ایران در شرف بیکار شدن هستند. این هم در حالی است که صنعت گردشگری نخستین و بیشترین ضربه را از بیماری کرونا متحمل شده و تقریباً تا حد ورشکستگی اقتصاد این صنعت پیش رفته است. در آینده، پیامدهای اقتصادی ناشی از شیوع بیماری کرونا جدی خواهد بود. اگر اقدامات پیشگیرانه در این حیطه به درستی انجام نشوند، صنعت گردشگری با اثرات کاهش بیشتری روبرو شده و در نهایت به فروپاشی اقتصادی می‌انجامد. دولت، در اقتصاد ایران در مفهوم عام و در بخش گردشگری در مفهوم خاص، نقش بسیار پررنگی در سیاست‌گذاری و حتی اجرا (پیش‌گیری و توقف تقاضا در آینده صنعت گردشگری) دارد (فرزین و همکاران، ۱۳۹۹: ۳). بنابراین، با توجه به پتانسیل‌های موجود و محرک‌هایی که می‌توانند به ارتقاء مجدد مزیت رقابتی سفر و گردشگری پس از دوران کرونا در کشورمان بیانجامند، لازم است بررسی‌های لازم صورت گرفته تا با بازشناسی نیروهای موثر بر آن و سرمایه‌گذاری روی این محرک‌ها بتوان دوباره جایگاه ایران را بهبود بخشید. در همسویی با چنین ضرورتی، هدف مقاله حاضر بازشناسی عوامل محرک موثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری کشور ایران برای دوران پساکرونا بود، که روش تحلیل ساختاری در این مسیر بکار گرفته شد. این هدف با طرح و تبیین دو پرسش اصلی ردیابی و مطالعه علمی شد: ۱- مهمترین نیروهای محرک موثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری ایران برای دوران پساکرونا کدام‌اند؟ نظام خوشه‌بندی محرک‌های موثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری ایران دوران پساکرونا کدام‌اند؟

مرور پیشینه نظری

گردشگری و رقابت‌پذیری مقصد

توسعه گردشگری در یک مقصد بر فضای طبیعی، و سبک زندگی اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی ساکنین محلی به صورت مستقیم اثرگذارده و کیفیت زندگی ساکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پرچکانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۸). بی‌تردید بسیاری از کشورهای جهان برای کسب منابع و مزایای بیشتر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در کشورهای متبوع خود رقابتی تنگاتنگ دارند؛ بنابراین، در سیاست‌ها و برنامه‌های کشورشان به گردشگری به‌مثابه ابزاری موثر برای ادامه روند

توسعه سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی توجهی خاص مبذول می‌کنند (علی‌اکبری و همکاران، ۱۳۹۷). در سال‌های اخیر، رقابت به عنوان یک مفهوم اقتصادی که بر توسعه پایدار صنعت سفر و گردشگری تأثیر می‌گذارد، مطرح است (بالان^۱ و همکاران، ۲۰۰۹: ۹۸۲). برای رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری تعاریف متعددی ارائه شده است. دهار تسر^۲ (۲۰۰۰) رقابت-پذیری مقاصد گردشگری را در توانایی آن مقصد در حفظ و ارتقاء موقعیت و سهم بازار خود در طول زمان تعریف می‌کند. بو‌هالیس^۳ (۲۰۰۰) و کروچ و ریچی^۴ (۱۹۹۹) هم این تعریف را براساس موفقیت اقتصادی ساکنان مقصد مورد نظر ارائه کرده‌اند و این تعریف، بیشتر در مقاصد بین‌المللی قابل بررسی است (برومند و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۷). از نظر فریر و استیوا^۵ (۲۰۰۹) گردشگری چارچوبی استراتژیک است از تمام شرکایی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در خلق محصولات گردشگری در سطح جهانی مشارکت دارند (فریر و استیوا، ۲۰۰۹). با توجه اهمیت روز افزون موضوع رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری در سال‌های اخیر، شورای جهانی سفر و گردشگری^۶ و سازمان جهانی اقتصاد برای درک و اندازه‌گیری رقابت‌پذیری کشورهایها اقداماتی انجام داده‌اند. تعریفی که سازمان جهانی اقتصاد از رقابت‌پذیری ارائه داده، عبارت است از: «عوامل و خط‌مشی‌هایی که یک کشور را در جهت توسعه بخش سفر و گردشگری^۷ جذاب می‌کند» (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۰۷). رقابت‌پذیری در سطح ملی، بدان معناست که یک کشور در شرایط تجارت آزاد و بازار عادلانه نخست، توانایی تولید کالاها و خدماتی را داشته باشد که در آزمون بازارهای بین‌المللی سربلند بیرون آیند و دوم، به‌طور همزمان ضمن حفظ درآمد واقعی مردم خود، میزان این درآمد را در بلندمدت افزایش دهد. رسیدن به برتری رقابتی هدف رقابت‌پذیری است؛ یک کشور، منطقه یا به‌طور عام‌تر یک مقصد گردشگری، زمانی رقابت‌پذیر است که بتواند جذابیت‌های کلی و تجربیاتی کیفی ارائه کند که برابر یا بهتر از مقاصد جایگزین برای متقاضیان خاص باشد. داویر^۷ و کیم (۲۰۱۰) تأکید می‌کنند که هدف

1. Balan
2. D'Hartserre
3. Buhalis
4. Crouch and Ritchie
5. Ferreira & Estevo
6. World Tourism & Travel Council
7. Dwyer and Kim

نهایی رقابت‌پذیری حفظ و افزایش درآمد واقعی شهروندان مقصد مورد نظر است که معمولاً در سطح زندگی استاندارد کشور منعکس شده است (زروکی و اولیایی نسب، ۱۳۹۶: ۸۱). در ۳۵ سال اخیر، مدل‌های متعددی برای سنجش رقابت‌پذیری مقصدهای گردشگری ارائه شده است که هر یک بر جنبه‌های خاصی از گردشگری تاکید داشته‌اند. در این زمینه ۱۲ مدل معتبر خارجی شامل مدل‌های گیلبرت^۱ (۱۹۸۴)، پورتر^۲ (۱۹۹۰)، پون^۳ (۱۹۹۳)، بورداس^۴ (۱۹۹۴)، کروچ و ریچی (۱۹۹۹)، داویر و همکاران^۵ (۲۰۰۰)، گونزالس و فالكون^۶ (۲۰۰۳)، انرایت و نیوتن^۷ (۲۰۰۴)، پایک^۸ (۲۰۰۴)، چانز و ماتسون^۹ (۲۰۰۵)، گوروچورن و سوگیارتو^{۱۰} (۲۰۰۵) و مدل مجمع جهانی اقتصاد^{۱۱} (۲۰۰۹) وجود دارد (برومند و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۷). در جدول شماره (۱)، به تشریح چند مورد از این مدل‌ها پرداخته شده است.

1. Gilbert
2. Porter
3. Poon
4. Bordas
5. Dwyer
6. Gonzales and Falcon
7. Enright and Newton
8. Pike
9. Johns and Mattsson
10. Gooroochurn and sugiarto
11. World Economic Forum

جدول ۱- مدل‌های سنجش رقابت پذیری مقاصد گردشگری

مدل	دیدگاه	ابعاد یا اصول
گیلبرت (۱۹۸۴)	معتقد است که مقصدهای گردشگری باید تلاش کنند خود را به جایگاه مقصد با شان بالا برسانند تا سطح تصویر ذهنی، وفاداری مشتریان و منافع اقتصادی خود را افزایش دهند.	- مقصدهای گردشگری با شان بالا ^۱ - مقاصد با شان پایین ^۲ (بوهالیس، ۲۰۰۰).
پورتر (۱۹۹۰)	معتقد است که ترکیب عوامل دورنی، شرایط تقاضا، و صنایع پشتیبانی کننده و استراتژی، ساختار و رقابت درجه رقابت پذیری کلی را تعیین می کند.	- عوامل دورنی - شرایط تقاضا - صنایع پشتیبانی کننده - استراتژی، ساختار و رقابت (پورتر، ۱۹۹۰).
پون (۱۹۹۳)	معتقد است که گردشگری جدید انعطاف پذیر، بخش بندی شده و مطابق با نیازهای گردشگران است. این مدل جدید آثار فناوری اطلاعات را بر تصمیم گیری و رفتار مصرف کنندگان پیش بینی می کند.	- محیط طبیعی و حفظ آن - گردشگری بخش پیشرو در برنامه ریزی - تقویت کانال‌های توزیع مرتبط با گردشگری - وجود بخش خصوصی پویا (فنگ منگ ^۳ ، ۲۰۰۶).
کروچ و ریچی (۱۹۹۹)	آنها معتقدند که قدرت رقابت یک مقصد باید نه تنها به وسیله قابلیت آن در ارتقای شیوه زندگی و شکوفایی اجتماعی آن بلکه بر مبنای سنجش کارایی تخصیص منابع اندازه گیری شود.	- عوامل و منابع پشتیبان - منابع و جاذبه‌های محوری - مدیریت مقصد - خط‌مشی، برنامه ریزی و توسعه مقصد - مشخصه‌های کیفی (تعدیب کننده و تقویت کننده) (کروچ، ۲۰۰۷)
داویر و همکاران (۲۰۰۰)	از منظر داویر و همکارانش رقابت پذیری مقصد مرتبط با توانایی یک مقصد برای عرضه کالاها و خدماتی است که اهمیتش برای	- توانایی و قابلیت یک مقصد برای حفظ موقعیت

1. Status area
2. Commodity area
3. Fang meng

- جایگاه و سهم بازار خود یا اصلاح بخشی (داویر و کیم، ۲۰۰۳)	گردشگران، بهتر بودن نسبت به دیگر مقصدهاست.	
- شاخص‌های چارچوب کنترلی و نظارتی سفر و گردشگری - شاخص‌های مربوط به محیط تجاری و زیرساخت‌های سفر و گردشگری - شاخص‌های مربوط به منابع طبیعی، فرهنگی و انسانی سفر و گردشگری (شواب ^۱ ، ۲۰۱۷)	برای سنجش سطح رقابت‌پذیری سفر و گردشگری کشورها و مقایسه و رتبه‌بندی آن‌ها ارائه شده است.	مدل مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۰۹)

از دیدگاه کلی می‌توان موضوع اصلی را تفاوت اصلی در مدل‌های ارائه شده دانست که توسعه-دهندگان هر مدل برحسب موقعیت و محیط کلی اطراف خود به اصول، متغیرها و شاخص‌های مختلف متناسب با این ویژگی‌ها به دست آمده است، اکثر این مدل‌ها از نظر کاربردپذیری دشوار و از نظر شاخص‌ها قلمرو و دامنه محدودی دارند. به طوری که بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴، شورای جهانی گردشگری و سفر (WTTC) شاخصی با عنوان "پایش رقابت‌پذیری WTTC" تهیه کرد که چندین مفهوم اساسی برای توسعه‌ی صنعت گردشگری از قبیل قیمت رقابت‌پذیر، زیرساخت‌ها، منابع انسانی، محیط‌زیست و فناوری را مدنظر داشت. با وجود استقبال جامعه‌ی جهانی، قلمرو و دامنه این شاخص محدود بود. پس از این مجمع جهانی اقتصاد (WEF) و چند ارگان دیگر به همکاری فراخوانده شد تا عمق و گستره داده‌ها بیشتر شود (زروکی و اولیایی نسب، ۱۳۹۶: ۸۲). امروزه مجمع جهانی اقتصاد به عنوان معتبرترین مرجع در عرصه معرفی و گسترش چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری گردشگری مطرح است. شاخص رقابت‌پذیری سفر و گردشگری (TTCI)^۲ با مشارکت چندین شرکت برنامه‌ریزی استراتژیک، معاونت حمل و نقل هوایی بین‌المللی (IATA)، سازمان جهانی گردشگری (UNWTO) و شورای جهانی سفر و گردشگری (WTTC) و دیگر بنگاه‌های مربوط به امور گردشگری تبیین شد و توسعه یافت (فرناندز و دیاز، ۲۰۱۶: ۱۳۱)؛ در این پژوهش نیز به دلیل جامع بودن شاخص‌های آن به منظور

1. Schwab

2. Travel & Tourism Competitiveness Index

استخراج و تکمیل محرک‌های اولیه برای دوران پساکرونا از چارچوب مفهومی مدل مجمع جهانی اقتصاد استفاده شد.



نمودار ۱- چهارچوب مفهومی رقابت‌پذیری سفر و گردشگری مجمع جهانی اقتصاد، منبع: مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۰۹

گردشگری و ویروس کرونا

گردشگری به عنوان یک پدیده انبوه بزرگ‌ترین تحرک اجتماعی در پهنه جغرافیایی جهان به شمار می‌رود (علی اکبری و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۷). در این راستا، کرونا ویروس در اوایل ۲۰۲۰ از هر نظر دنیا را برای همیشه تغییر داده و نقش بسزایی در توقف این تحرک اجتماعی بزرگ، سفرهای بین‌المللی، تقاضای گردشگری و صنعت مهمان‌نوازی داشته است (چانگ^۱، ۲۰۲۰: ۲). بحران‌ها وقایع منظم سفر و گردشگری هستند (گاسلینگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). بسیاری از مقاصد تحت تأثیر بحران‌های طبیعی و انسان‌ساخت قرار دارند و طی سال‌ها، راهکارها و استراتژی‌های

1. Chia-Lin Chang
2. Gössling

مختلف تاب‌آوری برای کاهش اثرات این بحران‌ها توسعه داده شده است (ریچی و جیانگ، ۲۰۱۹). بحران ناشی از همه‌گیری Covid-19 از بسیاری جهات متفاوت و منحصر به فرد بوده است: اول، کاهش در مسافرت، مهمان‌نوازی و جهانگردی در سراسر جهان اتفاق افتاده است؛ دوم، ضررهای اقتصادی بسیار چشمگیرتر بوده است؛ سوم، بحران جاری امکان ایجاد تغییراتی اساسی را در بسیاری بخش‌های گردشگری دارد (دولینیکار و زارع^۱، ۲۰۲۰) و چهارم، پایان بحران هیچ کجا به چشم نمی‌خورد (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۰).

مطالعات تجربی جامع در مورد شیوع همه‌گیر و تأثیر آن‌ها بر صنعت گردشگری در ادبیات یافت نمی‌شود (شکاره^۲ و همکاران، ۲۰۲۰: ۲). مروری بر ادبیات فعلی در مورد تأثیر Covid-19 بر صنعت گردشگری نشان می‌دهد که تاکنون عمده مطالعات منتشر شده را می‌توان در دسته مقالات مروری یا گزارش‌های ملی و جهانی در نظر گرفت (یانگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۰؛ گاسلینگ^۴ و همکاران، ۲۰۲۰) و در هیچ کدام از مطالعات گردشگری با توجه به بحران Covid-19 بحث نشده است.

همه‌گیری این ویروس تأثیر عمیقی بر بخش گردشگری گذاشت (استرلکوسکی^۵، ۲۰۲۰: ۳) و این همه‌گیری توانسته است محرک‌های اصلی صنعت گردشگری را تا مرز فروپاشی برساند، زیرا همه فعالیت‌های انسانی اعم از اجتماعی، مذهبی، ورزشی، هنری و فرهنگی را به شدت در سرتاسر جهان تحت تأثیر قرار داده است (فولیانس و همکاران، ۲۰۲۰: ۹). آژانس تخصصی سازمان ملل متحد^۶ برای گردشگری انتظار دارد که در سال ۲۰۲۰ در مقایسه با ارقام سال ۲۰۱۹، ورود گردشگران بین‌المللی به میزان ۲۰ تا ۳۰ درصد کاهش یابد (UNWTO, 2020). شورای جهانی مسافرت و گردشگری هشدار داده است که همه‌گیری ویروس می‌تواند ۵۰ میلیون شغل صنعت مسافرت و گردشگری در سراسر دنیا را قطع کرده و انتظار می‌رود آسیا بیشترین آسیب را متحمل شود؛ در نتیجه، پیشبینی می‌شود که رشد اقتصادی آسیا در سال ۲۰۲۰ به صفر برسد و بدین ترتیب بدترین عملکرد رشد، تقریباً طی ۶۰ سال، براساس صندوق بین‌المللی پول مشخص شود

1. Dolnicar & Zare
2. Škare
3. Yang
4. Gössling
5. Strielkowski
6. The United Nations specialized agency

(فولیناس^۱ و همکاران، ۲۰۲۰: ۲). برآورد می‌شود تولید ناخالص داخلی ده اقتصاد که بیشترین سهم از جهانگردی را در کل صادرات دارند به طور متوسط تقریباً ۶/۸ درصد کاهش یابد (سازمان جهانی کار^۲، ۲۰۲۰: ۳). با توجه به تعادل بازار در نظریه عرضه - تقاضا، بخش گردشگری در حال کاهش موازی با کاهش تقاضا است. نقش دولت در پیش‌گیری از تقاضا و توقف آن در صنعت گردشگری بسیار مهم است. دولت باید مکانیزمی برای اقتصاد و در همان زمان برای مقابله با ویروس معرفی کند. اگر اقدامات پیشگیری به درستی صورت نگیرند، صنعت گردشگری با اثرات صنعت گردشگری با اثرات کاهش بیشتری روبرو خواهد شد که باعث فروپاشی اقتصادی می‌شود (راسبی^۳، ۲۰۲۰: ۱۸۹).

در زمینه رقابت‌پذیری سفر و گردشگری در داخل و خارج از کشور پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است که در اینجا به چند مورد از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

باقری و کیانی (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان «ارائه مدل تفسیری ساختاری شاخص‌های رقابت‌پذیری سفر و گردشگری؛ مطالعه موردی: استان فارس» توانستند درک و دانشی کاربردی برای مسئولان و سیاست‌گذاران صنعت گردشگری استان فارس در زمینه شناسایی و سطح‌بندی شاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری گردشگری ایجاد کنند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اولویت صنعت گردشگری برای دولت کلیدی‌ترین شاخص در جهت افزایش رقابت‌پذیری صنعت گردشگری استان فارس بوده و جایگاه نازل ایران از منظر این شاخص در آخرین رتبه‌بندی مجمع جهانی اقتصاد نیز بیانگر لزوم توجه روزافزون دولت به توسعه صنعت گردشگری است.

افراخته و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری گردشگری؛ مطالعه موردی: شهرستان سرعین» به بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رقابت-پذیری گردشگری منطقه سرعین با بهره‌گیری و تلفیق دو مدل کراچ و ریچی، و کانو پرداخته‌اند؛ نتایج کسب‌شده با روش تحلیل عاملی و نرم‌افزار LISREL تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که از میان ۶ شاخص در مدل تلفیقی مذکور، به ترتیب منابع و جاذبه‌های محوری،

1. Folinas
2. international labour organization
3. Abu Bakarand Rosbi

مدیریت مقصد، عوامل تقویت‌کننده، برنامه‌ریزی خط‌مشی و توسعه مقصد، رضایت گردشگران، عوامل و منابع پشتیبان از اولویت برخوردارند.

کرمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به تحلیل و بررسی نقش دولت در مدیریت و برنامه‌ریزی بحران‌های گردشگری با مطالعه موردی بحران کرونا پرداخته‌اند؛ نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که دولت اولاً بایستی برآورد درستی از میزان زیان‌های ناشی از بحران کرونا در حوزه گردشگری داشته باشد و در ادامه با شناسایی حوزه‌هایی که کم‌ویش دچار زیان و آسیب شده‌اند، بخش‌های مالیاتی را برای آن‌ها در نظر بگیرد. همچنین مهیا کردن فضای مجازی و فراهم کردن زیرساخت‌های این حوزه برای رونق‌بخش گردشگری از دیگر اقدامات مفید دولت برای حمایت از صنعت گردشگری در برابر بحران کروناست.

میکا^۱ (۲۰۱۲)، محرک‌های اصلی رقابت‌پذیری گردشگری را نوآوری، توانایی ایجاد خوشه‌ها، برخوردار بودن نیروی انسانی شایسته، کیفیت مدیریت، استفاده از آخرین تکنولوژی، سطوح قیمتی و مواردی از این دست می‌داند.

کروس^۲ (۲۰۱۳)، بیان می‌کند که ارزیابی رقابت‌پذیری بر مبنای عوامل تولید که داده محور است، تصویری جامع از موقعیت‌یابی رقابتی یک مقصد گردشگری را بیان نمی‌کند؛ بنابراین، ارزیابی رقابت‌پذیری باید تا حدی نتیجه محور باشد. کروس با قیاس مدل داده محور مجمع جهانی اقتصاد با مدل اصلاح‌شده خود، بر جایگاه رقابتی کاستاریکا^۳ صحنه می‌گذارد. این مدل جدید سنجش رقابت‌پذیری بر مفاهیمی چون بهره‌وری، تجربیات به‌یادماندنی و کیفیت زندگی استوار است.

لی و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهش خود، "گردشگری به‌عنوان انگیزه مهمی برای ترویج رشد اقتصادی: یک بررسی انتقادی"، دلایلی را بررسی کردند که چرا گردشگری از دیدگاه اندازه‌گیری اثرات اقتصادی آن، انگیزه‌ای برای ترویج رشد اقتصادی، کارایی، بهره‌وری و اثرات چندین عامل اقتصادی خارجی، و ترویج کمک به کاهش فقر است. بدین منظور، بررسی انتقادی با انتخاب ۳۴۶ مقاله از ۱۱ نشریه مرتبط با گردشگری که در طول ۲۰۰۰-۲۰۱۴ منتشر شدند،

1. Mika
2. Croes
3. Costa Rica

انجام شد. برای پرداختن به چگونگی تحقیق در این مقاله، تکنیک های تحلیل داده های اولیه که در مطالعات اولیه بکار رفته اند، مرور شده اند و سرانجام، برخی ملاحظات برای ترویج توسعه گردشگری، کاهش فقر، بهبود کارآیی گردشگری و تقویت رقابت گردشگری پیشنهاد شده است.

کرستیک و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان "صنعت گردشگری و رقابت پذیری ملی: چشم انداز کشورهای زیر صحرای آفریقا" به تجزیه و تحلیل سهم صنعت گردشگری در رقابت جهانی ۳۱ منطقه جنوب صحرای آفریقا (SSA) پرداخته اند. هدف این است که ارتباط بین سطح رقابت پذیری سفر و جهانگردی به دست آمده اندازه گیری شده توسط شاخص رقابت پذیری سفر و جهانگردی (TTCI) و سطح رقابت جهانی با استفاده از شاخص جهانی رقابت (GCI) در کشورهای SSA اندازه گیری شود. پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، همبستگی، رگرسیون، خوشه و تجزیه و تحلیل مقایسه ای انجام شده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین GCI و TTCI و همچنین تأثیر مثبت TTCI بر GCI در گروه مشاهده شده کشور، همبستگی مثبت و محکمی وجود دارد. نتیجه گیری این مقاله مواردی را به سیاست گذاران گردشگری در کشورهای SSA^۱ پیشنهاد می کند.

شکاره و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی تأثیر COVID-19 در صنعت مسافرت و جهانگردی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بهبود وضعیت صنعت جهانگردی در سراسر جهان تقریباً حدود ۱۰ ماه زمان خواهد برد. مدیران گردشگری باید اثرات این ویروس را بر روی این صنعت ارزیابی کرده و روش های جدید مدیریت ریسک را برای مقابله با این بحران توسعه دهند. همچنین پشتیبانی های لازم از سیاست های خصوصی و عمومی برای حفظ سطح عملیاتی بخش سفر و گردشگری صورت پذیرد.

بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده در موضوع رقابت پذیری سفر و گردشگری، قوام بخش این فرضیه است که با توجه به زمان و شیوع بیماری کووید ۱۹ در اواخر سال ۲۰۱۹، اکثر این پژوهش ها بدون مطالعه این بیماری انجام شده اند. به طور کلی، آنچه این پژوهش را از دیگر پژوهش های داخلی و خارجی متمایز می کند، ارائه چارچوبی علمی از شاخص های رقابت پذیری سفر و

گردشگری با بهره‌گیری از مدل رقابت‌پذیری جهانی برای دوران پسا کرونا و استفاده از مدل پر کاربرد آینده‌پژوهی تحلیل ساختاری برای خوشه‌بندی و رتبه‌بندی محرک‌ها است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی-تحلیلی و به لحاظ زمان جزو پژوهش‌های آینده‌نگرانه است و با توجه به ماهیت داده‌ها کیفی محسوب می‌شود. داده‌های نظری با روش اسنادی و داده‌های تجربی به روش میدانی (مصاحبه، پنل خبرگان و پرسشنامه اثرات متقاطع) تهیه شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصین دانشگاهی با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و با روش نمونه‌گیری قضاوتی یا هدفمند بود. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بود و همچنین نکته قابل توجه در تعیین تعداد خبرگان کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف در پژوهش بود. در تهیه محرک‌های مؤثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری کشور ایران دوران پسا کرونا از مرور ادبیات، مطالعه پیشینه و پویای محیطی وضعیت گردشگری کشور ایران در دوران اپیدمی ویروس کرونا استفاده شد که در نهایت در دو مرحله ۴۱ محرک اولیه توسط ۶ نفر از خبرگان برای احصاء و شناسایی شدند. در پردازش اطلاعات از روش‌های تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم‌افزار MICMAC استفاده شده است. جدول شماره (۲)، محرک‌های اولیه شناسایی شده برای رقابت‌پذیری گردشگری کشور ایران برای دوران پسا کرونا را نشان می‌دهد؛ چارچوب کلی این محرک‌ها از شاخص‌های رقابت‌پذیری سفر و گردشگری مجمع اقتصاد جهانی برگرفته شده است.

جدول ۲- محرک‌های اولیه شناسایی شده مؤثر بر وضعیت رقابت پذیری گردشگری کشور ایران در دوران پسا کرونا

ابعاد کلی	ابعاد فرعی
توانمندسازی محیطی	<p><i>Var01</i>. کنترل بهداشت و سلامت محیط‌های کسب و کار، <i>Var02</i>. مشاوره و حضور مستقیم کارشناسان HSE، <i>Var03</i>. ارتقای امنیت و ایمنی برای مسافرت (مربوط به ظرفیت گردشگری)، <i>Var04</i>. کنترل امنیت به صورت نامحسوس مانند کنترل با دوربین، <i>var05</i>. ارائه پروتکل‌های بهداشت عمومی و فاصله مناسب اجتماعی برای گردشگران، <i>Var06</i>. آگاهی سازی و اطمینان‌پذیری گردشگران از مقاصد گردشگری (از عدم وجود ویروس کرونا)، <i>Var07</i>. توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی منابع انسانی، <i>Var08</i>. سهولت دسترسی مجدد به نیروی کار متخصص، <i>Var09</i>. آمادگی فناوری اطلاعات و ارتباطات، <i>Var10</i>. ارتقاء و به‌روزرسانی کیفیت خدمات الکترونیکی مانند اینترنت و خودپرداز</p>
آمادگی شرایط و چارچوب قانونی گردشگری	<p><i>Var11</i>. اولویت‌بخشی مجدد به سفر و گردشگری، <i>Var12</i>. الزامی بودن گواهی سلامت گردشگران ورودی به کشور، <i>Var13</i>. باز بودن بین‌المللی و همکاری بین المللی و رهبری مسئولانه، <i>Var14</i>. تقویت و تولید پکیج‌های بین‌المللی معرفی جاذبه‌های کشور، <i>Var15</i>. توسعه گردشگری جایگزین و "سفرهای هوشمند" (گردشگری انفرادی)، <i>Var16</i>. ارائه بیمه سفر، <i>Var17</i>. رقابت‌پذیر نمودن قیمت و هزینه‌های سفر به ایران نسبت به سایر نقاط هم‌تراز (مربوط به ظرفیت گردشگری)، <i>Var18</i>. اعمال قوانین بهداشتی مربوط به محیط‌زیست، <i>Var19</i>. انتخاب مجدد ایران به دلیل تجربه قبلی (مربوط به تجربه محیطی)، <i>Var20</i>. سرمایه‌گذاری مجدد در بخش گردشگری، <i>Var21</i>. اختصاص بودجه مناسب به وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، <i>Var22</i>. ارائه تسهیلات حمایتی و کمک‌های بلاعوض به بخش‌های خسارت‌دیده گردشگری، <i>Var23</i>. ارتقاء پایداری محیطی اماکن گردشگری</p>

<p><i>Var24</i>. آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران، <i>Var25</i>. آماده-سازی بسته‌های مناسب سفر از طرف دفاتر خدمات مسافرتی، <i>Var26</i>. ارتقاء میزان خدمات بهداشتی، رفاهی و اقامتی استاندارد، <i>Var27</i>. افزایش میزان مراکز اقامتی سنتی استاندارد و مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا، <i>Var28</i>. افزایش تعداد و تنوع رستوران‌ها و مراکز خدماتی مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا، <i>Var29</i>. ارتقای کیفیت زیرساخت‌های ریلی و هوایی، <i>Var30</i>. تقویت دسترسی و خوانایی مسیرهای شهری نظیر علائم و تابلوها، خیابان‌ها، <i>Var31</i>. تهیه کیت‌ها و بسته‌های بهداشتی فردی برای محیط‌های عمومی بسته، <i>Var32</i>. ارتقاء کیفیت حمل‌ونقل سفر</p>	<p>آمادگی زیرساختی</p>
<p><i>Var33</i>. برگزاری کلاس‌های آموزشی به کارکنان، <i>var34</i>. خدمات گردشگری به شیوه آنلاین، <i>Var35</i>. خدمات‌رسانی نوین گردشگری مثل خدمات دیجیتال و تجارت الکترونیک، <i>Var36</i>. برگزاری مجدد فستیوال‌ها، نشست‌های بین‌المللی گردشگری و سمینارهای آنلاین (وبینار)، <i>Var37</i>. تولید محتوا و تبلیغات برای جذب گردشگران در فضای مجازی، <i>Var38</i>. تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر، <i>Var39</i>. ارتقاء مجدد عملکرد صنایع دستی، <i>var40</i>. دسترسی به فضاهای ورزشی، <i>Var41</i>. آموزش و تقویت فرهنگ مهمان‌نوازی بعد از پسا کرونا (صمیمت)</p>	<p>توانمندسازی منابع طبیعی و فرهنگی</p>

منبع: مجمع اقتصاد جهانی و مطالعات نگارندگان، ۱۳۹۹.

بحث و ارائه یافته‌ها

تحلیل کلی محیط سیستم: جدول شماره (۳)، برآیند اثرات متقابل ۴۱ عامل یا محرک مؤثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری کشور ایران در دوران پسا کرونا را بر اساس تشکیل ماتریس ۵۰×۵۰ در چهار بُعد اصلی رقابت‌پذیری گردشگری نشان می‌دهد. نتایج این جدول بیانگر تعداد تکرار ۲ بار و درجه پرشدگی ۸۵/۳۲ درصد است که نشان می‌دهد محرک‌های انتخاب‌شده تأثیر زیادی بر هم داشته‌اند. از مجموع ۱۲۶۶ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۴۱۵ رابطه، عددشان صفر بوده است که این یعنی عوامل بر همدیگر تأثیر نگذاشته یا از همدیگر

تأثیر نپذیرفته‌اند؛ ۱۹۴ رابطه عددشان یک بوده است، بدین معنی که تأثیر کمی نسبت به هم داشته‌اند. ۴۷۷ رابطه عددشان ۲ بوده است، بدین معنی که رابطه تأثیرگذار نسبتاً قوی‌ای داشته‌اند. ۵۹۵ رابطه عددشان ۳ بوده است، بدین معنی که روابط محرک‌های کلیدی زیاد بوده است و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردار بوده‌اند.

جدول ۳- تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و اثرات متقابل محرک‌های رقابت‌پذیری گردشگری

شاخص	اندازه ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	مجموع	درجه پرشدگی
مقدار	۴۱	۲	۴۱۵	۱۹۴	۴۷۷	۵۹۵	۱۲۶۶	۸۵٫۳۲٪

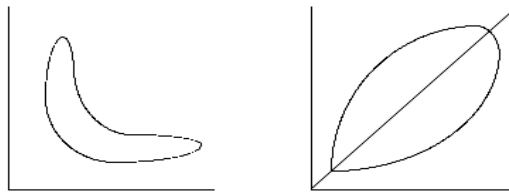
ماتریس این پژوهش بر اساس محرک‌های آماری با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۹۹٪ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۴).

جدول ۴- درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری
۱	۹۸٪	۹۸٪
۲	۹۹٪	۹۹٪

ارزیابی پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری محرک‌های رقابت‌پذیری گردشگری

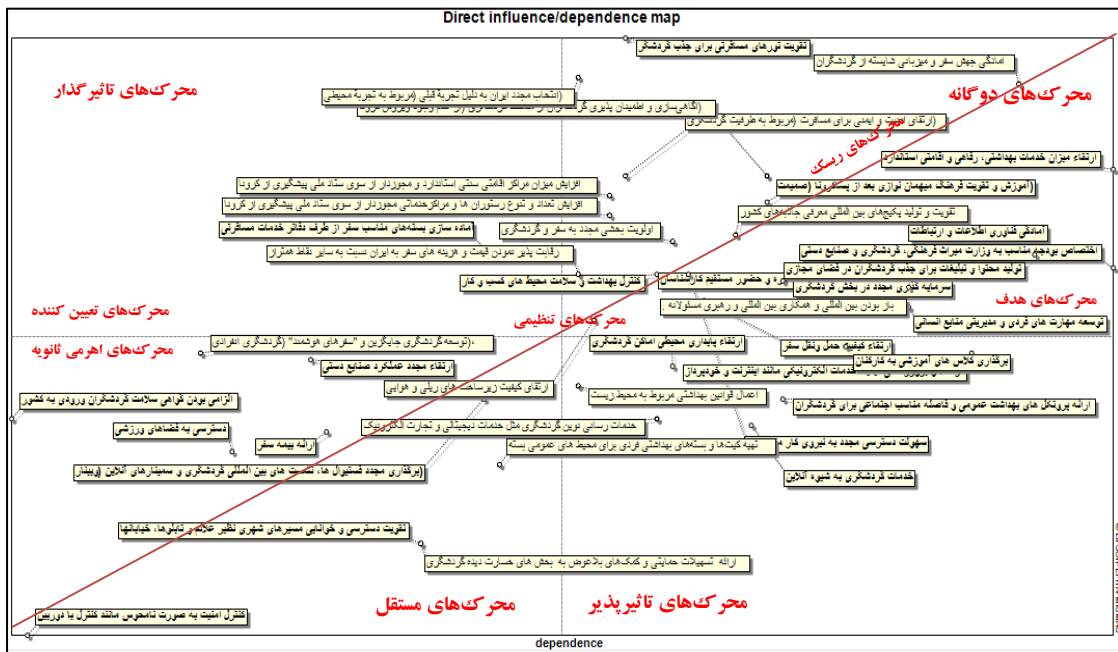
الگوی توزیع محرک‌های رقابت‌پذیری گردشگری بر روی صفحه پراکنندگی حاکی از میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. در روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری با نرم‌افزار MIC MAC در مجموع دو مدل عمومی پراکنندگی وجود دارد که به دستگاه‌های پایدار و ناپایدار معروف هستند؛ در مدل سیستم پایدار پراکنندگی محرک‌ها به صورت L است، در این مدل برخی محرک‌ها دارای اثرگذاری بالا و برخی دارای اثرپذیری بالا هستند؛ منتها در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است، در این سیستم‌ها نیروهای توسعه پیرامون محور قطری صفحه پراکننده بوده و در بیشتر مواقع حالتی بینابین از اثرگذاری و اثرپذیری دارند، که شناسایی محرک‌های کلیدی را دشوار می‌کند (شکل‌های ۱ و ۲).



شکل ۱- سیستم ناپایدار

شکل ۲- سیستم پایدار

شکل شماره (۳)، الگوی پراکندگی محرک‌های مؤثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری ایران دوران پسا کرونا را نشان می‌دهد. این الگوی پراکندگی به‌طور کلی بیانگر وضعیت یک سیستم ناپایدار است، به این معنی که برخی محرک‌ها دارای تأثیر گذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا در سیستم هستند (جدول ۵).



شکل ۳- پراکندگی عوامل در پلان تأثیر گذاری و تأثیر پذیری

جدول ۵- میزان تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم محرک‌ها بر یکدیگر

تأثیرات غیر مستقیم	تأثیرات مستقیم	تأثیرات غیر مستقیم	تأثیرات مستقیم
۱	۲	۳	۴

میزان تأثیرگذار ی	میزان تأثیرپذی ری	میزان تأثیرپذی ری	میزان تأثیرگذار ی		میزان تأثیرگذار ی	میزان تأثیرپذی ری	میزان تأثیرپذی ری	میزان تأثیرگذار ی			
۲۶۰	۲۳۷	۲۵۵	۲۴۸	ارتقاء کیفیت حمل و نقل سفر	۲۲	۲۳۱	۳۷۳	۲۳۸	۳۸۵	تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر	۱
۳۰۶	۲۴۸	۳۰۰	۲۴۵	توسعه مهارت- های فردی و مدیریتی منابع انسانی	۲۳	۲۲۴	۳۵۷	۲۲۸	۳۶۴	انتخاب ایران به دلیل تجربه قبلی	۲
۲۳۵	۲۳۹	۲۳۱	۲۳۸	ارتقاء کیفیت زیرساخت‌های ریلی و هوایی	۲۴	۳۲۰	۳۵۱	۳۲۳	۳۶۱	آمادگی تورهای سفر و میزبانی شایسته از گردشگران	۳
۲۹۲	۲۳۲	۲۸۶	۲۲۵	برگزاری کلاس- های آموزشی به کارکنان	۲۵	۳۳۵	۳۰۹	۳۴۴	۳۱۷	ارتقاء میزان خدمات بهداشتی، رفاهی و اقامتی استاندارد	۴
۳۱۵	۲۲۷	۳۱۳	۲۲۱	ارتقاء و بروز رسانی کیفیت خدمات الکترونیکی	۲۶	۲۴۲	۳۰۸	۲۳۸	۳۱۳	ارتقاء ایمنی و امنیت برای مسافران	۵
۱۵۷	۲۱۹	۱۴۶	۲۲۱	توسعه گردشگری جایگزین و سفرهای هوشمند	۲۷	۲۶۴	۳۰۴	۲۶۹	۳۱۳	آگاهی‌سازی و اطمینان‌پذیری گردشگران از مقاصد	۶
۱۸۳	۲۲۳	۱۷۰	۲۱۸	ارتقاء مجدد عملکرد صنایع دستی	۲۸	۲۳۷	۲۹۸	۲۳۵	۳۰۳	افزایش میزان مراکز اقامتی سنتی استاندارد و مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا	۷
۲۴۳	۲۱۶	۲۴۸	۲۱۴	ارتقاء پایداری محیطی اماکن گردشگری	۲۹	۲۷۲	۳۰۲	۲۶۹	۳۰۰	آموزش و تقویت فرهنگ مهمان‌نوازی بعد از پسا کرونا	۸
۲۱۸	۲۰۲	۲۲۸	۲۰۴	اعمال قوانین بهداشتی مربوط به محیط زیست	۳۰	۲۴۰	۲۹۳	۲۳۵	۲۹۳	افزایش تعداد و تنوع رستوران‌ها و مراکز خدماتی مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری	۹
۲۷۱	۱۹۰	۲۷۲	۱۹۷	ارائه پروتکل‌های بهداشت عمومی و فاصله مناسب اجتماعی برای گردشگران	۳۱	۲۶۵	۲۸۵	۲۶۲	۲۸۲	تقویت و تولید پکیج‌های بین‌المللی جاذبه‌های کشور	۱۰
۲۱۷	۲۰۰	۲۰۷	۱۹۷	برگزاری مجدد فستیوال‌ها، نشست‌های بین- المللی گردشگری و	۳۲	۲۴۸	۲۷۶	۲۴۸	۲۷۹	اولویت‌بخشی مجدد به سفر و گردشگری	۱۱

				سمینارهای آنلاین							
۱۰۲	۱۸۶	۱۰۵	۱۸۷	الزامی بودن گواهی سلامت گردشگران	۳۳	۱۹۹	۲۷۱	۲۰۷	۲۷۶	آماده‌سازی بسته‌های مناسب سفر از طرف دفاتر خدمات مسافرتی	۱۲
۲۵۲	۱۸۸	۲۴۵	۱۸۷	خدمات‌رسانی نوبت گردشگری مثل خدمات دیجیتالی و تجارت الکترونیک	۳۴	۳۲۸	۲۷۳	۳۳۰	۲۷۲	آمادگی فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۳
۲۶۶	۱۸۱	۲۶۵	۱۸۴	خدمات گردشگری به شیوه آنلاین	۳۵	۳۳۰	۲۷۶	۳۲۷	۲۷۲	تولید محتوا و تبلیغات برای جذب گردشگران در فضای مجازی	۱۴
۱۶۵	۱۸۳	۱۷۳	۱۸۰	ارائه بیمه سفر	۳۶	۲۷۸	۲۶۹	۲۷۹	۲۶۵	مشاوره و حضور مستقیم کارشناسان	۱۵
۱۵۱	۱۷۳	۱۵۳	۱۷۰	دسترسی به فضاهای ورزشی	۳۷	۳۴۰	۲۷۴	۳۴۴	۲۶۵	اختصاص بودجه مناسب به وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	۱۶
۱۹۶	۱۶۰	۲۱۱	۱۶۳	تهیه کیت‌ها و بسته‌های بهداشتی فردی برای محیط‌های عمومی بسته	۳۸	۲۴۰	۲۵۹	۲۴۵	۲۶۲	کنترل بهداشت و سلامت محیط‌های کسب‌وکار	۱۷
۱۸۷	۱۲۹	۱۹۴	۱۲۲	ارائه تسهیلات حمایتی و کمک‌های بلاغوس به بخش‌های خسارت‌دیده گردشگری	۳۹	۲۶۴	۲۷۱	۲۵۲	۲۶۲	سهولت دسترسی مجدد به نیروی کار	۱۸
۱۹۸	۱۲۸	۱۹۴	۱۲۲	تقویت دسترسی و خوانایی مسیرهای شهری نظیر علائم و تابلوها، خیابان‌ها	۴۰	۲۳۲	۲۶۹	۲۲۸	۲۶۲	رقابت‌پذیر نمودن قیمت و هزینه‌های سفر به ایران نسبت به سایر نقاط هم‌تراز	۱۹
۱۰۵	۷۳	۱۰۹	۷۵	کنترل امنیت به‌صورت نامحسوس مانند کنترل با دوربین	۴۱	۲۷۴	۲۶۳	۲۷۲	۲۵۹	سرمایه‌گذاری مجدد در بخش گردشگری	۲۰
						۲۹۹	۲۵۹	۳۰۰	۲۵۵	باز بودن بین‌المللی و همکاری بین‌المللی	۲۱

خوشه‌بندی محرک‌های رقابت‌پذیری گردشگری ایران در دوران پسا کرونا

محرك‌های تأثیرگذار: این محرك‌ها مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار مستقیم در سیستم هستند و در رقابت‌پذیری گردشگری ایران دوران پسا کرونا از اهمیتی راهبردی برخوردارند، که محرك‌های انتخاب مجدد ایران به دلیل تجربه قبلی و آگاهی‌سازی و اطمینان‌پذیری گردشگران از مقاصد گردشگری (از عدم وجود ویروس کرونا)، آماده‌سازی بسته‌های مناسب سفر از طرف دفتر خدمات مسافرتی، رقابت‌پذیر نمودن قیمت و هزینه‌های سفر نسبت به سایر نقاط هم‌تراز، افزایش میزان مراکز اقامتی سنتی استاندارد و مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا و افزایش تعداد و تنوع رستوران‌ها و مراکز خدماتی مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا را شامل می‌شوند. محرك‌های فوق بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری را دارند و به‌عنوان بحرانی‌ترین محرك‌ها، وضعیت کلان و تغییرات سیستم به عملکرد آن‌ها وابسته است. محرك‌های تأثیرگذار ورودی سیستم محسوب شده و توسط سیستم قابل کنترل نیستند چراکه خارج از سیستم قرار داشته و به‌صورت محرك‌های باثبات عمل می‌کنند.

محرك‌های دوگانه: این محرك‌ها دارای دو ویژگی مشترک هم تأثیرگذاری بالا و هم تأثیرپذیری بالا هستند و هر عملی روی آن‌ها به تغییر در محرك‌های دیگر می‌انجامد. این محرك‌ها را می‌توان به دو دسته محرك‌های ریسک و هدف تقسیم کرد. این محرك‌ها هم قابل دستکاری و کنترل است و هم بر پویایی و تغییر سیستم اثر می‌گذارند؛ که به‌عنوان محرك‌های کلیدی و استراتژیک هم شناخته می‌شوند. در مجموع ۱۶ محرك مشاوره و حضور مستقیم کارشناسان، ارتقاء ایمنی و امنیت برای مسافرت، آموزش و تقویت فرهنگ مهمان‌نوازی بعد از دوران پسا کرونا، آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران، ارتقاء میزان خدمات بهداشتی، رفاهی و اقامتی استاندارد، آمادگی فناوری اطلاعات و ارتباطات، تقویت و تولید پکیج‌های بین‌المللی معرفی جاذبه‌های کشور، اولویت‌بخشی مجدد به سفر و گردشگری، کنترل بهداشت و سلامت محیط‌های کسب‌وکار، تولید محتوا و تبلیغات برای جذب گردشگران در فضای مجازی، سرمایه‌گذاری مجدد در بخش گردشگری، اختصاص بودجه مناسب به میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، توسعه فردی و مدیریتی منابع انسانی، باز بودن بین‌المللی و همکاری بین‌المللی و رهبری مسئولانه، آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران و تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر جزء محرك‌های دوگانه هم اثرگذار و هم اثرپذیر

هستند. این نیروها خود به دودسته محرک‌های ریسک و محرک‌های هدف به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

۱- محرک‌های ریسک: شامل آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران، تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر محرک‌های ریسک سیستم؛ محرک‌های ریسک برای آنکه به بازیگران کلیدی سیستم مبدل شوند از ظرفیت بسیار بالایی برخوردارند؛ چراکه به علت ماهیت ناپایدار، پتانسیل تبدیل شدن به نقطه انفعال سیستم را دارند.

۲- محرک‌های هدف: تولید محتوا و تبلیغات برای جذب گردشگران در فضای مجازی، سرمایه‌گذاری مجدد در بخش گردشگری، اختصاص بودجه مناسب به میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی منابع انسانی و باز بودن بین‌المللی و همکاری بین‌المللی و رهبری مسئولانه محرک‌های هدف سیستم هستند. این محرک‌ها بیش از آنکه تأثیرگذار باشند، تأثیرپذیرند و می‌توان آن‌ها را با ضریب قطعیت قابل قبول، به عنوان نتیجه تکامل سیستم شناسایی و معرفی کرد. با دستکاری این محرک می‌توان به تغییرات و تکامل سیستم در جهت موردنظر دست یافت. بنابراین بیش از آنکه نتیجه‌ای از پیش تعیین شده را به نمایش بگذارد، نمایانگر اهداف ممکن در سیستم است.

محرک‌های تأثیرپذیر: این محرک‌ها خروجی سیستم به شمار رفته و می‌توان آن‌ها را محرک‌های نتیجه نیز نامید. این محرک‌ها از تأثیرپذیری بسیار بالا از سیستم و تأثیرگذاری بسیار پایین روی سیستم برخوردار هستند. آنچه از این محرک‌ها می‌توان برداشت کرد، این است که این محرک‌ها نتیجه محرک‌های مستقل هستند. اگر محرک‌های مستقل و تأثیرگذار روند مثبتی داشته باشند، این محرک‌ها نیز مثبت خواهند بود. ۶ محرک ارتقاء کیفیت حمل و نقل سفر، برگزاری کلاس‌های آموزشی به کارکنان، ارائه پروتکل‌های بهداشت عمومی و فاصله مناسب اجتماعی برای گردشگران، سهولت دسترسی مجدد به نیروی کار، خدمات گردشگری به شیوه آنلاین، و ارتقاء و به‌روزرسانی کیفیت خدمات الکترونیکی مانند اینترنت و خودپرداز در این دسته قرار گرفتند (جدول ۵).

محرک‌های مستقل: سه محرک ارائه بیمه سفر، برگزاری مجدد فستیوال‌ها، نشست‌های بین‌المللی گردشگری و خدمات‌رسانی نوین گردشگری مثل خدمات دیجیتال و تجارت

الکترونیک، محرک‌های مستثنی و مستقل سیستم هستند. این نیروهای محرک از سایر محرک‌های سیستم تأثیر چندانی نمی‌پذیرند و بر آن‌ها یا تأثیر کمی گذارده و یا بی‌تأثیر هستند. آن‌ها از آن جهت که نه به توقف محرک اصلی و نه به تکامل و پیشرفت یک محرک در سیستم می‌انجامند، ارتباط کمی با سیستم دارند.

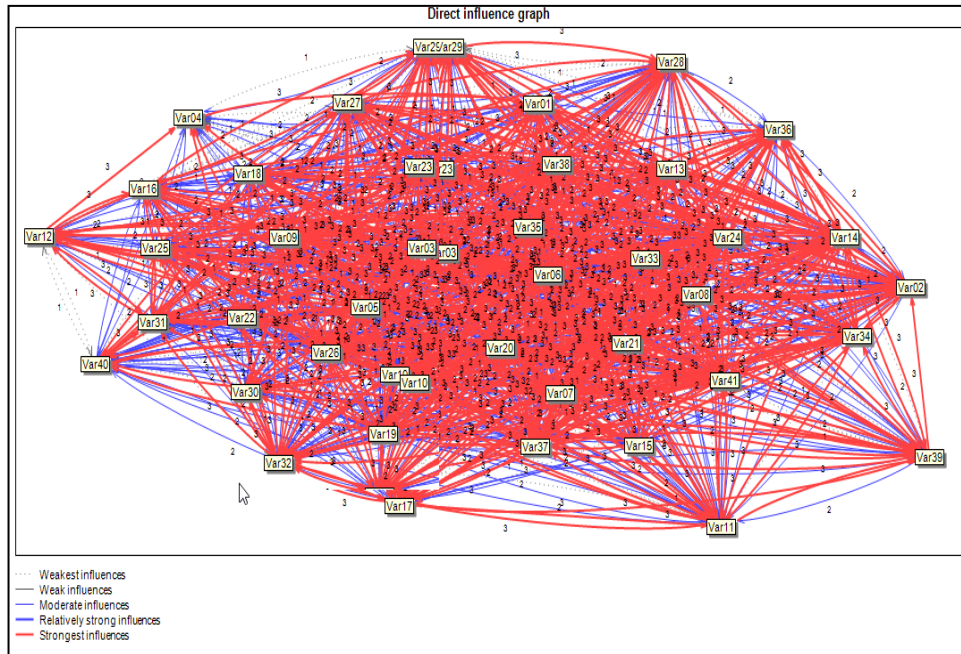
محرک‌های تنظیمی: این محرک‌ها در نزدیکی مرکز شکل قرار می‌گیرند. در واقع، حالت تنظیمی داشته و گاهی به عنوان اهرم ثانویه عمل می‌کنند. بسته به سیاست‌هایی که برنامه‌ریزان و مدیران برای اهداف خود به کار می‌گیرند، این محرک‌ها قابلیت ارتقاء به محرک‌های تأثیرگذار، محرک‌های تعیین‌کننده یا محرک‌های هدف و ریسک را دارند. کنترل بهداشت و سلامت محیط‌های کسب و کار، مشاوره و حضور مستقیم کارشناسان، ارتقاء پایداری محیطی اماکن گردشگری، توسعه گردشگری جایگزین و سفرهای هوشمند، ارتقاء مجدد عملکرد صنایع دستی، اعمال قوانین بهداشتی مربوط به محیط‌زیست و ارتقاء کیفیت زیرساخت‌های ریلی و هوایی در این دسته قرار دارند (جدول ۶).

جدول ۶- خوشه‌بندی محرک‌های مؤثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری گردشگری ایران در پسا کرونا بر اساس تحلیل در نرم‌افزار میک مک

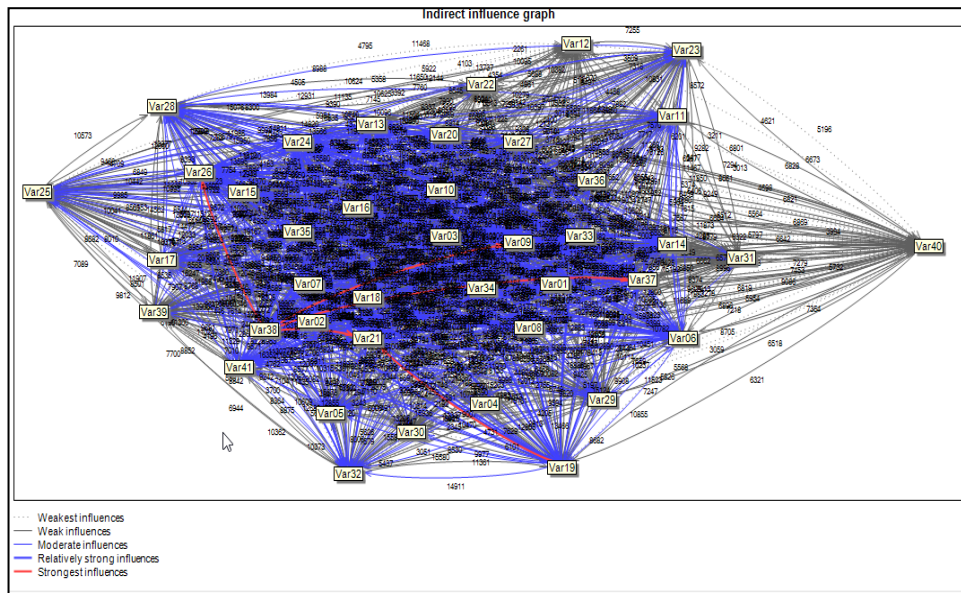
نوع محرک‌ها	محرک‌ها
تأثیرگذار	انتخاب مجدد ایران به دلیل تجربه قبلی، آگاهی‌سازی و اطمینان‌پذیری گردشگران از مقاصد گردشگری، آماده‌سازی بسته‌های مناسب سفر از طرف دفتر خدمات مسافرتی، رقابت‌پذیر نمودن قیمت و هزینه‌های سفر نسبت به سایر نقاط هم‌تراز، افزایش میزان مراکز اقامتی سنتی استاندارد و مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا، افزایش تعداد و تنوع رستوران‌ها و مراکز خدماتی مجوز دار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا
دوگانه	مشاوره و حضور مستقیم کارشناسان، ارتقاء ایمنی و امنیت برای مسافرت، آموزش و تقویت فرهنگ مهمان‌نوازی بعد از پسا کرونا، آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران؛ ارتقاء میزان خدمات بهداشتی، رفاهی و اقامتی استاندارد؛ آمادگی فناوری اطلاعات و ارتباطات، تقویت و تولید پکیج‌های بین‌المللی معرفی جاذبه‌های کشور، اولویت‌بخشی مجدد به سفر و گردشگری، کنترل بهداشت و سلامت محیط‌های کسب و کار، تولید محتوا و تبلیغات برای جذب گردشگران در فضای مجازی، سرمایه‌گذاری مجدد در بخش گردشگری، اختصاص بودجه مناسب به میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی منابع انسانی، باز بودن بین‌المللی و همکاری بین‌المللی و رهبری مسئولانه، آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران و تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر
تنظیمی	کنترل بهداشت و سلامت محیط‌های کسب و کار، مشاوره و حضور مستقیم کارشناسان، ارتقاء پایداری محیطی اماکن گردشگری، توسعه گردشگری جایگزین و سفرهای هوشمند، ارتقاء مجدد عملکرد صنایع دستی، اعمال قوانین بهداشتی مربوط به محیط‌زیست، ارتقاء کیفیت زیرساخت‌های ریلی و هوایی
تأثیرپذیر	ارتقاء کیفیت حمل و نقل سفر، برگزاری کلاس‌های آموزشی به کارکنان، ارائه پروتکل‌های بهداشت عمومی و فاصله مناسب اجتماعی برای گردشگران، سهولت دسترسی مجدد به نیروی کار، خدمات گردشگری به شیوه آنلاین، ارتقاء و بروز رسانی کیفیت خدمات الکترونیکی مانند اینترنت و خودپرداز.
مستقل	ارائه بیمه سفر، برگزاری مجدد فستیوال‌ها و نشست‌های بین‌المللی گردشگری و سمینارهای آنلاین، خدمات‌رسانی نوین گردشگری مثل خدمات دیجیتال و تجارت الکترونیک
هدف	تولید محتوا و تبلیغات برای جذب گردشگران در فضای مجازی، سرمایه‌گذاری مجدد در بخش گردشگری، اختصاص بودجه مناسب به میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی منابع انسانی، باز بودن بین‌المللی و همکاری بین‌المللی و رهبری مسئولانه
ریسک	آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران و تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر

شکل‌های شماره ۴ و ۵ نمایش گرافیکی محرک‌های توسعه را نشان می‌دهند. در این شکل‌ها تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم محرک‌ها بر سایر محرک‌های سیستم مشخص شده‌است. چگونگی

تأثیرگذاری محرک‌ها به صورت ضعیف‌ترین تأثیر، تأثیرات ضعیف، تأثیرات متوسط، تأثیرات قوی و قوی‌ترین تأثیرات است.



شکل ۴- روابط مستقیم بین محرک‌ها (از بسیار ضعیف تا بسیار قوی)



شکل ۵- روابط غیرمستقیم بین محرک‌ها (از بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

نتیجه‌گیری

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بخش سفر و گردشگری به‌راحتی تحت تأثیر بحران‌های جهانی قرار می‌گیرد. در سال ۲۰۲۰ که قرار بود رونق مشاغل و کارآفرینی در صنعت گردشگری و هتلداری جهان رخ دهد، با ظهور و شیوع ویروس COVID-19 در دنیا، موتور صنعت گردشگری در سرتاسر جهان خاموش شد. در این راستا، این مقاله با هدف بازشناسی عوامل و نیروهای محرک موثر بر وضعیت آینده رقابت‌پذیری سفر و گردشگری کشور ایران برای دوران پساکرونا انجام گرفت. نتایج مقاله نشان داد که جنس بیشتر نیروهای محرک پیش‌برنده شناسایی شده با تاثیرگذاری مستقیم بالا از نوع آمادگی زیرساختی (تقویت تورهای مسافرتی برای جذب گردشگر، آمادگی جهش سفر و میزبانی شایسته از گردشگران، ارتقاء میزان خدمات بهداشتی، رفاهی و اقامتی استاندارد، افزایش میزان مراکز اقامتی سنتی استاندارد و مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری از کرونا و افزایش تعداد و تنوع رستوران‌ها و مراکز خدماتی مجوزدار از سوی ستاد ملی پیشگیری) است. که این امر مستلزم بازبینی، نظارت و کنترل بر استانداردهای مربوط به ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی و ساخت‌وسازهای گردشگری کشور ایران برای دوران پسابحران است. نتایج به‌دست‌آمده این پژوهش با نتایج پژوهش‌های داخلی که بیشترین تأثیر در رقابت‌پذیری مقصدهای مربوط به شاخص‌های زیرساختی است، همخوانی دارد؛ و با برومند (۱۳۹۶) و کرمی و همکاران (۱۳۹۹) و با پژوهش‌های خارجی کیم (۲۰۰۱)، گوفی (۲۰۱۳)، کروس (۲۰۱۳) و شی^۱ و همکاران (۲۰۱۶) که نقش زیرساخت‌ها را در ارتقاء رقابت‌پذیری گردشگری یک منطقه مهم برشمردند، همسو است. شوک‌های منفی نه‌تنها کوتاه‌مدت بلکه در بلندمدت قابل‌توجه خواهد بود و بهبودی این صنعت چندین سال طول می‌کشد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش و پویای محیطی وضعیت گردشگری در کشور ایران با توجه به موج بیماری کرونا، مهم‌ترین راهکار برای جذب گردشگران به ایران پس از بحران به وجود آمده، مدیریت یکپارچه و متمرکز و به دور از اقدامات موازی و الگوهای جزیره‌ای در تصمیم‌گیری و حمایت‌های دولتی است. در واقع، مهم‌ترین پشتوانه برای جلوگیری از ورشکست شدن صنعت گردشگری کشور، شیوه‌های نوین مدیریت (بازنگری و بازاندیشی رویه‌های سابق، بکارگیری نیروهای فعال، خلاق و برخوردار از دانش و تخصص لازم)، سازمان‌دهی و حمایت‌های دولتی (معافیت‌های مالی، تزیق نقدینگی برای حمایت از بازیگران بزرگ و کوچک عرصه سفر و گردشگری داخلی، تدوین و آماده‌سازی برنامه‌های حمایتی برای تشویق شهروندان به سفر در دوران پسابحران (گردشگری

داخلی)، تقویت تورهای مسافری برای جذب گردشگران، برگزاری جشنواره‌های ویژه گردشگران برای جذب آن‌ها، حمایت از کسب‌وکارهای فردی فعالان گردشگری مانند تشکل‌ها، استارت‌آپ‌ها، راهنمایان تور، تدوین و آماده‌سازی برنامه‌های حمایتی برای تشویق شهروندان به سفر در دوران پسا کرونا مانند بهره‌مندی از مرخصی تشویقی و تسهیلات سفر، فراهم کردن تسهیلات و تمهیداتی برای رفت‌وآمدها، روایت برای گردشگران خارجی و بازاریابی) هستند که بر بهبود شرایط گردشگری تأثیر می‌گذارند. یکی از محدودیت‌های مهم این تحقیق، نبود مدل‌ها و الگوهای مشخص رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری در رابطه با کووید-۱۹ بود، که برای مرتفع کردن این محدودیت از چارچوب مفهومی مدل مجمع جهانی اقتصاد به دلیل جامع بودن شاخص‌های آن استفاده شد. در بررسی موضوع رقابت‌پذیری سفر و گردشگری، چرخه حیات مقصد برای دوران پسا کرونا مورد بررسی قرار نگرفت، لحاظ نمودن این موضوع در بحث رقابت‌پذیری و سناریوهای آن برای آینده بسیار حائز اهمیت است زیرا میزان توسعه‌یافتگی مقصدها و قرار گرفتن در مراحل مختلف چرخه حیات (دوران پسا کرونا) هر یک مقتضیات و شرایطی متفاوتی را ایجاد می‌کنند که می‌بایست در بررسی‌ها مورد توجه قرار گیرند. بنابراین مطالعه رقابت‌پذیری مقصد در ارتباط با چرخه حیات و سناریوهای آن برای دوران پسا کرونا به‌عنوان موضوعی برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود.

منابع

- افراخته، حسن، جلالیان، حمید، آرامی، حمید. (۱۳۹۸). تحلیل عوامل مؤثر در رقابت‌پذیری گردشگری (مطالعه موردی: شهرستان سرعین)، *مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی*، دوره ۱۴، شماره ۲ (پیاپی ۴۷)، صص ۲۷۴-۲۵۷.
- برومند، بابک، کاظمی، علی، رنجبریان، بهرام. (۱۳۹۶). توسعه مدل بومی سنجش رقابت‌پذیری گردشگری مقاصد گردشگری ایران، *فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۰۵-۱۲۲.
- پرچکانی، پروانه، رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا، هاشمی، سید سعید. (۱۳۹۹). آینده‌نگاری برند سازی پایدار مقصدهای گردشگری ساحلی، *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۱۵، شماره ۵۰، صص ۱۹۵-۱۵۷.
- زروکی، شهریار، اولیایی نسب، مرضیه. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر رشد گردشگری با تأکید بر رقابت‌پذیری مقصد کاربردی از روش داده‌های تابلویی پویا و تخمین زن، *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۱۰۴-۷۷.
- علی‌اکبری، اسماعیل، پوراحمد، احمد، جلال‌آبادی، لیلا. (۱۳۹۷). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر وضعیت آینده گردشگری پایدار شهر کرمان با رویکرد آینده‌پژوهی، *گردشگری و توسعه*، سال هفتم، شماره اول، صص ۱۷۸-۱۵۶.
- علی‌اکبری، اسماعیل، مرصوصی، نفیسه، جلال‌آبادی، لیلا. (۱۳۹۹). تدوین سناریوهای مؤثر بر آینده گردشگری پایدار شهر کرمان با رویکرد آینده‌پژوهی، *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۱۵، شماره ۵۰، صص ۶۰-۳۵.
- فرزین، محمدرضا، حسن‌پور، محمود، محمودزاده، سید مجتبی، عرب‌مازار، علی. (۱۳۹۹). تحلیلی نهادگرایانه بر فضای کسب‌وکار و کارآفرینی بخش گردشگری ایران، *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۱۵، شماره ۵۰، صص ۳۴-۱.
- کرمی، زین‌العابدین، حسن‌آبادی، داود، لطفی، شهرزاد. (۱۳۹۹). تحلیل و بررسی نقش دولت در مدیریت و برنامه‌ریزی بحران‌های گردشگری؛ مطالعه موردی بحران کرونا، *فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی*، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۶۱۷-۶۳۹.

نعیمی مجد، محبوبه، نعیمی مجد، آرزو. (۱۳۹۸). آینده پژوهی گردشگری پایدار، رهیافتی نو در اقتصاد مقاومتی (مورد مطالعه: کارشناسان صنعت گردشگری و هتلداری)، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، دوره ۳۰، شماره ۱۶۶، صص ۲۱۲-۲۰۰.

Skare, M., Soriano, D. R., and Porada-Rochon M. I. (2020). Impact of COVID-19 on the Travel and Tourism Industry, *Technological Forecasting & Social Change* (2020), doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>.

Abu Bakar, N., and Rosbi., S. (2020). Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, 7(4), 189-193.

Andersen, A. D., and Andersen, P. D. (2014). Innovation system foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 276-286.

Balan, D. Balaure, V., and Veghes, C. (2009). Travel and Tourism Competitiveness of the world's top Tourism Destination: An exploratory assessment.

Balan, D., Balaure, V. and Veghes, C. (2009). Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destination: An exploratory assessment, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), 979-987.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116.

Cole, S., and Razak, V. (2009). Tourism as future, *Futures*, 41(6), 335-345.

COVID-19 and employment in the tourism sector: Impact and response in Asia and the Pacific, international labour rganization, 24 april 2020.

Crouch, G. (2007), *Modelling Destination Competitiveness*, A survey and Analysis of the Impact of competitiveness Attributes, Sustainable Tourism Pty Ltd, Australia.

Crouch, G. I. (2007). Measuring tourism competitiveness: research, theory and the WEF index. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(3), 146-154.

Dolnicar, S., & Zare, S. (2020). COVID19 and Airbnb: Disrupting the disruptor. *Annals of Tourism Research*. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102961>

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

Fang, M. (2006). An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists perspective: The Relationship between Quality of Tourism

Experience and Perceived Destination Competitiveness, PHD thesis in hospitality and tourism Management, Virginia Polytechnic Institute and state university.

Ferreira, J. and Estevao, C. (2009). Cristina Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal, Available online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/14853>.

Ferreira, J., and Estevao, C. (2009). Cristina Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal, Available online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/14853>.

Folinas, S., and Metaxas, T. (2020). Tourism: The Great Patient of Coronavirus COVID-2019, University of Thessaly, 16 March 2020, MPRA Paper No. 99666, posted 17 Apr 2020 10:54 UTC Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/99666/>.

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

Henderson, I. L., Mark, A., Wai Hong, K. T. (2018). Testing discontinuous innovations in the tourism industry: The case of scenic airship services, *Tourism Management*, 66, 167-179.

Hieu, V. M., and Rasovska, I. (2017), Craft villages and tourism development, a case study in Phu Quocisland of Vietnam”, *Management*, 21(1), 223-236.

Kock, F., Nørfelt, A., Josiassen, A., Assaf, A. G., and Tsionas, M. (2020). Understanding the COVID-19 tourist psyche: The Evolutionary Tourism Paradigm. *Annals of Tourism Research*, 85. 103053. doi:10.1016/j.annals.2020.103053.

Kreiner, N.C., and Ram, Y. (2020). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic, *Annals of Tourism Research*, <https://doi.org/10.1016/>

Krstić, B., Radivojević, V., Stanišić, T. (2017). Tourism industry and national competitiveness: a sub-sAHARan AFRICA countriesperspective, *Ecohomnka*, 63(1), 1-17.

Lia, K. X., Jin, M., and Shi, W. (2017). Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review, *Tourism Management Perspectives*, 13, 135-142.

Lin. C. C., McAleer, M. and Ramos, V. (2020). A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19, *Sustainability* 2020, 12, 3671.

Magruk, A. (2011). Innovative classification of technology foresight methods. *Technological and Economic Development of Economy*, (4), 700-715.

Marais, M., Plessis, En., and Saayman, M. (2017). A review on critical success factors in tourism, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13, 1-12.

Peter, M. K., and Jarratt, D. G. (2015). The practice of foresight in long-term planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 49-61.

Pitelis, C. N. (2011). The competitive Advantage and Catching-up of National: A New framework and the role of FDI , Clusters and public policy. In P. Nijkamp, & I Siedschlag, *Innovation Growth and competitiveness: Dynamic Regions in the knowledge- Based world Economy*, 281-303.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, NY: Free Press.

Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

Shi, Y., Zhong, L., Chen, T., Yu, H., (2016). Tourism competitiveness evaluation and spatio-temporal characteristics of Chinese border countries, *Chinese Geographical Science*, 26(6), 817–828.

Strielkowski, w. (2020). COVID-19 recovery strategy for tourism industry, Centre for Tourism Studies, Prague Business School, Werichova 29, 15200 Prague, Czech Republic; n strielkowski@pbs-education.cz

Teixeira, S., and João J. M. F. (2018). Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1-12.

The Travel and Tourism Competitiveness Report. (2007). World Economic Forum.

Turner, T. (2017). Introduction to the special issue: Science, Technology, and Innovation (STI) prospects for Russia. *foresight*, 19(2).

Uğur, N. G., and Akbiyik, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*, 100744. doi:10.1016/j.tmp.2020.100744.

UNWTO database (2020). accessed February 2020, <https://www.unwto.org/data>.

UNWTO. (2016). *Tourism Highlights*. 2015 Edition.

Varum, C. A., Melo, C., Alvarenga, A., and Carvalho, P. S. (2011). Scenarios and possible futures for hospitality and tourism, *Foresight*, 13(1), 19-35.

WEF. (2017). *The travel and tourism competitiveness report 2015: Balancing economic*, www.weforum.org.

Yang, Y., Zang, H., & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research*. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913>.

Zheng, Y., Goh, E., and Wen, J. (2020). The effects of misleading media reports about COVID19 on Chinese tourists mentalhealth: A perspective article. *Anatolia*, 31 (2), 337–340.

نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا: شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری

امیر محمد کلابی*، سیمین کریمی راد**

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۳/۱۵- تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۱۲

چکیده:

شیوع ویروس کووید ۱۹ در جهان و تأثیر آن بر صنعت گردشگری، اهمیت نوسازی استراتژیک کارآفرینانه برای ادامه فعالیت شرکت‌ها در این صنعت را به امری حیاتی تبدیل کرده است. هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا می‌باشد؛ بنابراین از منظر هدف توسعه ای-کاربردی است و رویکردی کیفی و همچنین از منظر گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. این پژوهش در دو فاز صورت گرفته که در فاز اول با استفاده از روش فراترکیب ۲۳ مقاله از ۱۴۲ نمونه مورد بررسی دقیق قرار گرفته و داده‌ها براساس تحلیل محتوا، کدگذاری شده‌است. بر اساس مطالعات انجام شده و داده‌های به دست آمده پروتکل‌های مصاحبه طراحی و با ده نفر از خبرگان در این صنعت انجام شد و با روش کدگذاری باز، محوری مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌ها: خلاقیت و نوآوری، منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌ها و راهکارهایی کاربردی جهت تسهیل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در این دوران ارائه گردید.

واژگان کلیدی: نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، کارآفرینی استراتژیک، صنعت گردشگری، پسا کرونا

* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول) colabi@modares.ac.ir

** کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی بین الملل، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

مقدمه

ویروس کووید ۱۹ طی چند هفته جهان را به محاصره خود در آورد و سلامتی و جان میلیون‌ها انسان را به خطر انداخت، همچنین منجر به تحولات جهانی و تغییرات بزرگی شده که تاثیرات مهمی بر زندگی روزمره شهروندان و همچنین اقتصاد جهانی ایجاد کرده است (UNWTO^۱، 2020). گردشگری در بسیاری از کشورها عملاً تعطیل شد و سفرهای بین‌المللی و داخلی متوقف گردید. با توجه به اعلام سازمان بهداشت جهانی (WHO^۲) در همه‌گیر بودن این بیماری، این بحران یکی از بدترین بحران‌های جهان است. تاکنون بیش از ۱۲ میلیون نفر در سراسر جهان به این ویروس مبتلا شده‌اند. براساس گزارش سازمان بهداشت جهانی، داده‌ها تاکنون نشان می‌دهند که نسبت مرگ و میر بین ۵ تا ۷ درصد است. در حال حاضر در بیش از ۲۲۰ منطقه و کشور در جهان مورد مبتلا به این ویروس مشاهده شده‌است. در این بین کشورهای آمریکا، برزیل، هند، روسیه، پرو به ترتیب بیشترین آمار مبتلایان را به خود اختصاص داده‌اند. ایران با بیش از ۲۵۰ هزار مورد ابتلا در رتبه دهم کشورها در جهان قرار دارد و صنایع و بخش‌های مختلفی تحت تاثیر این بیماری قرار گرفته‌است. صندوق بین‌المللی پول (IMF^۳) عنوان می‌کند که از زمان آغاز این بیماری همه‌گیر، بازارهای در حال ظهور شاهد خروج سرمایه بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار بودند. این صندوق پیش‌بینی می‌کند که رشد جهانی در سال ۲۰۲۰ تا ۳ درصد کاهش یابد که بسیار بدتر از بحران مالی جهانی است. بازارهای سرمایه، سریع‌ترین افت در تاریخ را تجربه کرده‌اند که در آن شاخص S&P500^۴ در تنها ۱۶ جلسه تجاری ۲۰ درصد سقوط را تجربه کرد. سازمان تجارت جهانی نیز (WTO^۵) اعلام کرده‌است که تجارت جهانی کالا به دلیل این بیماری در سال ۲۰۲۰ بین ۱۳ تا ۳۲ درصد کاهش خواهد یافت.

صنعت گردشگری با توجه به ویژگی‌های آن همواره در معرض خطر بحران‌های سیاسی و طبیعی است و این مسئله مستلزم استراتژی و مدیریت مناسب در بحران است (یاوری‌گهر و

-
1. World Tourism Organization
 2. World Health Organization
 3. International Monetary Fund
 4. Standard and Poor's index
 5. World Trade Organization

منصوری مؤید، ۱۳۹۶). سازمان جهانی گردشگری (UNWTO^۱) طبق آخرین گزارشات اعلام کرده است که حدود ۷۲ درصد از مرزهای جهان به طور کامل بسته شده و بقیه مرزها نیز با محدودیت‌هایی مواجه‌اند؛ لذا این سازمان پیش‌بینی کرده است که تعداد گردشگران جهانی در سال ۲۰۲۰ با مقایسه آمار سال ۲۰۱۹، ۶۰ تا ۸۰ درصد کاهش خواهد یافت که این به معنای از دست دادن بخش زیادی از درآمد صنعت گردشگری است. بر اساس گزارش خبرگزاری ایسنا، ویروس کرونا فقط در دو ماه اسفند و فروردین، ۵۳۰۰ میلیارد تومان خسارت به صنعت گردشگری وارد کرده است. علاوه بر این شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران کاهش ۸۰ درصدی درآمد را با توجه به کاهش شدید پروازها عنوان کرده است. بنا بر گزارش جامعه هتلداران، استان‌های مختلف کشور در چهار ماه گذشته و در پی شیوع بیماری کرونا ۶۰ هزار میلیارد ریال خسارت دیدند که اثر قابل توجهی بر این صنعت گذاشته است. همچنین تحلیل سایت تکراسا نشان داد که کسب و کارهای آنلاین صنعت گردشگری با کاهش فروش و خدمات مواجه شدند؛ به عنوان مثال علی‌بابا ۸۰ درصد کاهش فروش داشته و ۱۲۰ نفر از نیروی انسانی آن تعدیل یافته‌اند، فلاپتو ۷۵ درصد کاهش فروش داشته و الی گشت نیز ۸۰ نفر از نیروی انسانی خود را تعدیل کرده است. محدودیت‌های مسافرتی و معیارهای فاصله‌گذاری اجتماعی باعث افت شدید مصرف‌کنندگان و هزینه‌های کسب و کار شده است. گردشگری نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشور و ایجاد فرصت‌های شغلی ایفا می‌کند. لذا رشد و توسعه این صنعت علاوه بر ایجاد مشاغل و فعالیت‌های جدید، در برقراری موازنه ارزی تأثیرگذار است و زمینه رشد سایر بخش‌های اقتصادی را نیز فراهم می‌کند (صفری و میرزایی، ۱۳۹۳). آخرین گزارش‌ها نشان می‌دهد که با ظهور ویروس کرونا، ۵۰ میلیون شغل در صنعت گردشگری در معرض نابودی قرار دارند و طبق آمار سازمان بین‌المللی کار (ILO^۲)، ۸۱ درصد از کارفرمایان و ۶۶ درصد از کارکنان دیگر مشاغل و درآمدهای آنان تحت تأثیر این بیماری قرار گرفته است. همچنین با توجه به کسب و کارهای مرتبط با این صنعت مانند حمل و نقل، صنایع دستی، رستوران‌ها و دیگر مشاغل وابسته، از بین رفتن صنعت و کسب و کارها باعث بیکاری میلیون‌ها نفر و کاهش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی می‌گردد. بحران پاندمی کرونا آسیب جدی را به کسب و کارهای

1. World Tourism Organization

2. International Labour Organization

فعال در سطح داخلی و جهانی وارد کرده‌است. کارآفرینان و مدیران نیاز به استراتژی برای افزایش بهره‌گیری از فرصت‌ها و کاهش تهدیدات دارند. نوآوری یکی از عوامل کلیدی موفقیت در صنعت گردشگری محسوب می‌شود (کالمنزر و همکاران^۱، ۲۰۱۹). از آنجایی که صنعت گردشگری جزو مشاغل پرریسک در دوران بحران کرونا می‌باشد، ارائه راهکارها و استراتژی‌هایی نو به افزایش بهره‌وری و عمر شرکت‌ها در این صنعت کمک می‌کند. تنش بین امور جاری و تغییرات را میتوان با نهادینه کردن نوسازی‌های مداوم امور روزمره و ساختارسازمانی و تشویق در جهت فعالیت‌های نوسازی برطرف کرد. نوسازی استراتژیک نه تنها برای شرکت‌های بالغ بلکه برای شرکت‌های نوپا نیز صادق است (آگاروال و هلفات^۲، ۲۰۰۹). با توجه آسیب‌پذیر بودن صنعت گردشگری در برابر بحران ویروس کووید ۱۹، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه کسب‌وکارهای فعال در این صنعت همگام با تحولات و تغییرات نشأت‌گرفته از این بیماری در توسعه و احیای این صنعت حیاتی است. در واقع، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در بردارنده فرایند تشخیص و کشف نیازها، خلاقیت در بازاریابی و ارائه نوآوری است که به واسطه قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی شرکت و بازتعریف استراتژی‌های بازاریابی و جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درونی شرکت اجرا شده است و بر فرایندهای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها استوار است (کلابی و همکاران، ۱۳۹۵). عدم توجه به نوسازی در این صنعت شرکت‌ها را با مشکلات جدی روبرو می‌کند و سبب نابودی شرکت‌های فعال و وارد شدن خسارت بسیار سنگین به اقتصاد کشور می‌شود، بنابراین در این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت گردشگری پرداخته شده‌است و راهکارهایی نیز جهت تسهیل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا ارائه شده‌است.

1. Kallmuenzer et al.,
2. Agarwal, & Helfat.

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

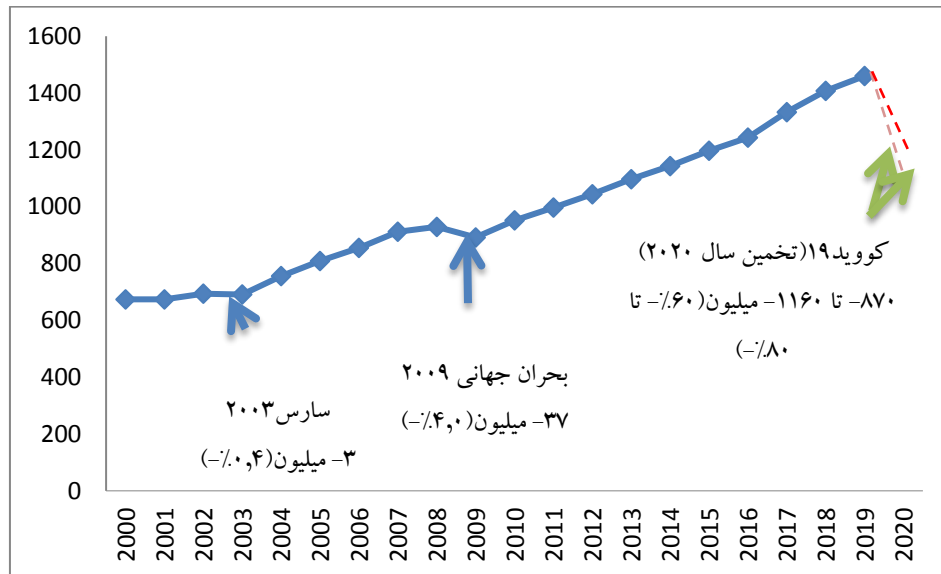
کووید-۱۹ و گردشگری

کرونا و یا ویروس کووید ۱۹ اولین بیماری همه گیر در قرن بیست و یکم نیست. گسترش این بیماری باعث ایجاد وحشت در میان عموم مردم شده و از طرفی نیز بر تقاضا و عرضه محصولات در سراسر جهان تأثیر گذاشته است. مصرف کنندگان داخلی در اکثر کشورها به شدت کاهش می یابند. تقاضا برای غذا، کمک پزشکی و سایر موارد ضروری در حال افزایش است و این تقاضا بیشتر از تقاضا برای کالاهای غیر ضروری مانند پوشاک و خدمات مختلف است (ابوباکار و رسی، ۲۰۲۰). پایین بودن تقاضای مصرف کننده داخلی، تأثیر منفی بر تولید و اشتغال خواهد گذاشت. تأثیر بر روی بخش خدمات در مقیاس کوچک چشمگیر خواهد بود. شدت و مدت زمان تأثیر گذاری بر عرضه و تقاضا بستگی به اقداماتی دارد که دولت های مختلف برای مهار شیوع ویروس انجام می دهند (خان و یاسمین خان^۱، ۲۰۲۰). به گزارش تجارت نیوز، به نقل از CNBC^۲، نرخ بیکاری در کشورهایی مانند آمریکا، چین، آلمان بین ۴ تا ۶ درصد افزایش داشته است. پس از شیوع این بیماری شاهد افت شدید فروش کالاهای مصرفی در بخش خرده فروشی در چین و آمریکا بوده ایم. فروش کالاهای مصرفی در چین ۱۵٫۸٪ و در آمریکا ۶٫۲٪ کاهش یافته است. در ایران نیز مانند سایر کشورها با گسترش این ویروس برخی از فعالیت های اقتصادی با کاهش تقاضا و برخی دیگر با تعطیلی مواجه شده اند. با توجه به گزارش منتشر شده از شاپرک، تعداد تراکنش های اسفند ۹۸ در مقایسه با ماه قبل ۱٫۳۷٪ کاهش داشته است که براساس آمار سال های قبل با توجه به در پیش بودن تعطیلات نوروزی تراکنش های اسفند نسبت به بهمن ماه رشد مثبتی داشتند. براساس پیش بینی ها، کشور در سال ۱۳۹۹ رشدی منفی را تجربه خواهد کرد. علاوه بر این، مشکلات ناشی از کسری بودجه افزایش خواهد یافت. از آنجا که در حال حاضر هیچ درمان استاندارد برای این ویروس وجود ندارد، اجتناب از عفونت و گسترش بیشتر آن مهم است (وو و همکاران^۳، ۲۰۲۰).

1. Khan & Yasmine Khan
2. www.cnbc.com
3. Wu et al.

باوم و های^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان "مهمان‌نوازی، حقوق‌بشر، گردشگری و تاثیر کووید ۱۹" به بررسی تهدیدات ویروس کرونا و ارزیابی زمان واقعی تاثیر این تهدید بر گردشگری پرداختند، نتایج این پژوهش واقعه نگر نشان داد که بحران ویروس کرونا تاثیر بسیار زیادی بر صنعت گردشگری گذاشته و درآمد این صنعت در بعضی از مناطق آسیا، اروپا و آمریکای شمالی کاهش صددرصدی داشته است. ون^۲ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی با عنوان "کووید ۱۹: اثرات بالقوه بر سبک زندگی و مسافرت" پیامدهای منفی ویروس کرونا بر صنعت گردشگری و تغییرات سبک زندگی گردشگران و رفتارها و ترجیحات مسافران را بررسی کردند؛ در مقاله آن‌ها ادبیات بازاریابی گردشگری، مدیریت گردشگری و رفتارهای گردشگران مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج آن‌ها نشان داد که بحران ویروس کووید ۱۹ روی الگوها مسافرتی و گردشگری تاثیر می‌گذارد و فعالیت‌های آینده‌ی صنعت گردشگری مبتنی بر گردشگری هوشمند می‌باشد و این تغییرات باعث می‌شود که مشاغل این صنعت برای ادامه حیات مجبور به تجدید نظر در طراحی خدمات خود گردند. طبق بررسی سازمان جهانی گردشگری، کروناویروس با تأثیرات گسترده و غیرقابل پیش‌بینی، جوامع، اقتصادها و معیشت مردم در سراسر جهان را به خطر انداخته و هشدار می‌دهد که در جهت رکود جهانی و از دست رفتن گسترده مشاغل در سراسر جهان است و با توجه به ماهیت بی‌سابقه و در حال تحول سریع بحران، برآورد تأثیر ویروس کرونا در گردشگری بین‌المللی بسیار چالش برانگیز است.

1. Baum and Hai
2. Wen et al



منبع: سازمان جهانی گردشگری

شکل ۱. پیش بینی سال ۲۰۲۰. تعداد گردشگر جهانی (میلیون)

در حال حاضر در بسیاری از کشورها قرنطینه هوشمند و ردیابی مورد استفاده قرار می گیرد تا مانع گسترش ویروس باشند. در کل، ابزارهای قرنطینه هوشمند ممکن است برای علامت گذاری مسافران سالم و بی خطر به کار رود. این راه حل های تکنولوژیکی به کاهش خطر گسترش ویروس کرونا قبل از اینکه واکنش موثر، بدون به خطر انداختن گردشگر کشف شود، کمک خواهد کرد. (استریلکوفسکی، ۲۰۲۰)

در چنین بحرانی که غیرقابل پیش بینی و نامشخص است، می تواند هر نوع پیش بینی برای توسعه بیشتر در اقتصاد، از جمله در بخش گردشگری را دشوار کرد. می توان در نظر گرفت که پس از پایان دوره قرنطینه بخش گردشگری قادر به بهبودی در سطح جهان خواهد بود. برای توسعه پایدار گردشگری می توان یک برنامه توسعه استراتژیک آماده کرد. برنامه جدید باید با هدف توسعه گردشگری محلی برای افزایش مشاغل درگیر باشد و از زیرساخت ها مراقبت های مناسب صورت گیرد (کالینکار و پتیل، ۲۰۲۰).

کارآفرینی استراتژیک و نوسازی استراتژیک

نخستین پژوهش‌ها در حوزه کارآفرینی استراتژیک در اوایل قرن ۲۱ صورت گرفته‌است. کارآفرینی استراتژیک دربرگیرنده خلق مزیت رقابتی و بهره‌مندی از فرصت‌ها با استفاده از فعالیت‌های نوآوری، کارآفرینی و نوسازی‌های استراتژیک است (لومپکین و همکاران^۱، ۲۰۰۹). کربت و همکاران^۲ (۲۰۱۳) معتقدند که کارآفرینی استراتژیک یکی از اشکال کارآفرینی شرکتی است. کارآفرینی استراتژیک در ارتباط با نوآوری و قابلیت‌های پویا می‌تواند بر عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد (ریستانی و ویجاها^۳، ۲۰۱۹)، بنابراین در توانمندسازی شرکت‌ها در جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی مؤثر است (ایرلند و همکاران^۴، ۲۰۰۷). شرکت‌هایی که کارآفرینی استراتژیک را به کار نمی‌گیرند، به احتمال کمتری می‌توانند فرصت‌های کارآفرینی، به ویژه آنهایی که خارج از حوزه رقابتشان هستند را شناسایی کنند (ویدرز و همکاران^۵، ۲۰۱۸). علیرغم پیشرفت‌های بسیار در حوزه پژوهشی کارآفرینی استراتژیک راهنمایی محدود در رابطه با چستی و چگونگی پیاده‌سازی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌ها وجود دارد (مزی^۶، ۲۰۱۸). براساس پژوهش کووین و کوراتکو^۷ (۲۰۰۸) از اشکال کارآفرینی استراتژیک میتوان به نوسازی استراتژیک اشاره کرد. برخی از پژوهشگران نوسازی استراتژیک را تغییر در مدل کسب و کار می‌دانند و برخی دیگر تعریف مجدد بازار و محصولات جدید (میلکرک^۸، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک به عنوان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ توانمندی‌های خود در پیگیری نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها در نظر گرفته می‌شود (کلایی و خواجیان، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک شامل تمامی فرایندها، مضمونها و خروجی‌های حاصل از احیا و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی شرکت با رویکرد بلندمدت می‌باشد (کلایی و همکاران، ۱۳۹۵). شرکت‌های امروزی با محیط‌های پویا و فزاینده‌ای روبرو هستند که با تغییرات چشمگیر و غالباً غیرقابل

1. Lumpkin et al
2. Corbett et al., 2013
3. Ristyanti & Widjaja, 2019
4. Irland et al., 2007
5. Withers et al., 2018
6. Mazzei
7. Covin & Kuratko
8. Mielcarek

پیش‌بینی فناوری، سیاسی و اقتصادی مشخص می‌شوند. پژوهش‌های نوسازی استراتژیک، چگونگی تغییر وابستگی‌ها در مسیر خود را با تغییر هدف و قابلیت‌های استراتژیک خود بررسی می‌کنند. از آنجا که اغلب شرکت‌ها نیاز دارند که خود را در زمانی تغییر دهند، نوسازی استراتژیک یک نکته کلیدی در درک بقا و کامیابی طولانی‌مدت آن‌ها است. تقریباً همه شرکت‌ها با مسئله نوسازی استراتژیک یا حفظ تداوم روبرو است. استمرار تضمین‌کننده قابلیت اطمینان و انسجام است، و نوسازی استراتژیک به همان اندازه که نوآوری و تکامل را فراهم می‌سازد مهم است (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک از طریق نوآوری مداوم تعریف می‌شود و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به پویایی‌های محیطی پاسخ دهند تا از شدت رقابت آن‌ها کاسته شود. همچنین شامل تغییرات اساسی در فعالیت‌های شرکت و خروجی‌ها در هنگام پاسخگویی شرکت به نیازهای محیط خود است (آلبرت و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در بردارنده فرایند تشخیص و کشف نیازها، خلاقیت در بازاریابی و ارائه نوآوری است که به واسطه قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی شرکت و بازتعریف استراتژی‌های بازاریابی و جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درونی شرکت اجرا شده است (کلابی و همکاران، ۱۳۹۵).

نوسازی استراتژیک تلاشی پرخطر و نامطمئن است. یک شرکت ممکن است مسیر خود را بداند، اما نداند چه نوع ابتکارات و اقداماتی برای نوسازی استراتژیک مورد نیاز است. نوسازی استراتژیک به نوع جدیدی از تفکر و همچنین توانایی دیدن فرصت‌هایی فراتر از آنچه که شرکت در حال اجراست، نیاز دارد. بنابراین به منظور نوسازی استراتژیک، فرایندها و مدل‌های عملیاتی مورد نیاز است که ممکن است در زمان آغاز نامشخص باشند. کارکنان مستعد نقش مؤثری در اجرای این فرایند دارند (جروی و خوروا، ۲۰۱۹). شرکت‌ها همواره در حالت سکون کامل نیستند. همانطور که بسیاری اشاره کرده‌اند، شرکت‌ها همیشه در حال تغییر هستند، اما سرعت طبیعی تغییر ممکن است بسیار کند باشد، به خصوص در محیطی با رقابت و یا تغییرات تکنولوژیکی بالا. (فولر و لبردا، ۱۹۹۷).

1. Schmitt et al.,
2. Albert et al.,
3. Järvi & Khoreva
4. Fuller & Volberda

نوسازی رفتاری مبتنی بر فرصت است که با شرایط محیطی مطلوب‌تر بررسی می‌شود و عملکرد بهبود یافته‌ای را تحت چنین شرایطی ایجاد می‌کند، اما درگیر شدن در آن نیز به شرکت کمک می‌کند تا اثر منفی احتمالی تهدیدات را به عملکردی پیشرفته تبدیل کند. نوسازی استراتژیک می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، و مدیران اجرایی باید از فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای تعیین تناسب یک فرم مشخص براساس واقعیت‌های سیاسی و اقتصادی استفاده کنند. این فرآیند برنامه‌ریزی باید پویا، با مشارکت سهامداران داخلی و خارجی، و شامل ارزیابی مدل‌های کسب و کار غیرسنتی، خدمات، فرایندها، و بازارها به همراه روش‌هایی برای کارآمدتر کردن و اجرای موثر فعالیت‌های موجود باشد. تعیین هدف باید شامل اهداف نوآوری، به ویژه هنگامی که آن‌ها با فرصت‌های خارجی مرتبط هستند، باشد. محتوای استراتژی باید ایجاد منابع جدید و اشکال ارزش، یعنی ایجاد ارزش، و انواع روابط را برجسته کند (کرنی و موریس، ۲۰۱۵). بنابراین نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، فرایند بررسی مجدد توانایی‌های شرکت به عنوان راهی برای ایجاد تعادل در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌هاست (کلایی و خواجهان، ۲۰۱۸).

روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی و بر حسب هدف توسعه‌ای-کاربردی است. این پژوهش از منظر گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. روش پژوهش شامل دو فاز فراترکیب و مصاحبه است. در این پژوهش در بخش فراترکیب ما از روش سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۶) و نمونه‌گیری هدفمند از منابع علمی برای استخراج ویژگی‌هایی از ادبیات موجود استفاده کرده‌ایم که به ۱۴۲ نمونه اولیه در زمینه‌های نوسازی استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک و کارآفرینی سازمانی دست یافتیم. منابع یافت شده مورد ارزیابی قرار گرفتند و با حذف مقالات و داده‌های نامربوط و ارزیابی کیفیت، در نهایت ۲۳ مقاله به عنوان نمونه نهایی انتخاب شده و عوامل مؤثر استخراج و از طریق روش تحلیل محتوا چارچوب آن به دست آمد. برای سنجش روایی چارچوب به دست آمده تاییدی از ۵ نفر از اساتید دانشگاه در حوزه کارآفرینی استراتژیک گرفته شد. با توجه به مطالعات

1. Kearney & Morris
2. Sandelowski, & Barroso,

انجام شده و مولفه‌های به دست آمده در فاز دوم، با تکیه بر چارچوب بدست آمده مصاحبه موردی با رویکرد اکتشافی با مدیران و خبرگان شرکت‌های صنعت گردشگری انجام گرفت. لازم به ذکر است که بنا به هدف پژوهش، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع پیش برده شدند. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ارشد و متخصصان این صنعت می‌باشند که ۱۰ نفر از آنها (۳ زن و ۷ مرد) به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تمامی مصاحبه‌شوندگان دارای تجربه کاری بالای ۵ سال در این صنعت هستند. متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شده و برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده گردید. در جدول ۱ ویژگی جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان، مشاهده می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سازمان	سمت مصاحبه‌شونده	سابقه کاری
Q ₁	مرد	۱	مدیرعامل	۱۰
Q ₂	مرد	۲	مدیرفروش	۱۲
Q ₃	مرد	۲	معاون بازاریابی و تبلیغات	۷
Q ₄	زن	۳	سرپرست فروش	۶
Q ₅	زن	۴	مشاور بازاریابی	۷
Q ₆	مرد	۴	مدیریت فنی	۱۵
Q ₇	مرد	۲	مدیرعامل	۱۳
Q ₈	زن	۱	مدیریت گردشگری	۹
Q ₉	مرد	۳	رئیس هیئت مدیره	۱۰
Q ₁₀	مرد	۳	مدیریت فنی	۱۶

یافته‌ها

یافته‌های بخش توصیفی نشان داد که اکثر مصاحبه‌شوندگان دارای حداقل ۵ سال سابقه کاری بوده و میانگین سوابق کاری آن‌ها حدود ۱۰ سال است و افرادی باتجربه در صنعت هستند. در فاز اول با توجه با مطالعه متون، اسناد و مدارک و بررسی پژوهش‌ها، از طریق روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) به ۲۳ مقاله نهایی دست یافتیم. برخی از عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک گردآوری شده و کدگذاری و دسته‌بندی صورت گرفته‌است.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک (چارچوب فاز اول)

عوامل (کدها)	نظریه پرداز
خلایقت و نوآوری	برگلمن (۱۹۹۱)
	ترنر و همکاران (۲۰۰۷)
	کلابی و خواجیان (۲۰۱۸)
	شومپتر (۱۹۴۲)
	کلابی و همکاران (۱۳۹۵)
	کلابی و همکاران (۱۳۹۵)
رهبری	گلاسر و همکاران (۲۰۱۵)
	کوی و همکاران (۲۰۱۱)
	لوگمن و همکاران (۲۰۱۸)
	جونز و مکفرسون (۲۰۰۶)
منابع انسانی	سنگه (۱۹۹۰)
	فلود، راوز، جاکبز و کلرمنز (۲۰۰۵)
	جروی و خوروا (۲۰۱۹)

	برنامه نوآورانه منابع انسانی	سیمسک و هووی (۲۰۱۱)
قابلیت‌ها	توسعه و به‌کارگیری قابلیت‌های پویا	تونگدوگان و همکاران (۲۰۱۹)
	تغییر و آرایش مجدد ویژگی‌ها و خروجی‌های کلیدی شرکت	آگارال و هلفات (۲۰۰۹)
	بهبود روابط با سایر شرکت‌ها	کرنی و موریس (۲۰۱۵)
	دیدگاه مبتنی بر ادغام و همکاری و ایجاد فرصت در مقابل با دیدگاه رقابتی	راسکو (۲۰۱۵)
	توجه به مسئولیت اجتماعی و خلق ارزش مشترک در توسعه پایدار	شرعی و همکاران (۱۳۹۸)
	تعریف مجدد روابط با بازار و رقبا در تغییر جایگاه رقابتی	کووین و کوراتکو (۲۰۰۸)، موریس و همکاران (۲۰۱۰)، باسو و بادهوا (۲۰۱۱)، کووین و کوراتکو (۲۰۱۰)
	نوسازی مدل کسب و کار و بازتعریف و احیای مجدد ساختار سازمانی	کلابی و خواجیان (۲۰۱۸)
	سازماندهی مجدد فعالیت‌ها	اسپینوسو و سونس (۲۰۱۱)، سیمسک و هووی (۲۰۱۱)

در گام بعد دیدگاه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها به صورت مفهومی کدگذاری شد که برخی از آنها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدگذاری مفهومی

کد مصاحبه‌شونده	گزاره‌های مفهومی
Q1	تمرکز بر شناسایی فرصت‌های ناشی از بحران شناسایی موانع ورود در دوران پسا کرونا و عملکرد دیگر رقبا تغییر در ساختار و بهره‌گیری از فناوری‌های در دسترس خلاقیت در بازاریابی در دوران پسا کرونا در بازار به شدت رقابتی و کاهش هزینه‌ها
Q2	ارائه خدمات و محصولات همگام با پروتکل‌های بهداشتی ارائه خدمات و محصولات با غربالگری مناطق و تمرکز بر مناطق سفید ایجاد کارگروه‌های ویژه تصمیم در شرکت خلق خدماتی فراتر از نیاز و انتظار گردشگران و مشتریان با توجه به حفظ آرامش مشتریان
Q3	ارتقا و خلاقیت در سیستم‌های رزرو تورهای گردشگری با توجه به نیاز مشتریان در گرفتن خدمات آنلاین ارائه سمینارها و وبینارها برای آموزش کارکنان برای ایجاد انگیزه در کارکنان حضور کارشناسان بهداشت در تورها و سازمان برای رعایت پروتکل‌های بهداشتی طبقه‌بندی مشتریان با توجه به ارائه گواهی سلامت
Q4	فرمول‌بندی جدید در قیمت گذاری توسعه کانال‌های ترفیع و معرفی و برندسازی به صورت الکترونیکی و فضای مجازی استفاده از استراتژی کاهش هزینه حمایت فردی از خلاقیت و ارائه راهکارها توسط کارکنان و افزایش ریسک‌پذیری
Q5	ارائه بسته‌های ویژه به گردشگران با توجه به ابتلا و عدم ابتلا به بیماری در گذشته ارائه محتوای آموزشی در جهت آگاهی و آموزش و اطلاع رسانی صحیح به گردشگران جهت کاهش مخاطرات ناشی از کووید ۱۹
Q6	ایجاد تیم‌های کاری برای افزایش بهره‌وری و ایجاد تغییر برگزاری جلسات مشارکتی بین کارکنان و مدیران برای جذب ایده تفیض اختیارات بیشتر به کارکنان جذب نیروهای کارآمد
Q7	شناسایی تهدیدات محیطی و خطاهای رقبا خارج شده از صحنه رقابت و تاب‌آوری در شرایط کنونی استفاده از فرصت برای آموزش کارکنان و بالابردن دانش فنی و مهارت ارتباطی برای دوران پسا کرونا بازطراحی فرایندهای کوچک‌سازی و ایجاد ظرفیت‌های دور کاری کاهش حقوق و دستمزد و حفظ نیروهای کاری

<p>ارائه استراتژی‌های اجتماعی و زیست محیطی در کاهش آلودگی ناشی از کووید ۱۹</p> <p>بالا بردن کیفیت سیستم حمل و نقل و خدمات اقامتی</p> <p>استفاده از اعتبارات مالی</p> <p>استفاده از مدل شراکتی به جای حقوق و دستمزد</p>	Q8
<p>بازطراحی فرایندهای خدماتی با توجه به کاهش تقاضا</p> <p>بررسی و تصمیم‌گیری برای ورود به بازار جایگزین و حوزه‌ای جدید</p> <p>ارائه بیمه‌های سفر با ساختار جدید و مناسب دوران پساکرونا</p>	Q9
<p>تغییر فیلترهای بهداشتی سیستم‌های حمل و نقل با توجه به استانداردهای سازمان بهداشت جهانی</p> <p>اجباری کردن به همراه داشتن گواهی سلامت گردشگران به همراه دیگر مدارک شناسایی</p>	Q10

در جدول شماره ۴ کدگذاری محوری براساس کدگذاری اولیه و ثانویه آمده است؛ خلاقیت و نوآوری، رهبری، منابع انسانی و قابلیت‌ها مولفه‌های شناسایی شده جهت احیای صنعت گردشگری می‌باشند.

جدول ۴. طبقه بندی گویه‌ها و شناسایی مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	گویه‌ها
<p>خلاقیت و نوآوری</p>	<p>خلق خدماتی فراتر از نیاز و انتظار با توجه به حفظ آرامش مشتریان</p> <p>خلاقیت در سیستم‌های رزرو تورهای گردشگری از طریق فضای مجازی</p> <p>خلاقیت در بازاریابی در دوران پساکرونا در بازار به شدت رقابتی با توجه به کاهش هزینه</p> <p>الهام گرفتن از فرهنگ نوآوری در شرکت</p> <p>ارائه خدمات و محصولات با توجه به شرایط اقلیمی هر منطقه</p> <p>ارائه خدمات و محصولات با به روزترین پروتکل‌های بهداشتی</p> <p>ارائه تخفیفات و پکیج‌هایی ویژه برای حفظ مشتریان قدیمی</p> <p>غربالگری و طبقه‌بندی مشتریان و گرفتن آزمایشات</p> <p>اجباری کردن به همراه داشتن گواهی سلامت گردشگران به همراه دیگر مدارک شناسایی</p> <p>ارائه بیمه‌های سفر با ساختار جدید و مناسب دوران پساکرونا</p> <p>ارائه بسته‌های ویژه به گردشگران با توجه به ابتلا و عدم ابتلا به بیماری در گذشته</p> <p>ارائه محتوای آموزشی در جهت آگاهی و آموزش و اطلاع رسانی صحیح به گردشگران</p> <p>تمرکز بر گردشگری مجازی و برگزاری تورهای مجازی</p>
<p>رهبری</p>	<p>تغییر در ساختار و بهره‌گیری از فناوری‌های در دسترس</p> <p>شناسایی تهدیدات محیطی و خطاهای رقبا خارج شده از صحنه رقابت</p>

<p>برگزاری جلسات تعاملی میان کارکنان و مدیران برای ارتقای انگیزه و ارتباط درون شرکتی</p> <p>بازبینی و تدوین مجدد چشم‌اندازها متناسب با شرایط جدید</p> <p>تمرکز بر رهبری مشارکتی و ایجاد چشم‌انداز مشترک</p> <p>تغییر در جهت‌گیری حاکمیت شرکتی</p> <p>حمایت فردی و افزایش ریسک‌پذیری</p> <p>سرمایه‌گذاری در بازارهای جایگزین تا بازه زمانی یک‌سال</p>	
<p>ایجاد کارگروه‌های تصمیم‌گیری با مشارکت کارکنان در حل مشکلات</p> <p>ارائه سمینارها و وبینارها برای آموزش کارکنان برای ایجاد انگیزه</p> <p>استفاده از فرصت برای بالابردن دانش فنی و آموزش کارکنان</p> <p>استفاده از فرایندهای دورکاری و ارائه خدمات الکترونیکی</p> <p>ایجاد اتاق فکر و تیم‌های بین واحدی برای ایجاد تغییرات</p> <p>ایجاد کارگروه‌های ویژه‌ی تصمیم‌گیری</p> <p>ارائه شرایط ویژه و تعامل برای کارکنان مبتلا به کرونا</p> <p>کاهش هزینه‌های اداری و کاهش حقوق و دستمزد با رویکرد حفظ منابع انسانی سازمان</p> <p>تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان</p> <p>استفاده از مدل شراکتی به جای حقوق و دستمزد</p> <p>جذب نیروهای کارآمد</p>	<p>منابع انسانی</p>
<p>شناسایی فرصت‌های ناشی از بحران</p> <p>شناسایی موانع ورود در دوران پسا کرونا و عملکرد دیگر رقبا</p> <p>حضور کارشناسان بهداشت در تورها و سازمان برای رعایت پروتکل‌های بهداشتی</p> <p>تغییر فیلترهای بهداشتی سیستم‌های حمل و نقل با توجه به استانداردهای سازمان بهداشت جهانی</p> <p>بالابردن کیفیت سیستم حمل و نقل و خدمات اقامتی</p> <p>ایجاد زمینه همکاری با دیگر شرکت‌ها برای ارائه خدمات به صورت آنلاین</p> <p>بازطراحی فرایندهای خدماتی با توجه به کاهش تقاضا</p> <p>ایجاد تیم‌های تحلیل بازار برای توسعه بازاریابی و فروش</p> <p>ارزیابی مالی و استفاده از اعتبارهای مالی مانند وام برای پیشبرد اهداف</p> <p>تمرکز و گسترش دیجیتال مارکتینگ با تمرکز بر زیرساخت‌های فناوری در شرکت</p>	<p>قابلیت‌ها</p>

توجه به مسئولیت اجتماعی و خلق ارزش مشترک در توسعه پایدار شرکت‌ها در شرایط بحران	
---	--

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که عنوان شد، بنا بر گزارش تاثیر کرونا بر شرکت‌های نوپا و گزارش سایت تحلیلی عصر ایران، بیش از ۷۰ درصد کسب و کارها در حوزه گردشگری در کشور با تعدیل نیرو و کاهش تقاضا روبرو شده‌اند که ضررهای ناشی از آن در دو ماه اخیر بیش از ۵ هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود. با توجه به خسارت‌های وارد شده به صنعت گردشگری ناشی از کرونا و نابودی بسیاری از کسب و کارهای فعال در این صنعت داشتن مزیت رقابتی و نوسازی استراتژیک کارآفرینانه برای ماندن در بازار امری حیاتی است. در پژوهش از تحلیل محتوای کیفی از طریق کدگذاری بازاولیه، که همان گزاره‌های کلامی است و کدگذاری باز ثانویه که قرار دادن آن حول یک ویژگی مشترک است، استفاده شده است، کدگذاری محوری نیز بر اساس مولفه‌های استخراجی صورت پذیرفت. جهت احیای صنعت گردشگری براساس مطالعه اسناد موجود و یافته‌های پژوهش ۴ دسته عامل اصلی که عبارتند از تمرکز بر نوآوری و خلاقیت، منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌ها شناسایی شد. بررسی‌های صورت گرفته نشان‌دهنده آن است که پژوهش‌های کمی در حوزه نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تکیه بر ابعاد آن صورت گرفته است و بیشتر بر ابعاد نوآوری و قابلیت‌ها در نوسازی استراتژیک اشاره شده است. در این پژوهش سعی بر این بود تا بتوان دیگر ابعاد تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه را شناسایی کرد. داشتن نوآوری در ارائه خدمات با توجه به پروتکل‌های بهداشتی سازمان بهداشت جهانی از ملزومات ماندن در صحنه رقابت با توجه به درگیری با بحران در طولانی مدت است. با ارائه روش‌های بازاریابی و فروش آنلاین، تخفیفات، ایجاد کانال‌های ارتباطی و توجه ویژه به انتظارات مشتریان با توجه به شرایط بهداشتی جدید و با برگزاری سمینارها و نشان دادن مسئولیت اجتماعی و حمایت مالی میتوان تقاضا را مدیریت کرد. محدودیت‌ها در این دوران فرصتی است تا شرکت‌های گردشگری از قابلیت‌های فناوری، دیجیتال مارکتینگ و به روزرسانی دانش کارکنان استفاده کنند. به کارگیری فناوری در دورکاری کارکنان و برگزاری سمینارها در آموزش و استفاده از رسانه‌ها،

دیجیتال مارکتینگ، تمرکز بر گردشگری مجازی و برگزاری تورهای مجازی تأثیرگذار خواهد بود. با ایجاد شرایط دورکاری و کاهش حقوق و دستمزد کارکنان علاوه بر کاهش هزینه می‌توان از تعدیل نیرو و اخراج کارکنان جلوگیری کرد. با رهبری کارآفرینانه و استفاده از ایده‌های جدید و نو می‌توان مسیری جدید در جهت جایگزینی و جبران ضررهای ناشی از کاهش تقاضا را آغاز کرد. تمرکز بر ایجاد فرهنگ کارآفرینی در شرکت، تغییر استراتژی در استفاده از منابع و فناوری‌های در دسترس، تدوین چشم‌اندازهای جدید متناسب با شرایط بحرانی حال حاضر، تعامل با کارکنان در ایجاد انگیزه، حمایت فردی و افزایش ریسک‌پذیری و تعامل و مشارکت با دیگر شرکت‌ها برای افزایش بهره‌وری و استفاده از ایده‌های جدید در شناسایی ریسک‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و شناسایی سایر رقبا بسیار مؤثر است. اغلب شرکت‌ها در صنعت گردشگری سعی در ارائه خدمات با پروتکل‌های بهداشتی دارند تا بتوانند شرایط مساعدتری را برای اطمینان خاطر مشتریان فراهم کنند. به دلیل عدم اطمینان در محیط بعد از کرونا، بالابردن کیفیت سیستم‌های حمل‌ونقل و اقامتگاه‌ها با توجه به استانداردهای بهداشت جهانی ضروریست. بنابراین می‌توان با شناسایی فرصت‌های ناشی از این بحران با نوسازی استراتژیک کارآفرینانه شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری و پاسخگویی به نیازها در زمان بحران و بعد از آن به جبران زیان‌های وارده به این صنعت کمک کرد.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به کمبود و عدم دسترسی به خبرگان و کمبود فرصت برای تعامل با آنان اشاره کرد و در راستای توسعه پژوهش به اجرای روند پژوهشی در سایر صنایع پیشنهاد می‌شود.

منابع

- تجارت نیوز (۱۳۹۹). کرونا بر اقتصاد جهان چه تاثیری گذاشته است؟. www.tejaratnews.com/
- تکراسا (۱۳۹۹). اینفوگرافیک: تأثیر ویروس کرونا بر ۳۰ کسب و کار آنلاین ایرانی. www.techrasa.com/
- خبرگزاری ایسنا (۱۳۹۹). ۵۳۰۰ میلیارد تومان خسارت کرونا به گردشگری ایران. www.isna.ir/
- شراعی، فاطمه. کلابی، امیرمحمد. خدادادحسینی، سیدحمید (۱۳۹۸). «طراحی مدل توسعه پایدار شرکتی: تبیین نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی، و خلق ارزش مشترک». مدیریت سرمایه اجتماعی، ۶(۳)، ۳۰۵-۳۲۵.
- شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت. گزارش اقتصادی شاپرک، فروردین (۱۳۹۹). شماره ۵۸
- صفری، سعید. محمدمیرزایی بافقی، ملیحه (۱۳۹۳). «شناسایی و اولویت بندی فرصت های کارآفرینانه در صنعت گردشگری شهرستان یزد». فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۲۶(۹)، ۱۴۹-۱۲۷.
- کلابی، امیرمحمد. زالی، محمدرضا. یداللهی فارسی، جهانگیر. رضوانی، مهران (۱۳۹۵). «بافت پردازی و مفهوم پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه» چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۲۷(۳)، ۱۳-۳۰.
- وزارت راه و شهرسازی. شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران (۱۳۹۹). www.airport.ir/
- یاوری گهر، فاطمه. منصوری مؤید، فرشته (۱۳۹۶). «مدیریت بحران در صنعت گردشگری». فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۲، شماره ۴۰، ص ۴۰-۲۱.
- Abu Bakar N., Rosbi S. (2020). "Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry". *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189-193.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). "Strategic renewal of organizations". *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Albert, D., Kreutzer, M. and Lechner, C. (2015), "Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems". *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.

Baden-Fuller, C., & Volberda, H. W. (1997). "Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future". *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95-120.

Basu, S., & Wadhwa, A. (2011). "External venturing and discontinuous strategic renewal: an options perspective". *Product Innovation Management*, 1-45.

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2(1), 1-13.

Burgelman, R.A. (1991), "Intra-organizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research", *Organization Science*, Vol. 2 No. 3, pp. 239-62.

Colabi A.M., Khajeheian D. (2018). "Strategic Renewal in Corporate Entrepreneurship Context: A Multi-case Study". In: Khajeheian D., Friedrichsen M., Mödinger W. (eds) *Competitiveness in Emerging Markets*. Contributions to Management Science. Springer, Cham

Corbett A., Covin J. G., O'Connor G. C., Tucci C. L. (2013). "Corporate Entrepreneurship: State-Of-The-Art Research and a Future Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.

Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2008). "The concept of corporate entrepreneurship". *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*.

Espinosa, M. d., & Suanes, A. M. (2011). "Corporate entrepreneurship through joint venture". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-18.

Floyd, S. W., Roos, J., Jacobs, C. D., & Kellermanns, F. W. (2005). *Innovating Strategy Process*. Blackwell publishing.

Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). "Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning". *Small Business Economics*, 45(2), 305-327.

ILO Monitor (2020). COVID-19 and the world of work. Third edition.

International Monetary Fund (IMF). www.imf.org

Ireland R.D. and Webb J.W. (2007) "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation." *Business Horizons*, 50, 49-59.

Järvi K., Khoreva V.(2019). "The role of talent management in strategic renewal". *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89.

Jones, O., & Macpherson, A.(2006). "Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework". *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.

Kallmuenzer A., Kraus S., Peters M., Steiner J., Cheng C.F.(2019). "Entrepreneurship in tourism firms: A mixed-methods analysis of performance driver configurations", *Tourism Management*, 74, 319–330.

Kalyankar M.D., Patil P. (2020). "Impact of Covid-19 Pandemic on the Tourism Sector". *UGC Care Journal*, 31(8), 611-617.

Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). "Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance". *Small Business Economics*, 45(2), 425–445.

Khan, D. and Yasmine Khan, L. (2020). "The Economic Impact of COVID-19 on Developing Countries". *UGC Care Journal*, 31(8), 611-617.

Kwee, Z., and volberda, H. (2011). "The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of royal dutch shell plc, 1907–2004". *journal of management studies*, 48, 984–1014.

Logemann, M., Cornelissen, J., & Piekkari, R. (2018). "The sense of it all: Framing and narratives in sense giving about a strategic change", *Long Range Planning. In Press*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002>.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47–69.

Mazzei, M.J.(2018). "Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes". *Int Entrep Manag J* 14, 657–670.

Mielcarek, P. (2018). "The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value" *Nauki o Zarzadzaniu*, 23(4):28-34.

Morris, M. H., D. F. Kuratko, & Covin, J. C., (2010) . “*Corporate Entrepreneurship and Innovation*”. South-Western/Thomson Publishers.

Rascão J.P. (2015). “ Strategic Management and Entrepreneurship”. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 11(1), 35-55.

Ristyanti R., Widjaja A.(2019). “The Strategic Entrepreneurship Impact of Performance on Indonesian E-Commerce”. Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, Jakarta Indonesia.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*: Springer Publishing Company.

Schmitt A., Raisch S., Volberda H.M.(2018). “Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 81–98.

Schumpeter J.(1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday Dell.

Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). “The Mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A Study of small to medium-size firms”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 81–100.

Strielkowski, W. (2020) “International Tourism and COVID-19: Recovery Strategies for Tourism Organisations”. *Preprints*

Tuncdogan A., Lindgreen A., Volberda H., Bosch F.(2019). *Strategic Renewal. Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations*. Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology.

Turner, S. F., Mitchell, W., & Bettis, R. A. (2007). “Strategic Renewal via Generational Product Innovation: The Impact of Market Concentration on Firms’ Responsiveness to Competitive and Complementary External Events”.

UNWTO (2020), “An inclusive response for vulnerable groups”, available at: www.unwto.org/covid-19-inclusive-response-vulnerable-groups

Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens’ lifestyle and travel. *Tourism Review*.1-26.

Withers M.C., Ireland R.D., Miller D., Harrison J.S., Boss D.S. (2018). "Competitive Landscape Shifts: The Influence of Strategic Entrepreneurship on Shifts in Market Commonality". *Academy of Management Review*, Vol. 43, No. 3.

World Health Organization (WHO). Reports of Covid-19(2020). www.who.int

World Tourism Organization. United nations(UNWTO) Reports(2020). www.unwto.org

World Trade Organization(WTO). Reports(2020). www.wto.org

Wu Y, Ching-Sung Chen, Yu-Jiun Chan (2020). "The outbreak of COVID-19: An overview". *Journal of the Chinese Medical Association*, 83(3), 217-220.

