



## جایگاه تاب‌آوری سازمانی در مدیریت بحران‌ها و فجایع گردشگری

امین سالم قهفرخی<sup>۱</sup>، سید رضا رضایی<sup>۲</sup>، محسن رستمی<sup>۳</sup>،  
ساهره علیخواه<sup>۴</sup>

### چکیده

صنعت گردشگری به دلیل تعامل و وابستگی اجزای تشکیل‌دهنده آن یکی از آسیب‌پذیرترین حوزه‌های اقتصادی جهان در برابر بحران‌ها و فجایع می‌باشد و همین موضوع جریان‌های مطلوب اقتصادی و شغلی را از مقاصد و کسب‌وکارهای گردشگری دور می‌نماید. بر همین اساس محققان حوزه گردشگری شروع به بررسی نظریه «تاب‌آوری سازمانی» توسط سازمان‌های مدیریت مقصد برای پرداختن به وقایع بحرانی کرده‌اند. تاب‌آوری سازمانی رویکردی است که برای رفع اختلالات پیش‌بینی‌نشده اتخاذ می‌شود. پژوهش حاضر با فراهم آوردن فرصتی برای سازمان‌های مدیریت مقصد برای ارزیابی و تراز استراتژی‌های سازمانی به‌منظور بهینه‌سازی کارایی، اثربخشی و زمان پاسخگویی در حوادث بحرانی، این موضوع را مورد بررسی قرار داده است و یک چارچوب استراتژیک و جامع در مدیریت فاجعه و بحران گردشگری را پیشنهاد می‌دهد، همچنین با بررسی آناتومی بحران و نیز ابعاد مختلف مدل تاب‌آوری سازمانی، چارچوبی برای یکپارچگی آن‌ها با چارچوب مدیریت بحران گردشگری را ارائه شده است. پژوهش پیش رو بر اهمیت وجود یک رویکرد مدیریت بحران چندلایه در صنعت گردشگری تأکید می‌نماید.

واژگان کلیدی: تاب‌آوری سازمانی، بحران، فاجعه، سازمان مدیریت مقصد، گردشگری

۱- نویسنده مسئول، دکترای اجرایی مدیریت کسب و کار در گردشگری، موسسه آموزش عالی آزاد بهار، [ecoamin@gmail.com](mailto:ecoamin@gmail.com)

۲- کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی گردشگری، موسسه آموزش عالی علامه قزوینی

۳- کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی گردشگری، موسسه آموزش عالی علامه قزوینی

۴- کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش برنامه ریزی توسعه گردشگری، موسسه آموزش عالی علامه قزوینی

صنعت گردشگری یکی از مهم‌ترین و اقتصادی‌ترین صنایع فعال در سراسر جهان است، با این وجود اما یکی از مستعدترین و آسیب‌پذیرترین آن‌ها در برابر بحران‌ها یا بلایای طبیعی نیز محسوب می‌شود. دلیل این مسئله را نه تنها می‌بایست در تعامل بسیاری از بخش‌های صنعت گردشگری با یکدیگر دانست، بلکه وابستگی صنعت گردشگری به اجزای تشکیل‌دهنده خود و نیز تحت تأثیر قرار گرفتن توسط بسیاری از عوامل بیرونی مانند نرخ ارز، وضعیت سیاسی، درآمد احتیاطی، محیط زیست، آب‌وهوا، بیماری‌های واگیردار و غیره نیز مزید بر علت می‌باشد. همچنین موفقیت صنعت گردشگری با توانایی آن در ارائه مکانی امن و دلپذیر برای بازدید گردشگران ارتباط مستقیم دارد. هنگامی که بحران‌ها یا فجایع گوناگون رخ می‌دهند، صنعت گردشگری، گردشگران و جامعه محلی به طور طبیعی تحت تأثیر قرار می‌گیرند و چنین رویدادهایی می‌توانند جریان‌های گردشگری را نه تنها از یک مقصد خاص بلکه از مناطق یا کشورهای همجوار نیز دور نمایند (فور و هوسی، ۲۰۰۹).

بسیاری از ویژگی‌های منتسب به بحران‌ها به همان اندازه در مورد فجایع نیز کاربرد دارند، بنابراین شاهد یک سردرگمی مفهومی هستیم که می‌تواند با همپوشانی‌های مشترک بین این دو اتفاق بیفتد، در واقع ممکن است یک بحران به عنوان نتیجه ای مستقیم از یک فاجعه محسوب شود، یا برعکس یک فاجعه نتیجه عدم مدیریت بحران باشد. کیم و لی (۱۹۹۸) از این دو اصطلاح به صورت متقابل استفاده می‌کنند، در حالی که هیلز (۱۹۹۸) اذعان می‌کند که مرز بین رفتار طبیعی و انسانی در اینجا بسیار مبهم است. فاکتر (۲۰۰۱)، تمایز اصلی بین آنچه که می‌توان آن را «بحران» و یا «فاجعه» نامید، در این اصل مهم می‌داند که تا چه حد می‌توان اوضاع را به خود سازمان منتسب نمود یا به چه میزان می‌توان آن را دارای منشاء خارج از سازمان توصیف کرد. بنابراین، یک «بحران» وضعیتی را توصیف می‌کند که در آن علت اصلی یک واقعه، تا حدی زیادی ناشی از مشکلاتی مانند ساختارها و شیوه‌های مدیریت نادرست یا عدم انطباق با تغییرات است، در حالی که یک «فاجعه» می‌تواند به عنوان وضعیتی تعریف شود که در آن یک کسب و کار (یا مجموعه‌ای از شرکت‌ها در زمینه گردشگری) با تغییرات ناگهانی مصیبت بار و غیرقابل پیش‌بینی روبرو می‌شود و به طور طبیعی کنترل اندکی بر روی آن دارد (فاکتر، ۲۰۰۱). در یک بررسی جامع از تعاریف بحران و فاجعه، اسکات (۲۰۰۵) با تعاریف فاکتر (۲۰۰۱) موافق است. پریدو و همکاران (۲۰۰۳) نیز پیشنهاد می‌کنند که بحران به دلیل عدم برنامه‌ریزی در فرایند مدیریت ایجاد می‌شود و بنابراین می‌توان آن را پیش‌بینی کرد. با این حال، یک فاجعه تنها پس‌رخ‌دادن، قابلیت پاسخگویی از طریق برنامه‌های احتمالی را داراست و انسان صرفاً با یک حالت تدافعی (به خصوص در ابتدای ماجرا) می‌تواند نسبت به آن واکنش نشان دهد. هیلز (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که از منظر برنامه‌ریزی اضطراری، فجایع، حوادث ناگهانی و کوبنده هستند که برای مدت زمان محدود در یک مکان مشخص رخ می‌دهند. اگرچه ممکن است که فجایع از نظر زمان و مکان محدود باشند، اما شاید مدت زمان قابل توجهی برای بهبودی به طول بکشد، همچنین ممکن است برخی افراد یا کسب و کارها هرگز به طور کامل از صدمات آن بهبود نیابند و به حالت قبل از فاجعه برنگردند (اسکارینو، ۲۰۱۲).

بحران‌ها و فجایع موقعیت‌های پر هرج و مرجی هستند که روابط متقابل پیچیده بین سیستم‌های انسانی و طبیعی را نشان می‌دهند (فاکتر، ۲۰۰۱). درک رابطه علت و معلولی و پیامدهای تصمیمات در قبال این مفاهیم یک فرایند پیچیده است. فجایع و بحران‌ها وقتی صنایع مرتبط (مانند کشاورزی، منابع طبیعی یا تولیدات، حمل و نقل) با گردشگری را مورد هدف قرار می‌دهند به دلیل وابستگی و پیوند متقابل شدیدی که میان این دو وجود دارد موجب ایجاد تصاویر منفی مرتبط با یک مقصد خاص می‌گردد، پس می‌تواند بر کلیت سیستم گردشگری نیز تأثیر بگذارد. در سطح سازمانی، محرک‌ها می‌توانند به دلیل پیچیدگی تعاملی در ایجاد یک واکنش زنجیره‌ای در یک سیستم باز، یک «فاجعه ساده» را از طریق «نظریه تشدید»<sup>۴</sup> و «اثر موجی»<sup>۶</sup>، به یک فاجعه بزرگ و جبران‌ناپذیر تبدیل می‌کنند. چالش‌های ناشی از این نوع رویدادها، سازمان‌های گردشگری، به ویژه سازمان‌های بازاریابی و مدیریت مقصد را مجبور به تغییر در نحوه تفکرات خود کرده است. مسئله دیگر این نیست که آیا آنها تحت تأثیر این

1 Crisis

2 Disaster

3 A Simple Tragedy

4 Resonance Theory

۵- در فیزیک، بازآوایی یا رزونانس یا تشدید عبارت است از تمایل سیستم به نوسان با بیشینه دامنه در فرکانس‌هایی خاص که به آنها فرکانس رزونانس یا فرکانس تشدید گویند. در چنین فرکانس‌هایی انرژی ارتعاشی در جسم ذخیره می‌شود و در نتیجه نیرویی کوچک و متناوب می‌تواند باعث حرکتی نوسانی با دامنه بزرگ شود. اگر برهم نهی دو موج سازنده باشد، تشدید ایجاد می‌شود.

6 Ripple Effect

۷- اثر موجی به پدیده‌های اطلاق می‌شود که پس از سقوط جسمی در درون یک مایع، چندین موج ایجاد شده و به سمت بیرون گسترش پیدا می‌کنند. در اقتصاد از این مفهوم برای بیان چندبرابر شدن و رشد تصاعدی استفاده می‌شود. در روانشناسی برای بیان اثر غیرمستقیم یک عامل اجتماعی، بیان می‌شود.

وقایع خاص قرار می‌گیرند یا نه، بلکه مهم آنست که آیا آنها آماده روبرویی با این مشکلات هستند یا خیر؟ (اسکارینیو و گرتزل، ۲۰۱۲). بر همین اساس محققان در حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی شروع به بررسی و مرور مجدد مطالعات و نظریات خود درباره «جهت‌گیری استراتژیک»<sup>۱</sup> اتخاذ شده توسط سازمان‌های مدیریت مقصد برای پرداختن به وقایع بحرانی کرده‌اند (ریچی، ۲۰۰۹). به طور همزمان، تحقیق در مورد «تاب‌آوری سازمانی»<sup>۲</sup> - توانایی سازمان‌ها برای تنظیم و حفظ کارکردهای اصلی و مطلوب در شرایط چالش برانگیز یا پرفشار در اثر ایجاد حوادث ناگوار، فاجعه بار یا بحران‌ها (ویک و همکاران، ۱۹۹۹؛ بوندسون و ساتکلیف، ۲۰۰۲) - به عنوان عاملی حیاتی برای حفظ ثبات سازمان‌های گردشگری به رسمیت شناخته شده است. مدیریت تاب‌آوری، که متمرکز بر «آگاهی موقعیتی»<sup>۳</sup> سازمان‌ها، آسیب‌پذیری‌های اساسی و ظرفیت تطبیقی<sup>۴</sup> در یک محیط پیچیده، پویا و بهم پیوسته می‌باشد (مک مانوس، ۲۰۰۷)، رویکردی است که توسط سازمان‌ها برای رفع «اختلالات پیش‌بینی نشده»<sup>۵</sup> اتخاذ شده است. مطالعات در زمینه تاب‌آوری سازمانی رونق گرفته و چندین مدل تولید کرده است (نورث هاوز، ۲۰۱۲)، یک فرایند مدیریتی که اخیراً ابداع شده است (مک مانوس، ۲۰۰۷) و یک ابزار اندازه‌گیری (استفنسون، ۲۰۱۰).

با وجود رشد فزاینده ادبیات تاب‌آوری سازمانی، تعداد کمی از محققان، چگونگی استفاده از این مفهوم را برای گسترش یا تکمیل استراتژی‌های فعلی مدیریت بحران گردشگری<sup>۶</sup> مورد بررسی قرار داده‌اند. به عنوان مثال، بخش‌هایی مانند سازمان مدیریت مقصد<sup>۷</sup> می‌توانند از توانایی طراحی مرحله به مرحله استراتژی بحران (به عنوان مثال پیشگیری و برنامه ریزی؛ اجرای استراتژیک؛ حل و فصل، ارزیابی و بازخورد) براساس ابعاد گسترده تاب‌آوری که برای حمایت از ثبات سازمانی بلند مدت استفاده می‌شود، بهره‌مند شوند. سؤالاتی از این دست مبنای چارچوب مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش را نشان می‌دهد. به طور خاص، می‌توان استدلال کرد که به هم پیوستگی مدیریت بحران گردشگری با مفهوم مدیریت تاب‌آوری، پایه‌های بهتری برای پیگیری مؤثرتر مدیریت بحران از سوی سازمان‌های مدیریت مقصد فراهم می‌نماید. علاوه بر این، انتظار می‌رود با اعمال نظریه تاب‌آوری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری، سازمان‌های مدیریت مقصد قادر به کاهش محدودیت‌ها و ناکارآمدی بالقوه اجرای استراتژی‌های سازمانی هستند بر ظرفیت و عملکرد مطلوب شرکت‌ها در وقایع بحرانی تأثیر منفی می‌گذارد. (این گونه استراتژی‌های سازمانی در عین غیرمرتبط بودن، گاهی به دلیل تعارضات شناختی<sup>۸</sup> نسبت به مفاهیم دچار همپوشانی می‌شوند) (کوتو، ۲۰۰۲).

## ۲- سازمان‌های مدیریت مقصد و کانون‌های تغییر

وقایع بحرانی به طور مداوم نشان می‌دهند که چگونه کمبود اطلاعات و ارتباطات این قابلیت را دارند که به طور قابل توجهی بر کلیت سازمان‌ها (بزرگ، متوسط، کوچک) تأثیر بگذارد. به طور سنتی، سازمان‌های مدیریت مقصد در سه سطح (ملی، منطقه‌ای و محلی)<sup>۹</sup> فعالیت دارند و به نمایندگی از یک مقصد خاص و با کمک استراتژی سفر و گردشگری به توسعه بلند مدت اقتصادها کمک می‌کنند. سازمان‌های مدیریت مقصد در تقاطع میان گردشگران و تأمین‌کنندگان محلی، با تأمین هزینه منابع مالی و با توجه به درجه آزادی عملیاتی، برنامه ریزی توسعه، بازاریابی، شکل‌گیری عرضه، تسهیل هماهنگی بین ذینفعان و در بعضی مواقع لابی‌سیاسی برای ایجاد اقتصاد گردشگری مقصد تلاش می‌کنند (اسمیت، ۲۰۰۵).

با توجه به بحران‌های جهانی اخیر، سازمان‌های مدیریت مقصد به طور فزاینده‌ای از تأثیر بحران‌ها بر روی گردشگری و آسیب‌پذیری خود در این روند پیچیده آگاه شده‌اند (اسکارینیو و گرتزل، ۲۰۱۲). در گذشته سازمان‌های مدیریت مقصد عمدتاً به تنهایی عمل می‌کردند، و در نتیجه فرصت‌های مهم برای ایجاد ظرفیت تغییر از طریق یکپارچگی و اتحاد در منابع و تبادل دانش

1 Strategic Orientation

2 Organizational Resilience

3 Situation Awareness

۴- آگاهی موقعیتی به درک معنی عناصر محیطی و پدیده‌ها با توجه به زمان یا مکان، و تجسم وضعیت آینده‌شان گفته می‌شود. آگاهی موقعیتی به عنوان پایه ضروری و اغلب دشوار تصمیم‌گیری موفق، در دامنه گسترده‌ای از موقعیت‌ها شناخته می‌شود. داشتن یا کمبود آگاهی موقعیتی از دلایل اصلی سوانحی با ریشه خطای انسانی است.

5 Adaptive Capacity

6 Unforeseen Disorders

7 Tourism Crisis Management (TCM)

8 Destination Management Organizations

9 Cognitive Conflicts

10 National, Regional and Local

مداوم در مرزهای سازمانی را از دست می دادند و یا حتی به صورت آگاهانه از آن چشم پوشی می کردند (گرتزل و همکاران، ۲۰۰۶).

بلکمن و ریچی (۲۰۰۹)، می گویند که طی دو دهه اخیر سازمان‌های مدیریت مقصد تغییر نقش داده اند و به عنوان «کارگزاران دانشی<sup>۱</sup>»، بویژه در ارتباطات بحرانی و فعالیت های بازیابی، فعالیت می نمایند. بیکن و هاگی (۲۰۱۳)، نشان می دهند که سازمان‌های مدیریت مقصد، بازیگران مهمی در مدیریت بحران‌ها هستند، نه تنها به این دلیل گردشگران این مقاصد معمولاً نسبتاً بیشتر تحت تأثیر چنین رویدادهایی هستند، بلکه به این خاطر که این سازمان‌ها دارای دانش پیچیده ای از زیرساخت ها و منابع گردشگری محلی می باشند (به عنوان مثال اسکان برای تیم های واکنش اضطراری) و کانال های ارتباطی و روابط رسانه ای خوبی را برقرار کرده اند.

این بدان معنی است که سازمان‌های مدیریت مقصد می توانند نقش مهمی در تسهیل پیوندهای مشترک / یکپارچه بین مشاغل گردشگری و مقامات ملی-محلی و همچنین خدمات اضطراری ایفا کنند (فور و هوسی، ۲۰۰۹؛ بیرمن، ۲۰۱۰). متأسفانه، راهنمایی‌ها و دستورالعمل‌های اندکی برای سازمان‌های مدیریت مقصد در ایجاد تاب‌آوری های سازمانی لازم برای مدیریت موثر بحران ارائه شده است. بنابراین، نیاز به ارزیابی استراتژی های مدیریت بحران گردشگری در محدوده تاب‌آوری سازمانی برای ارائه چشم اندازی جامع تر و پیشگیرانه تر که به حفظ امنیت و طول عمر سازمان‌های مدیریت مقصد، ذینفعان آنها و در نهایت مقصد گردشگری کمک خواهد کرد، بیش از پیش احساس می شود.

### ۳- چارچوب مدیریت بحران گردشگری

اکثر مطالعات مدیریت بحران گردشگری همچنان بر پاسخ واکنشی و بازیابی تمرکز دارند، تنها تعداد محدودی از مطالعات رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک فعال را برجسته می کنند (ریچی، ۲۰۰۴، ۲۰۰۹؛ ریچی و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهش حاضر با فراهم آوردن فرصتی برای سازمان‌های مدیریت مقصد برای ارزیابی و تراز استراتژی های سازمانی به منظور بهینه‌سازی کارایی، اثربخشی و زمان پاسخگویی در حوادث بحرانی، این موضوع را مورد بررسی قرار می‌دهد. ریچی (۲۰۰۴)، یک چارچوب بحران را با هدف ارائه یک رویکرد استراتژیک تر برای مدیریت بحران و فجایع، از جمله برنامه‌ریزی پیشگیرانه پیش از بحران از طریق «اجرای استراتژیک، ارزیابی و بازخورد» معرفی کرد (شکل ۱). فاکنر (۲۰۰۱)، چارچوب ریچی را به عنوان نخستین چارچوب مدیریت بحران و فجایع گردشگری گسترش داد، این چارچوب به طور خلاصه به چند دسته اصلی مانند ارتباطات بحرانی و مدیریت منابع می پردازد، اما نشانه‌های اندکی از اشخاصی که باید در این ابعاد درگیر شوند در آن مشاهده می‌شود. علاوه بر این، در حالی که ذینفعان در این چارچوب ذکر شده‌اند، انجام هرگونه فعالیت یکپارچه برای بخش های مختلف گردشگری با هر گروه ذینفع خاص بر اساس سطح جهت داده شده دشوار می باشد. سازمان‌های مدیریت مقصد که به دنبال پیاده سازی استراتژی های مدیریت بحران هستند می‌توانند از یک چارچوب دقیق تر که به نقش ها و مسئولیت های واقعی آنها می پردازد، بهره‌مند شوند. با این وجود، چارچوب ریچی الگوی بسیار مفیدی را برای اثبات موقعیت یا مدیریت در بحران‌های گردشگری اثبات می کند، جایی که به عنوان مثال می توان مراحل کار و زمان بحران را در ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تاب‌آوری سازمانی برای حمایت و تسهیل فرایندهای مدیریت بحران به هم متصل نمود.

### ۴- تاب‌آوری سازمانی

#### ۴-۱- اهمیت و تعریف تاب‌آوری سازمانی

انعطاف پذیری سازمانی به عنوان یک نیاز واقعی، سازمان‌ها را قادر می سازد تا با شرایط بحرانی امروز و محیط فاجعه بار آن مقابله کنند. انعطاف پذیری سازمانی به عنوان توانایی سازمان برای بقا در بازارهای رقابتی و به طور بالقوه حتی در زمان بحران رونق زیادی گرفته است (سویل و همکاران، ۲۰۰۸). بیشتر پژوهش ها، انعطاف پذیری سازمانی را تنظیم ظرفیت ها یا توانایی ها تعریف می کنند. برخی از تعاریف شامل توانایی تنظیم و حفظ عملکردهای مطلوب در شرایط چالش برانگیز یا پرفشار است (ادموندسون، ۱۹۹۹؛ ویک و همکاران، ۱۹۹۹؛ بوندسون و ساتکلیف، ۲۰۰۲). ظرفیت پویای سازگاری و تطبیق پذیری سازمانی که با گذشت زمان رشد و توسعه می یابد؛ توانایی بازگشت سریع از وقایع مخرب یا مشکلات (ساتکلیف و ووگس، ۲۰۰۳)؛ و توانایی بهبودی بعد از حوادث مخرب. سازمان‌های تاب آور انعطاف پذیر و بسیار قابل اعتماد هستند (ویک و ساتکلیف، ۲۰۰۷).

1 Knowledge broker

۲-کارگزار دانشی یا واسط دانشی یک واسطه، سازمان یا شخص است که هدفش ایجاد رابطه و شبکه میان تولیدکنندگان و کاربران دانش با ارائه پیوندها، منابع دانش و در برخی موارد خود دانش به سازمان‌های موجود در شبکه است.

مفهوم تاب‌آوری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چالش‌های مخرب را مدیریت کنند (دورودی، ۲۰۰۳). هنگام ترکیب این تعاریف و سایر تعاریف مشابه، به نظر می‌رسد تاب‌آوری از دیدگاه سازمانی بر سه جنبه «انعطاف‌پذیری، نگهداری و سازگاری» تأکید می‌کند.



شکل شماره ۱؛ مدیریت فاجعه و بحران: یک چارچوب استراتژیک و جامع (ریچی، ۲۰۰۴)

هولینگ (۱۹۷۳)، معتقد است که سیستم ها دو خاصیت متمایز دارند: انعطاف پذیری و پایداری. انعطاف پذیری، توانایی سیستم‌ها در جذب شوک‌ها یا تغییرات را تعیین می‌کند؛ در حالی که پایداری، ظرفیت سیستم‌ها برای بازگشت به حالت تعادل به دنبال ایجاد اختلال است. تحقیقات نشان داده است که جوامع برای برنامه ریزی، پاسخگویی و بهبودی از اختلالات به سازمان‌ها متکی بوده و (بطور شگفت‌آور) برای ارائه یکی از خدمات لوکس و مهم (به عنوان مثال نیرو، حمل و نقل، کمک های اولیه، غذا، آب، اینترنت و خدمات تلفن همراه) در بهترین و بدترین زمان‌ها به سازمان‌ها متکی هستند (چانگ و چمبرلین، ۲۰۰۳). مکمنوس و همکاران (۲۰۰۸)، استدلال می‌کنند که تاب‌آوری سازمانی به طور مستقیم به سرعت و موفقیت بهبودی جامعه در پی یک رویداد بحرانی کمک می‌کند.

سایر جنبه های مهم تاب‌آوری سازمانی شامل نتایج بدون نگرانی آشکار در مورد بهبود، انعطاف پذیری یا آمادگی بحران، مانند عملکرد تاب‌آوری به عنوان پایه مشخص مزیت رقابتی پایدار است (هامل و ویکلانگاس، ۲۰۰۳). این مفهوم توسط استولتز (۲۰۰۴) گسترش یافته است که اظهار می‌دارد تاب‌آوری سازمانی کلید توسعه یک برنامه استراتژیک پایدار است که نتایج آن از نتایج رقبای سازمان بهتر است. کوتو (۲۰۰۲) به طور مکرر این را تکرار کرده و اظهار می‌دارد که تاب‌آوری یک توانایی مهم برای موفقیت است. تاب‌آوری سازمان می‌تواند با توانایی شرکت در رقابت پذیر بودن مرتبط باشد:

«یک سازمان تاب آور و مقاوم به طور مؤثری استراتژی، عملیات، سیستم های مدیریتی، ساختار حاکمیتی و قابلیت های پشتیبانی تصمیم گیری را ترسیم می کند تا بتواند ریسک های در حال تغییر مداوم را کشف و تنظیم کند، از هم گسستگی محرک های درآمدی اولیه را تحمل نموده و دچار اختلال در رانندگان درآمدهای اولیه خود شود و مزیت هایی نسبت به رقبا با انطباق کمتر ایجاد کند و مزیت های رقابتی با انطباق پذیری کمتر نسبت به رقبا خلق نماید (استار و همکاران، ۲۰۰۳)».

بر این اساس، سازمان های مدیریت مقصد به طور هوشمندانه ای می توانند طرز فکر سازمان های تاب آور را اتخاذ کنند.

#### ۴-۲- سازمان ها و بحران ها

بوث (۱۹۹۳)، می گوید که طبق تئوری های اولیه مدیریت، فرض می شد که سازمان ها به طور نسبی پایدار باشند، این ادبیات به نظر پایه و بنیان محکمی برای مقابله با تغییر و بحران ها ایجاد نمی کند. در واقع تغییر اغلب به عنوان فرم تدریجی یا تا حدی قابل پیش بینی مشاهده می شد، نه با حالت های ناگهانی که ممکن است توانایی یک سازمان برای مقابله را مورد آزمایش قرار دهد. از آن زمان، تحقیقات نشان می دهد که سازمان ها اینطور شناخته می شوند که به روش های مختلف به اختلال و عدم اطمینان پاسخ می دهند و سطوح مختلفی از تاب آوری را نشان می دهند. سازمان های تاب آور معمولاً با خصوصیات زیر توصیف می شوند: کنترل های داخلی را متمرکز می کنند (ففر، ۱۹۷۸)؛ سازگار هستند (اشکاناسی و همکاران، ۲۰۰۰)؛ یاد می گیرند (ویک و همکاران، ۲۰۰۵)؛ خلاق هستند (کندرا و واچندورف، ۲۰۰۳)

برخلاف تمرکز روی پاسخ های فردی به بحران و فاجعه، دینز و کورانتلی (۱۹۶۸) از نخستین کسانی بودند که به مطالعه و توسعه گونه شناسی پاسخ های سازمانی نسبت به بحران ها پرداختند. آنها با تلفیق نظریه های رفتاری و سازمانی، «گونه شناسی مرکز تحقیقات فاجعه»<sup>۱</sup> را ارائه دادند. این گونه شناسی چهار نوع رفتار سازمان یافته در فاجعه را از طریق چهار نوع سازمان بیان می کند: تأسیس، گسترش، تداوم و برآیند (جدول ۱). دینز و کورانتلی می گویند هر سازمان توانایی انعطاف پذیری را دارد، با این حال، سازمان های نوظهور (سازمان هایی که قبل از فاجعه یا بحران وجود ندارند) در مقایسه با سازمان های قدیمی تر که از قبل نقش تعریف شده ای در فاجعه یا بحران دارند، به خودی خود در زمره پاسخ های تاب آور یا راه حل های موقت برای یک مشکل به شمار می آیند.

جدول شماره ۱؛ گونه شناسی (DRC) از رفتارهای سازمان یافته در فاجعه (اسکارینیو و گرتزل، ۲۰۱۲)

		وظیفه	
		نامنظم	منظم
ساختار	جدید	نوع ۳: در حال تداوم انتظار نمی رود که به سوانح پاسخ و واکنش دهد، اما کارهای غیر منظمی را با استفاده از ساختارهای موجود خود انجام می دهد	نوع ۱: تأسیس قبلاً تأسیس شده و نقش ویژه ای در واکنش و پاسخ به این فاجعه دارد مانند پلیس و خدمات آتش نشانی
	قدیم	نوع ۴: برآیند با ساختار جدید و انجام وظایف غیر منظم مشخص می شود. این سازمان های نوظهور قبل از فاجعه وجود ندارند.	نوع ۲: در حال گسترش سازمان هایی مانند هلال احمر که انتظار می رود در واکنش و پاسخگویی شرکت کنند و وظایف خود را طبق معمول انجام دهند اما از نظر ساختاری دگرگون می شوند (یعنی گسترش می یابند)

گونه شناسی «مرکز تحقیقات فاجعه» در کمک به اینکه سازمان های مدیریت مقصد به لحاظ رفتار و واکنش در کجا (منظور در فرایند مواجهه با بحران و فاجعه) و در چه موقعیتی قرار گیرند، مفید می باشد، و این به نوبه خود بیانگر نوع مدیریت بحران گردشگری است. در نگاه اول، سازمان ها را می توان به عنوان سازمان های الف) در حال گسترش، ب) انجام دهنده برخی کارهای غیر منظم برای کمک به سازمان های در حال تأسیس، ج) گسترش یافته و د) نوظهور در نظر گرفت. همچنین بلکن و ریچی (۲۰۰۹) از طبقه بندی سازمان مدیریت مقصد به عنوان سازمان های در حال گسترش حمایت می کنند، زیرا ذینفعان در سازمان های قدیمی تر اغلب به دنبال هم نام هایی هستند تا در زمان بحران ها نقش خاصی را انجام دهند. کورانتلی (۱۹۹۵)، بر اساس موارد مشاهده شده توسط «مرکز تحقیقات فاجعه»، گونه شناسی خود را گسترش داد. گونه شناسی اصلاح شده انواع مختلفی از برآیندها را پیشنهاد می کند. برخی از سازمان ها قادر بودند بدون تغییر ساختار یا فعالیت اصلی خود، توانایی پاسخگویی به حوادث را گسترش دهند (کورانتلی، ۱۹۹۵). احتمالاً هر یک از این سازمان ها برای تحقق نقش خود در شرایط فاجعه با چالش

<sup>1</sup> Disaster Research Center (DCR)



های مختلفی روبرو هستند. با توجه به گونه شناسی کورانتلی، چارچوب های مدیریت بحران در گردشگری نه تنها انواع مختلفی از سازمان ها را در این شرایط مورد شناسایی قرار می دهد بلکه برای راهنمایی سازمان های مدیریت مقصد در پاسخ به بحران نیز مناسب هستند.

## ۵- چارچوب مدیریت تاب آوری سازمانی

در بخش قبلی، مبنایی ایجاد شد که بر اساس آن سازمان ها باید استراتژی های مدیریت بحران را که توسط یک استراتژی جامع تاب آوری سازمانی پشتیبانی می شوند، اجرایی نمایند. جدیدترین چارچوب مدیریت تاب آوری سازمانی که توسط استفنسون (۲۰۱۰) ارائه شد، اقتباسی است از الگوی تاب آوری مکمنوس (۲۰۰۷). استفنسون دو بعد ظرفیت تطبیقی و برنامه ریزی را مشخص می کند که توسط ۱۳ شاخص اندازه گیری می شوند (جدول ۲). تئوری موجود در این مدل نشان می دهد، کسب و کارهایی که شیوه های تاب آوری سازمانی را می پذیرند، در مقابل حوادث مخرب آسیب پذیری کمتری دارند. درک این نکته حائز اهمیت است که این مدل به عنوان یک راهنمای عمومی برای سازمان ها ارائه شده است. بنابراین، برای اینکه این چارچوب مطلوب و مرتبط با ابعاد گردشگری و سفر باشد، ارزیابی ابعاد مختلف این مدل در همین راستا بسیار ضروری است. در (جدول ۳)، مجموعه ای از تاب آوری سازمانی و مدل های مدیریت بحران و فاجعه در گردشگری ارائه شده است و بخش های خاصی را نشان می دهد که در آن می توان از استراتژی تاب آوری سازمانی برای گسترش یا تکمیل استراتژی های فعلی «مدیریت بحران گردشگری» استفاده کرد.

جدول شماره ۲: مدل تاب آوری سازمانی (استفنسون، ۲۰۱۰)

تعریف	شاخص	
به حداقل رساندن موانع تفرقه آمیز اجتماعی، فرهنگی و رفتاری که اغلب به عنوان موانع ارتباطی آشکار و موجب، انقطاع، عدم ارتباط و زیان در مسیرهای کاری می شوند.	به حداقل رساندن ذهنیت سیلو	ظرفیت تطبیقی
مدیریت و بسیج منابع سازمان برای اطمینان از توانایی عملکرد خود در طول فعالیت روزمره و همچنین توانایی تأمین ظرفیت اضافی مورد نیاز در هنگام بروز بحران.	توانایی و ظرفیت منابع داخلی	
تعامل و مشارکت کارکنانی که میان کار خود، تاب آوری سازمان و موفقیت طولانی مدت آن پیوند برقرار کرده و آن را درک می کنند. کارمندان صاحب اختیار و قدرت هستند و از مهارت های خود برای حل مشکلات استفاده می کنند.	تعامل و مشارکت کارکنان	
اطلاعات حیاتی در چندین قالب و مکان ذخیره می شود و کارکنان در صورت لزوم به نظرات کارشناسی دسترسی دارند. نقش ها به اشتراک گذاشته می شود و کارکنان آموزش آموزش لازم را می بینند تا همیشه کسی بتواند در مواقع لزوم نقش های کلیدی را پر کند.	اطلاعات و دانش	
رهبری یک بحران شدید برای ارائه مدیریت خوب و تصمیم گیری در مواقع بحران، و همچنین ارزیابی مداوم استراتژی ها و برنامه های کاری در برابر اهداف سازمانی.	ساختار رهبری، مدیریت و حاکمیت	
کارکنان به دلیل استفاده از دانش خود برای ارائه روش های جدید به منظور حل مشکلات جدید و موجود و استفاده از رویکردهای خلاقانه و خلاقانه برای توسعه راه حل ها تشویق شده و پاداش می گیرند.	نوآوری و خلاقیت	
کارکنان صلاحیت لازم برای تصمیم گیری در رابطه با کار خود را دارند و این مورد صریحاً به آنها واگذار شده است تا بتواند پاسخگوی بحران باشد. افراد متخصص و ماهر قادر به تصمیم گیری در جایی هستند که دانش خاص آنها به ارزش چشمگیری منجر می شود، یا جایی که مشارکت آنها به اجرای این ارزش کمک می کند.	تصمیم گیری تفویضی و واکنشی	
کارکنان تشویق می شوند که نسبت به سازمان، عملکرد آن و مشکلات احتمالی هوشیار باشند. کارکنان به خاطر به اشتراک گذاشتن خبرهای خوب و بد در مورد سازمان از جمله سیگنال های هشدار دهنده اولیه پاداش می گیرند و این اشتراک گذاری سریعاً به رهبران سازمان گزارش می شود.	نظارت و گزارش وضعیت داخلی و خارجی	
تدوین و ارزیابی برنامه ها و راهکارهای مدیریت آسیب پذیری در رابطه با محیط کسب و کار و ذینفعان آن.	استراتژی های برنامه ریزی	
مشارکت کارکنان در شبیه سازی ها و سناریوهایی که برای تمرین پاسخ های مقدماتی و اعتبار بخشی به برنامه ها طراحی شده اند.	مشارکت در تمرینات	
آمادگی استراتژیک و رفتاری برای پاسخگویی به سیگنال های هشدار دهنده تغییر زودهنگام در محیط داخلی و خارجی سازمان قبل از شروع بحران.	وضعیت پیش کنشگر	برنامه ریزی
درک روابط و مبنایی که یک سازمان ممکن است در هنگام بروز بحران به آن ها نیاز دارند داشته باشد و برنامه ریزی و مدیریت برای اطمینان از این دسترسی ها.	توانایی و ظرفیت منابع خارجی	
آگاهی گسترده سازمان در مورد اولویت های سازمان پس از بحران (به وضوح در سطح سازمانی) و همچنین درک حداقل شرایط عملیاتی از سازمانو	اولویت های بازایی	

## ۶- مدیریت بحران گردشگری: یک چشم انداز جدید

### ۱-۶- تدوین برنامه و استراتژی پیش کنشگر<sup>۱</sup>

برنامه ریزی پیش کنشگر، در ماهیت خود، فقط یک نوع برنامه ریزی کلی است، زیرا برنامه ریزی به خودی خود نشان می‌دهد که شما در حال بررسی و آماده سازی برای نحوه رسیدگی به یک موضوع قبل از ظهور آن هستید. برنامه ریزی یا آماده سازی قبل از بحران اساسی ترین عنصر مدیریت موفقیت آمیز بحران در گردشگری برای تضمین عملکرد نهایی سازمان است. مهمترین نکته آن است که اطمینان حاصل شود تا برنامه ریزی و تدوین استراتژی به هر جنبه و بعد پاسخ سازمانی تعمیم یابد. این بدان معناست که برای تجزیه و تحلیل مسائل احتمالی فقط یک بخش یا یک واحد از سازمان (به عنوان مثال ارتباطات یا روابط ذینفعان خارجی) کافی نیست بلکه باید هر ساختاری در سازمان یا کسب و کار برای بررسی چگونگی تأثیر این اختلال در عملکرد خود، به طور کامل مورد بررسی قرار گیرند. به عنوان مثال، درک چگونگی بحران‌ها بر مدیریت منابع تأثیر می‌گذارد (به عنوان مثال به کدام منابع همچنان نیاز است، چه موارد جدیدی به دست می‌آیند و چگونه می‌توان کارمندان را در بخش‌های مختلف به کار گرفت (الگوی ژاپنی) یا چندین مرحله را در فرایند مختلف بحران بر عهده گرفت. این می‌تواند برای سازمان‌های کوچکتر مدیریت مقصد یا سازمان‌های مدیریت مقصد که با شرکت‌های کوچک و متوسط یا شرکت‌های خرد سرو کار دارند کمی مشکل باشد. با این حال، پیش بینی، برنامه ریزی و پاسخ، بدون توجه به اندازه سازمان یک امر مطلق و حیاتی است.

برنامه ریزی بحران گردشگری به معنای بررسی چگونگی آن است که نقش‌های رهبری چگونه می‌توانند و می‌بایست که بر اساس دانش، نیازها و تخصص تغییر نماید. برنامه ریزی به معنای معرفی و حفظ ذهنیت سازمانی از ذهن آگاهی است به نحوی که کارکنان دائماً از نحوه پیشرفت بحران آگاه و هوشیار باشند و بدانند که چگونه می‌توانند بر بخش‌های مختلف بحران، موقعیت‌های فردی و مسئولیت‌های پیش رو تأثیر بگذارند. برنامه ریزی بحران گردشگری همچنین به معنای تصدیق کردن، بیان علت و به حداقل رساندن موانع تفرقه افکنی است که معمولاً مانع توانایی سازمانی برای پیمایش موقعیت‌ها به طور مؤثر و کارآمد هنگام بروز بحران می‌شود. به طور طبیعی و از دیدگاه گردشگران و کارکنان، سازمان‌های مدیریت مقصد با افراد مختلف از فرهنگ‌ها و کشورهای بسیاری روبرو می‌شوند. ترکیب کردن کارگاه‌های آموزش حساسیت یا موانع فرهنگی می‌تواند به ابراز وجود کارکنان کمک نموده و آنها را برای مسائلی که ممکن است در یک محیط بحرانی بوجود بیاید آماده کند. در عین حال، اطمینان از اینکه کارکنان دانش و اختیار لازم برای تصمیم‌گیری سریع و آگاهانه در یک بحران دارند، نیز مهم است. این بدان معناست که افراد واجد شرایط و مهارت‌های خاص می‌بایست که به روشنی شناسایی شده و همچنین تصمیماتی را که بر اساس این قابلیت‌ها می‌توانند اتخاذ کنند مشخص شوند. همچنین شناخت این نکته مهم است که اغلب با ارزش‌ترین دانش‌ها و اطلاعات در هنگام بحران ممکن است در مکانی غیرقابل دسترسی برای همه کسانی که به آن نیاز دارند ذخیره شود: ذهن انسان. در برنامه ریزی مدیریت بحران گردشگری می‌توان اطمینان حاصل کرد که اطلاعات کلیدی در مواردی از قبیل کانال‌های ارتباطی یا منابع داخلی و خارجی و ذینفعان در قالب‌های مختلف (یعنی دیجیتالی و مکتوب) ضبط شده و در دسترس افراد مناسب قرار می‌گیرد تا سرردگمی و افزایش زمان پاسخ و بهره‌وری در حوادث بحرانی کاهش یابد (پارسونز، ۲۰۰۷).

آخرین موضوع با اهمیت در این بخش آن است که برنامه ریزی به معنای بازیگری و ایفای نقش است. تهیه برنامه‌هایی که فقط تا شروع بحران یا در حین بحران را مورد حل و فصل قرار دهند به تنهایی کافی نیست. برنامه‌ها همچنین باید به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت یک سازمان در پی یک بحران مربوط باشند و اینکه چگونه این اهداف ممکن است بر تصمیمات اتخاذ شده در چهار مرحله بحران قبل از مرحله بهبودی تأثیر بگذارد یا راهنمای آن فرایند باشد (رجوع به جدول ۳).

### ۶-۲- بررسی اجمالی برنامه ریزی (اسکن برنامه ریزی)

مفهوم اسکن برای برنامه ریزی که در این بخش ارائه شده برگرفته از نظرات زیر است:

الف) کَش و دارلینگ (۱۹۹۸)، معتقدند سازمان‌ها می‌بایست که به جای اسکن مداوم برای همه اثرات احتمالی، فرایندهایی را برای مقابله با بحران‌های آینده ایجاد کند و آن‌ها را توسعه دهد.

ب) رویکرد استفسون (۲۰۱۰) به مفهوم «آگاهی موقعیتی» تأکید دارد، جایی که یک سازمان چشم انداز کسب و کار خود را درک می‌کند، نسبت به آنچه در اطراف آن اتفاق می‌افتد آگاهی دارد و از ارزش اطلاعات خود در حال حاضر و در آینده آگاه است. به عبارت ساده، سازمان‌ها باید اطلاعات مربوطه را بطور منظم بررسی و تفسیر کنند تا فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را شناسایی نموده، سپس با تغییر استراتژی‌ها و برنامه‌های خود در صورت نیاز، به اطلاعات جمع‌آوری شده پاسخ مناسبی بدهند. از منظر تاب‌آوری سازمانی، این فرایند می‌تواند بخشی از حفظ موقعیت «پیش کنشگری» در نظر گرفته شود، جایی که سازمان و

1 Procative



کارکنان آن نه تنها از لحاظ استراتژیک و ذهنی آماده مقابله با یک بحران هستند، بلکه دائماً مراقب تغییرات محیطی (محیط داخلی و خارجی) باشند که ممکن است بر توانایی آنها در پاسخگویی به یک وضعیت بحرانی تأثیر بگذارد. اسکن این محیط ها به معنای آگاهی از آن است که آیا منابع داخلی و خارجی در دسترس هستند؟ عملکرد آنها چگونه است؟ چه مسائلی ممکن است بوجود بیاید؟ در صورت تغییر چگونه با آن مقابله شود؟ برای برخی از سازمان‌های مدیریت مقصد و ذینفعان آن در کسب و کارهای کوچک، خرد و متوسط، ممکن است نیاز به تلاش‌های بیشتری به منظور هوشیاری و آگاهی از محیط اطراف باشد. اسکن لزوماً حاکی از اقدامات گسترده ای نیست که صرفاً توسط مشاغل بزرگ فراهم می شود بلکه حتی صاحبان کسب و کارهایی مانند مراکز اقامتی و تفریحی کوچک نیز می توانند به طور معمول روزنامه‌ها و رسانه‌ها را بررسی نموده و با تحلیل اخباری که به طور مستقیم یا غیر مستقیم در نحوه عملکرد و درآمدزایی آنها تأثیر می گذارد، فرایند اسکن را انجام دهند. این امر به آنها امکان می‌دهد تا پاسخ و واکنش خود را در سطح سازمانی به نحو مطلوب تنظیم کرده و توصیه‌های بهتری را به مشتریان ارائه دهند. به بیان دیگر سازمان‌های مدیریت مقصد می توانند به عنوان یک مرکز تفسیر و شفاف سازی اطلاعات اصلی و مهم در مورد محصولات و خدمات گردشگری موجود در مقصد، خدمت رسانی نمایند (گیسون، ۲۰۱۰).

یکی دیگر از عناصر مهم فرایند اسکن، آگاهی از این است که چه کسانی صاحب دانش و مهارت هستند و از آن مهمتر اینکه افراد بتوانند مسئولیت‌هایی را با یکدیگر به اشتراک بگذارند یا آموزش متقابل داشته باشند تا اطمینان حاصل شود که در صورت بروز بحران همه نقش‌های اصلی تحت پوشش قرار می‌گیرند. علاوه بر این، اطلاعات به دست آمده در حین اسکن نیز، باید برای کمک به طراحی شبیه سازی ها و سناریوها برای کارمندان سازمان‌های مدیریت مقصد به منظور تمرین و مانور در پاسخ به بحران و تأیید یا شروع تغییر در برنامه‌های بحران فعلی استفاده شود. برای سازمان‌های بزرگتر، این می‌تواند به معنای تمرین منظم و مداوم باشد، در حالی که برای سازمان‌های کوچکتر برگزاری جلسات کوتاه در بازه‌های زمانی سه ماهه برای اینکه بتوانند آنچه را که «قرار است در آینده رخ دهد یا می‌توانست در گذشته رخ دهد»، بر اساس محیط فعلی و اطلاعات جدید اجرا کنند، کاملاً مناسب است.

### ۳-۶- ارزیابی استراتژی و کنترل استراتژیک

ارزیابی استراتژی و کنترل استراتژیک زمانی اتفاق می‌افتد که یک بحران قریب الوقوع بوده یا اینکه از پیش به وقوع پیوسته باشد، این ارزیابی مستلزم بررسی مداوم اوضاع به منظور ایجاد گزینه‌های استراتژیک، اجرای آن گزینه‌ها و ارزیابی اینکه آیا گزینه جایگزین رضایت بخش است یا خیر، می‌باشد. همچنین این امر نیازمند مقایسه برنامه‌هایی است که با شرایط بحران کنونی و نیازهای سازمان و ذینفعان داخلی و خارجی آن به منظور تصمیم‌گیری‌های مؤثر و سریع انجام می‌شود، و این تصمیم‌گیری بر پایه اعتماد و اطمینان به افرادی است که برای انجام امور اختیار عمل دارند. زمان‌های بحرانی مانند گردابی است که مردم را غافلگیر می‌کند و آن‌ها غالباً در شرایط ناشناخته با افراد غریبه قرار می‌گیرند، یا اینکه از آن‌ها خواسته می‌شود از طرق مختلف با افرادی که از قبل می‌شناختند کار کنند. برای ایجاد و اجرای بهترین گزینه‌های استراتژیک، حفظ امنیت و باز بودن خطوط ارتباطی بسیار مهم است و این شامل آگاهی از موانع اجتماعی، فرهنگی یا رفتاری است که ممکن است مانع برقراری ارتباط مطلوب و مؤثر شوند (پارسونز، ۲۰۰۷).

### ۴-۶- ارتباط و کنترل بحران

ارتباطات درون و بین سازمانی در مواقع آرام موضوعی چالش برانگیز است پس به طور قطع می‌تواند در مواقع بحرانی مشکل‌زا باشد. ارتباطات بحرانی یکی از مهمترین عناصر در هر برنامه مدیریت بحران است. هر سازمان باید یک استراتژی ارتباطات بحرانی دقیق، به روز و جامع ارتباط داشته باشد که در آن هم به ذینفعان داخلی و هم خارجی توجه کند. این استراتژی ارتباطی می‌بایست که ماهیت برخوردها را هم در داخل و هم خارج از سازمان تشریح و از قبل تعیین نماید و مسیرها و رویه‌های مستقیم در مورد نحوه گشودن و حفظ جریان خطوط ارتباطی در حین وقوع بحران را تأیید کند. در مورد سازمان‌های مدیریت مقصد، یک فهرست کامل از ذینفعان فعلی و احتمالی در حال ظهور (حاوی نقاط تماس و رویه‌ها) باید برای تعدادی از کارمندان محفوظ و در دسترس باشد. با توجه به تعداد زیادی از ذینفعان، برای سازمان‌های مدیریت مقصد بسیار مهم است که زمان لازم را برای تبیین و اطلاع رسانی نقش خود به عنوان یک واحد «مدیریت بحران» به هر یک از ذینفعان در اختیار داشته باشند و این یعنی چگونگی انجام بررسی‌های لازم درباره آنچه از سازمان‌های مدیریت مقصد انتظار می‌رود، و نیز چگونگی ایفای نقش آن‌ها و ظرفیت‌های واقعی برای انجام کامل فرایند کنترل بحران (دالزیل و مک مانوس، ۲۰۰۴).

جدول شماره ۳؛ تاب‌آوری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری (اسکارپینو و گرتزل، ۲۰۱۲)

چارچوب مدیریت بحران گردشگری				ابعاد تاب‌آوری سازمانی	
تجارت، ارزیابی و بازخورد	ثبات و ثبات عادی	اجرای استراتژیک		برنامه ریزی و پیشگیری	اجرای استراتژیک
		درک و همکاری با ذینفعان	مدیریت منابع بحران		
*	*	*	*	*	استراتژی‌های برنامه ریزی
*	*	*	*	*	مشارکت در تعینات
*	*	*	*	*	وضعیت پیش‌کنشگر
*	*	*	*	*	توانایی و ظرفیت منابع خارجی
*	*	*	*	*	بازایی اولویت‌ها
*	*	*	*	*	حداقل سازی ذهنیت سیلو
*	*	*	*	*	ظرفیت و توانایی منابع داخلی
*	*	*	*	*	تعامل و مشارکت کارکنان
*	*	*	*	*	اطلاعات و دانش
*	*	*	*	*	ساختار رهبری، مدیریت و حاکمیت
*	*	*	*	*	خلاقیت و نوآوری
*	*	*	*	*	تصمیم‌گیری توفیقی و واکنشی
*	*	*	*	*	نظارت و گزارش
*	*	*	*	*	وضعیت داخلی و خارجی
ثبات	بلند مدت (بازایی)	حد وسط	اضطرار	پیش درآمد	قبل از وقوع

به همان اندازه مرحله قبل در اینجا هم بسیار مهم است که چشم اندازه‌ها و اصطلاحات فنی مختلف را برای بحث و تقویت اطلاعات در بین سازمان‌ها مورد تایید و استفاده قرار دهیم. واژگان، رفتارها و یا "زبان" افراد در یک گروه ممکن است تا حدی بیان کننده آن باشد که چگونه کارمندان و ذینفعان خارجی قادر به همکاری مشترک هستند، به این منظور هر سازمان دارای شخصیتی ارتباطی است که شامل هنجارهای ارتباطی در داخل و خارج از سازمان است. این بدان معناست که ما نه تنها با نحوه ارتباط افراد بلکه با نحوه کار گروه‌ها یا ادارات و سازمان‌ها نیز سروکار داریم. یک استراتژی ارتباطی موثر برای ارتباط با بحران، این امر را در نظر می‌گیرد و ذینفعان را از وجود تفاوت‌ها و اختلافات آگاه می‌سازد و تلاش می‌کند تا در صورت امکان، کارمندان را برای رفع موانع ارتباطی، آموزش دهد. هنگام برقراری ارتباط با ذینفعان خارجی در مورد مشکلات احتمالی یا یک بحران قریب الوقوع، سازمان‌ها نه تنها باید در مورد نیازهای خود بلکه در مورد آنچه می‌توانند به دیگران پیشنهاد دهند نیز فکر

کنند. سازمان‌های مدیریت مقصد باید حداقل و به طور خلاصه آنچه را که معتقدند جزو مهمترین دارایی ایشان در معرض بحران هستند را از قبل تعیین نمایند، و بپذیرند که دارایی‌های مورد نظر بسته به نوع بحران ممکن است متفاوت باشند. جوامع گردشگری محلی غالباً به هم گره خورده اند. و در واقع برای سازمان مدیریت مقصد امر غیر معمولی نیست که به نحو صمیمانه ای دانش سهامداران خود و کسب و کارهای همسایه شان را به کار گیرند (اسکارپینو و گرتزل، ۲۰۱۲).

## ۵-۶- مدیریت منابع

مدیریت منابع یک مؤلفه اساسی در تدوین استراتژی‌های مدیریت بحران است. از منابع انسانی تا منابع مالی، همه چیز را باید در مرحله برنامه‌ریزی قبل از وقوع بحران در نظر گرفت. این بدان معناست که تجزیه و تحلیل منابعی که یک سازمان برای عملکرد روزمره به آن نیاز دارد و اینکه کدام منابع برای عملیاتی شدن در یک بحران مورد نیاز است، زمان می برد. سازمان‌های مدیریت مقصد باید از تعداد کارمندان مورد نیاز برای اداره بخش‌ها یا انجام وظایف خاص در هنگام بروز بحران آگاه باشند و اینکه چه میزان پول را به طور جداگانه می توان برای نیازهای اضطراری یا نوسازی بازایی کنار گذاشت. علاوه بر این، در حالی که میزان کنترل سازمان‌های مدیریت مقصد نسبت به ذینفعانشان ممکن است محدود باشد، این نیاز به میزان اطلاعاتی که در اختیار دارند اعمال نمی شود. به طور مثال آیا هتل‌ها از ژنراتورهای پشتیبان یا شمع برای تأمین نور و گرما یا تهویه مطبوع برای مهمانان یا داوطلبان نجات برخوردار هستند؟ در صورت کم شدن رایانه و اینترنت، آنها چگونه قصد دارند با میهمانان ورودی یا گردشگران تماس بگیرند؟

همچنین ممکن است برای پیش بینی مفید باشد که چگونه آسیب احتمالی منابع واقعی یا تأمین کنندگان آنها بر عملیات سازمان‌های مدیریت مقصد و ذینفعان تأثیر خواهد گذاشت. در صورت از کار افتادن پمپ‌های بنزین تحرک سازمان‌های مدیریت مقصد و سازمان‌های دیگر چگونه مختل می شود؟ چه اتفاقی می افتد اگر دفاتر سازمان‌های مدیریت مقصد تخریب یا غیر قابل دستیابی شوند؟ آیا سازمان‌های مدیریت مقصد دارای سرورهای پشتیبان هستند و کسی که می داند چگونه آن‌ها را راهبری کند؟ اجرای سناریوها یا شبیه سازی‌هایی که در آن منابع خاص از بین رفته یا کاهش می یابد، کارکنان را مجبور می کند تا راه حل‌های جایگزین را بیابند. همانطور که قبلاً گفته شد، دانش و اطلاعات می توانند در قالب‌های مختلفی - الکترونیکی، مکتوب، یا حتی در ذهن انسان ذخیره شوند - بنابراین، اطمینان از دستیابی به منابع از بیش از یک راه و توسط بیش از یک نفر باعث کاهش سردرگمی و هراس در بحران محیط خواهد شد (گیسون و تارانت، ۲۰۱۰).

## ۶-۶- درک و همکاری با ذینفعان

مقابله با بحران‌ها نیازمند این است که گروه‌های متعددی برای غلبه بر موانع اساسی با یکدیگر همکاری کنند. از دیدگاه سازمانی، درک روشنی از ترکیب داخلی و خارجی، پویایی و ظرفیت هر گروه ذینفع در سازمان‌ها در جهت یابی این موانع کمک خواهند کرد. به طور خاص، سازمان‌ها باید بدانند که هر گروه چه مهارتی، دانش و منابعی را می تواند ارائه دهد. در طی برنامه‌ریزی یا مرحله قبل از بحران، مدیران ممکن است نقشه برداری از روابط ذینفعان خارجی را انتخاب کنند و مشخص کنند کدام ذینفعان منابع مهم را تأمین می کنند. بسیاری از سازمان‌های مدیریت مقصد لیست گسترده‌ای از ذینفعان خود از جمله پروفایل‌های شرکت، نقاط تماس و خدمات را حفظ می کنند. این امر می تواند در مواردی که نیاز به اسکان اضطراری و غذا باشد، یا در مواردی که ساختمان‌ها و امکانات خاصی می توانند به عنوان پست فرماندهی، بیمارستان‌های مجهز و محل‌های ملاقات اضطراری خدمت کنند، بسیار مفید باشد.

جنبه دیگری که سازمان‌ها معمولاً برای مقابله با آنها آمادگی ندارند، ورود ذینفعان نوظهور است. ذینفع در حال ظهور سازمانی است به طور عادی و منظم با آن‌ها در ارتباط نیستیم بلکه باید در مواقع بحرانی یک رابطه موقت را با آن‌ها ایجاد کند. نمونه‌ها شامل سازمان‌های بشردوستانه مانند صلیب سرخ، یا دولت محلی و خدمات اضطراری است. ذینفعان در حال ظهور، قلمرویی ناآشنا را نشانه گذاری می کنند و این باعث می شود که سازمان‌ها برای مذاکره در مورد روابط جدید و یافتن راه‌های خود از طریق وقایع بحرانی، چالش برانگیزتر شوند. با این حال، سازمان‌ها می توانند فرضیات منطقی را مطرح نمایند که احتمالاً این ذینفعان نوظهور بر چه نوع از بحران‌ها (به عنوان مثال بلایای طبیعی و جسمی یا بحران سیاسی) مبتنی هستند و می توانند در مرحله برنامه‌ریزی، یک پروتکل اساسی را تشریح کنند. زنده ماندن در شرایط بحرانی حاصل تلاش تیمی است. سازمان‌ها باید زمان لازم را برای شناخت نه تنها آنچه از هر ذینفع لازم دارند، بلکه آنچه را که می توانند ارائه دهند نیز تشخیص دهند. هنگام معامله با هر گروه ذینفع، مهم است برای موانع اجتماعی، فرهنگی و رفتاری که می تواند موجب اختلال و مشکل در ارتباط و فرآیند بحران شود مختصر و مفید باشید. این ممکن است حتی برای ذینفعان نوظهور صادق باشد زیرا سازمان‌ها با روش‌ها و سبک‌های ارتباطی خود

کمتر آشنا هستند. دانستن چگونگی ساختن تیم‌ها به سرعت و مؤثر چیزی است که می‌توان یاد گرفت و باید تمرین شود (ادمونسون، ۱۹۹۹).

## ۶-۷- ثبات و عادی سازی

بازگشت به یک حالت عادی پس از یک بحران یا پایین آمدن از سرآشویی (دوره گذار بین مراحل میان مدت و بلند مدت) یک رویداد بحرانی می‌تواند به همان اندازه وقوع بحران بسیار هولناک باشد. در طول بحران، سطح احساسات و هیجانات زیاد است و افراد ممکن است در حالت شوک گرفتار شوند یا حتی ممکن است عمداً احساسات خود را کنار بگذارند تا بتوانند بر این رویداد متمرکز شوند و آن را به کناری بزنند. هنگامی که نور در انتهای تونل دیده می‌شود، کارکنان ممکن است شروع به فروپاشی کنند و فشار و احساسات را به حالت تعلیق در آورند. علاوه بر این، ممکن است کمک‌های اولیه از طریق دولت‌ها و سازمان‌های امدادی پس گرفته یا متوقف شود و کاستی‌ها بیش از پیش آشکارتر شود. سازمان‌ها باید از وضعیت روحی و احساسی که کارکنان آنها و سایر گروه‌های ذینفع تجربه می‌کنند، آگاه باشند. یکی از راه‌های انجام این کار، گنجاندن نوعی از بررسی‌های بهداشت روان در کارکنان قبل از شروع فعالیت‌های کلان برای حل بحران و بهبود است. روش و میزان این بررسی‌ها را می‌توان در مرحله برنامه ریزی قبل از بحران ضمن شناسایی سایر اولویت‌های بهبود و حل مسأله، مورد بحث و بررسی قرار داد.

به طور کلی، سازمان‌ها باید برای تشریح چندین هدف کوتاه مدت و بلند مدت زمان بگذرانند. این موارد ممکن است شامل به روزرسانی وضعیت برای کلیه ذینفعان خارجی، یا برنامه‌هایی برای بازسازی یا اجرای یک استراتژی جدید بازاریابی پس از بحران باشد. سناریوها و شبیه‌سازی‌ها راهی عالی برای ادغام و آزمایش روش‌ها و اهداف حل مسئله هستند. علاوه بر این، تعیین این اهداف و اولویت‌های بازاریابی در هنگام برنامه ریزی قبل از بحران به محدود کردن فشارهای روانی کارکنانی که سعی می‌کنند به یاد داشته باشند که خود و سازمانشان به عنوان یک واحد کل، به طور بالقوه در وضعیت بسیار شکننده‌ای قرار گرفته است، کمک می‌کند. با این حال، برای مدیران و کارمندان بسیار مهم خواهد بود که اهداف، اولویت‌ها و مراحل گذشته را که قبلاً تعیین شده اند، مرور کنند تا اطمینان حاصل شود که هنوز هم کاربرد دارند. این زمان بسیار خوبی برای کارکنان است تا از مناطق یا بخش‌های خود استفاده کنند و پیشنهادهایی را برای اهداف یا اولویت‌های اصلاح شده، اضافی یا جایگزین ارائه دهند. رهبری و درک دقیق مدیریت باید در زمینه انتشار تردیدها و ابهامات در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی و فردی در دوره بهبود بحران و مراحل بعد از آن کمک کند، همچنین محیطی را ایجاد کند که بر اساس آن به ذینفعان داخلی و خارجی احساس امنیت و توانمندی در جهت پیشبرد اقداماتشان ارائه دهد (اسکارپینو، ۲۰۱۲).

## ۶-۸- یادگیری و بازخورد سازمانی

آغاز تلاش‌ها به منظور بهبودی و فراموش کردن فرصت‌های یادگیری سازمانی بسیار دشوار است. به دنبال یک بحران، سازمان‌ها باید شروع به ارزیابی کنند و بازخورد مناسب را در مورد کارایی استراتژی‌ها و پاسخ‌های خود به دست آورند. این به معنای بررسی دقیق و ارزیابی کلیه منابع است. یادگیری یک و دو حلقه‌ای<sup>۱ ۲ ۳ ۴</sup> و یادگیری ثانویه<sup>۵</sup> یک بخش اساسی در این فرایند است و باید ذینفعان داخلی و خارجی در آن مشارکت نمایند. بلکمن و ریچی (۲۰۰۹) استفاده از فرایندهای اصلی تحقیق ارزشیابی را به عنوان پایه‌ای برای فرایند ارزیابی بحران پیشنهاد می‌کنند. (جدول ۴) با بررسی و تجدید نظر منتقدانه شش حوزه اصلی برای کمک به سازمان‌های مدیریت مقصد در استراتژی مدیریت بحران را ارائه می‌دهد.

بلکمن و ریچی جدول فوق را در زمینه ارتباطات با بحران و فعالیت‌های بازاریابی پیشنهاد کردند. با این حال، می‌توان آن را به راحتی گسترش داد تا هر یک از ابعاد تاب‌آوری سازمانی ذکر شده در (جدول ۳) را در برگیرد. سازمان‌های مدیریت مقصد همچنین ممکن است مشارکت در یادگیری سه حلقه‌ای یا بین سازمانی را برای گسترش و تقویت تجربه یادگیری کلی خود در نظر بگیرند (اسکارپینو، ۲۰۱۲). به منظور کمک به سازمان‌های مدیریت مقصد برای شناسایی شکاف‌های احتمالی و بهبود

### 1 Single-loop Learning

۲- در یادگیری تک حلقه‌ای، خطا تشخیص داده شده و اصلاح می‌شود اما سازمان در راستای اهداف قبلی، رویه‌ها و مقررات قبلی به مسیر خود ادامه می‌دهد.

### 3 Double-loop Learning

۴- در این یادگیری دو حلقه‌ای علاوه بر تشخیص و اصلاح خطا، سازمان، هنجارها، رویه‌ها، مقررات و اهداف خود را نیز زیر سوال می‌برد.

### 5 Deotero Learning

۶- این نوع یادگیری زمانی واقع می‌شود که سازمان‌ها دریابند چگونه از یادگیری تکو دو حلقه‌ای بهره‌مطلوب و بهینه را ببرند.

برنامه‌های مدیریت بحران، یادگیری سازمانی باید دخالت و حضور خود در هر جنبه‌ای از استراتژی مدیریت بحران و هر سطحی از ذینفعان گسترش دهد.

#### جدول شماره ۴؛ فرآیند ارزیابی بحران با استفاده از فرآیندهای اصلی تحقیق ارزشیابی (بلکمن و ریچی، ۲۰۰۹)

سؤالاتی که در مورد جایگزین‌ها مطرح است. سؤالاتی در مورد آنکه چرا آنچه انجام شد باید درست باشد؟ سؤالاتی در مورد آنکه چرا آنچه انجام شد نمی‌تواند اشتباه باشد؟ سؤالاتی در مورد چارچوب گزینه‌های جایگزین که می‌تواند اتفاق بیافتد. سؤالاتی در مورد اینکه آیا پیامدهای غیرمنتظره‌ای از اقدامات انجام شده وجود داشته است یا خیر؟ سؤالاتی در مورد اینکه چگونه یک اقدام با اقدام دیگر مقایسه می‌شود؟	مطرح کردن سوالات
نکته اصلی در اینجا، شناسایی فرضیات در مورد راه حل‌ها و گزینه‌های انجام شده است: سؤالاتی در مورد اینکه چرا استراتژی انتخاب شده پذیرفته شده است، و یا در مورد محتوا چه فرضیه‌ای وجود دارد؟	شناسایی و به چالش کشیدن ارزش‌ها، باورها و فرضیات
همه ذینفعان باید این فرصت را داشته باشند که وارد گفتگو شوند و ارزش‌ها، اعتقادات و فرضیات را به چالش بکشند.	بازتاب
همه ذینفعان باید در بحث درباره استراتژی جدید گنجانده شوند. همه باید در تنظیم سؤال‌ها برای مرحله بعدی دخیل باشند. سناریوهای جایگزین حتی اگر در آن زمان رد شده‌اند، باید مجدداً ایجاد شوند تا امکان ارزیابی بیشتر در این مرحله فراهم شود.	گفتگو
غالباً داده‌هایی جمع‌آوری می‌شوند که نشان می‌دهد که چرا این اتفاق افتاده است. بنابراین داده‌ها باید در مورد گزینه‌های دیگری جمع‌آوری شوند، حتی ایده‌هایی که قبلاً رد شده بودند. داده‌ها باید توسط انواع ذینفعان و نه فقط توسط تیم پروژه جمع‌آوری شود.	جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها
انواع سناریوها باید تدوین، ارزیابی و در برنامه‌های استراتژی‌ها و برنامه‌های ارتباطات و بهبود بحران گردشگری در آینده گنجانده شود. این موارد باید به ذینفعان و عموم مردم ابلاغ شود و از طریق شبیه‌سازی‌ها، تمرین‌های آموزش رسانه‌ای و ممیزی‌ها مورد آزمایش قرار گیرد.	برنامه‌ریزی و اجرا

#### ۷- نگاه واقع‌بینانه به مساله

ما با تهیه یک مجموعه ترکیبی از چارچوب‌های نظری فعلی در هر منطقه، مفهوم تاب‌آوری سازمانی و سودمندی آن را در زمینه مدیریت فاجعه و بحران‌های گردشگری معرفی کرده‌ایم. چارچوب یا مدل جدید به ما این امکان را می‌دهد تا ببینیم که چگونه مدیریت بحران گردشگری را می‌توان در ابعاد مختلف استراتژی تاب‌آوری سازمانی توضیح داد. در ابتدایی‌ترین حالت، مزایای مدل جدید دو برابر است. سازمان‌های مدیریت مقصد که مدیریت بحران گردشگری را انجام می‌دهند، اما به هر دلیل از مدیریت تاب‌آوری سازمانی بلندمدت بهره‌مند نبوده‌اند، قادر به تجسم این موضوع هستند که چگونه معرفی چنین استراتژی‌ای از بسیاری جهات می‌تواند مکمل و تقویت‌کننده برنامه‌های فعلی مدیریت بحران گردشگری باشد. در مقابل، سازمان‌های مدیریت مقصدی که با مدیریت بحران مواجه نیستند (یا به طور محدود با آن درگیر می‌شوند)، اما به طور آزادانه و مستمر به مدیریت تاب‌آوری سازمانی می‌پردازند ممکن است این مدل را در شناسایی فعالیت‌ها و اشخاص لازم برای معرفی یا گسترش تلاش‌های فعلی خود بسیار مفید بدانند. با وجود اینکه که مدل جدید بر مناطق و اقدامات خاصی که باید در مدیریت بحران مورد توجه قرار گیرد تأثیر می‌گذارد، اما باید تأکید داشت که این مدل رویکردی که مناسب همه سازمان‌ها باشد را به ما نشان نمی‌دهد.

سازمان‌های منعطف و تاب‌آور از دارا بودن صلاحیت، منابع و سطح دانش مورد نیاز برای پیگیری و توسعه منابع انعطاف‌پذیر اطمینان دارند. اقدامات و فعالیت‌های مشخص شده در مدل‌های مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمان به طور مستقل (با همپوشانی کم نسبت به یکدیگر)، نشانگر درگیری تعداد زیادی از منابع انعطاف‌پذیر (اقتصادی، سخت‌افزاری و انسانی) و همچنین مواردی است که ملموس و ناملموس هستند. برخی خصوصیات سازمانی مانند اندازه، بودجه یا ساختار سازمانی ممکن است بر توسعه و اتخاذ یک استراتژی مقاوم مدیریت بحران برای سازمان‌های مدیریت مقصد و ذینفعان آنها تأثیر بگذارد. در حالی که مقیاس‌گذاری و سرمایه‌گذاری برای هر سازمان به ظرفیت‌های فردی بستگی دارد، مفهوم بزرگتری که توسط مدل جدید ارائه می‌شود نباید کم ارزش در نظر گرفته شود. این مدل به طور کامل به هر یک از عناصر "سخت‌تر" تاب‌آوری مورد نیاز برای اجرای مدیریت انعطاف‌پذیر بحران گردشگری (به عنوان مثال فرآیندها، زیرساخت‌ها، فناوری، منابع، اطلاعات و دانش) رسیدگی و توجه نمی‌کند (گیبسون و تاران، ۲۰۱۰)، اما در عوض بنیانی را برای مدیران فراهم می‌کند که بتوانند استراتژی منحصر به فرد خود را ارزیابی

نموده و آن را بسازند. در سطح جهانی، سازمان‌های مدیریت مقصد با هر اندازه‌ای می‌توانند یک استراتژی مدیریت بحران انعطاف پذیر را متناسب با محتوا، منابع و نیازهای خود الگوبرداری نمایند.

سازمان‌های مدیریت مقصد کوچک و یا سازمان‌هایی با ابزارهای محدود، ممکن است بوسیله گسترش منابع اصلی و بهبود ارتباطات و همکاری بین ذینفعان - اقدامی منعطف - و با کمک به اجرای یک نهاد مدیریت بحران محلی تحت هدایت گردشگری در جامعه، خود را مطرح نمایند و مورد سنجش و ارزیابی قرار بگیرند. اسکارپینو و گرتزل (۲۰۱۳) یک سازمان مدیریت بحران تحت عنوان گردشگری را به عنوان یک گروه دائمی متشکل از سازمان‌های محلی گردشگری در سراسر بخش‌ها (از جمله اسکان، خوراک، جاذبه‌ها و اپراتورهای تور) توصیف می‌کنند و هدف اصلی ایشان آن است که در مراقبت از خود و همچنین کمک به ذینفعان بحران در حوزه‌های غیر از گردشگری در پنج حوزه اصلی، فعالانه عمل کنند: هماهنگی، اطلاعات، آماده‌سازی، اجرا و تمریم. مدیریت اجرایی گردشگری غالباً معمولاً به تنهایی و توسط کارآفرینانی انجام می‌شود که ممکن است در طول بحران و به درستی با توجه به نیازهای خانواده خود و با تمرکز کمتری بر کسب و کار، مراقب نیازهای خانواده خود باشند. یکی از اقدامات بدنه اصلی هدایت گردشگری می‌تواند اجرای یک سیستم حمایتی (مانند یک دوست یا برادر بزرگتر) برای نمایندگان گردشگری باشد تا اطمینان حاصل شود که در هنگام بحران می‌توان بر روی آن حساب کرد. نتیجه نهایی این کار می‌بایست به صورتی باشد که این فضا و امکان را برای سازمان‌های مدیریت مقصد و جوامع گردشگری که قادر به مذاکره بهتر و مطلوب‌تر درباره چالش‌های پیش روی محیط‌های بحرانی هستند، فراهم نماید.

## نتیجه‌گیری

در این پژوهش اهمیت و سودمندی تاب‌آوری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری بیان شده است. ما این نظریه را عنوان کردیم که ساختارهای اجتماعی و تاب‌آوری سازمانی در یک محیط پیچیده به یکدیگر وابسته هستند (دالزیل و مک مانوس، ۲۰۰۴) و این تاب‌آوری در برابر سختی‌ها می‌تواند یک مزیت رقابتی را به سازمان‌ها ارائه دهد (پارسونز، ۲۰۰۷). علیرغم وجود فرصت‌های مناسب برای کمک «تاب‌آوری سازمانی» به سازمان‌های مدیریت مقصد به منظور هماهنگی بهتر برنامه‌های مدیریت بحران با پایداری سازمانی طولانی مدت، توجه کمی به بررسی ادغام این دو حوزه شده است.

این مقاله درصدد فراهم آوردن فضای مطلوب برای سازمان‌های مدیریت مقصد (به طور خاص) و سازمان‌های گردشگری (به طور عام) بوسیله چارچوبی تلفیقی برای تقویت تلاش‌های مدیریت بحران می‌باشد. براساس چارچوب جدید ارائه‌شده، این مقاله از طریق چارچوب معرفی شده توسط ریچی (۲۰۰۴)، به بررسی ابعاد کاربردی تاب‌آوری سازمانی در محدوده مدیریت بحران گردشگری پرداخته است. چارچوب جدید، بر محور گردشگری استوار بوده و در عین حال عمدتاً مبتنی بر هدف است تا از طریق آن سازمان‌های مدیریت مقصد را در زمینه‌ها و محیط‌های متنوعی قرار دهد.

محققان علم گردشگری می‌بایست که به ترکیب نظریات مدیریت تاب‌آوری سازمانی مانند ارزیابی یک رویکرد پیشگیرانه توسط سازمان‌های مدیریت مقصد و یا ارزیابی چگونگی مطابقت اولویت‌های بازاریابی با فعالیت‌های برنامه ریزی و ارتباطات قبل از بحران، برای بررسی چگونگی و چرایی پاسخ‌ها، انحلال، زنده ماندن یا مواجهه با بحران و برتری سازمان مدیریت مقصد، توجه نمایند. چارچوب جدید ارائه‌شده در این مقاله، اولین قدم در این راستا است و امیدواریم که این پژوهش ابزاری با ارزش برای محققان در انجام پژوهش‌های آینده باشد تا در این زمینه الگوهای مطلوبی درباره موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان‌های مدیریت مقصد کسب نمایند. تحقیقات آینده باید به دنبال بررسی نقش نوع بحران در سودمندی و کاربرد چارچوب ابداع‌شده، و همچنین کشف اینکه کدام ویژگی‌های سازمانی پذیرش عناصر مختلف این چارچوب را مهار یا ترویج می‌کند، باشند. به عنوان مثال، مطالعات می‌توانند تأثیرات خصوصی یا دولتی بودن و یا رفتارهای فردی و سازمانی در سازمان‌های مدیریت مقصد مورد بررسی قرار دهند و یا درک کنند که چگونه سطح عملکرد (محلی، منطقه‌ای و ملی) یک سازمان مدیریت مقصد می‌تواند گزینه‌های منابع آن را محدود نموده یا گسترش دهد.

همچنین ممکن است پرسیم "آیا اندازه سازمان واقعا مهم است؟" و آیا سازمان‌های مدیریت مقصد که از نیروی انسانی کمتری برخوردار هستند می‌توانند عناصر چارچوب مدیریت بحران را با موفقیت پیگیری نمایند؟ علاوه بر این، پویایی روابط ذینفعان موجود تا چه اندازه اجرای موفقیت آمیز این چارچوب خاص را به چالش (مثبت یا منفی) می‌کشد؟ بکن و هاگی (۲۰۱۳) اهمیت یک رویکرد مدیریت بحران با محوریت گردشگری را نشان می‌دهند. آن دسته از سازمان‌های مدیریت مقصد که می‌توانند محدودیت‌ها و ناکارآمدی بالقوه اجرای استراتژی‌های سازمانی مستقل از هم را کاهش دهند، پس می‌توانند از بقای خود و جامعه گردشگری نیز محافظت کنند.



- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F. (eds) (2000) Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, California.
- Becken, S. and Hughey, K.F. (2013) Linking tourism into emergency management structures to enhance disaster risk reduction. *Tourism Management* 36, 77–85.
- Beirman, D. (2010) Crisis, recovery and risk management. In: Liburd, J. and Edwards, D. (eds) *Understanding the Sustainable Development of Tourism*. Goodfellow Publishing, London, pp. 205–224.
- Blackman, D. and Ritchie, B.W. (2009) Tourism crisis management, knowledge management and organisational learning. In: Pforr, C. and Hosie, P. (eds) *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?* Ashgate Publishing, Farnham, UK, pp. 53–73.
- Booth, S. (1993) *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*. Routledge, New York.
- Bunderson, J.S. and Sutcliffe, K.M. (2002) Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. *Academy of Management Journal* 45(5), 875–893.
- Chang, S.E. and Chamberlin, C. (2003) *Assessing the Role of Lifeline Systems in Community Disaster Resilience*. MCEER, Buffalo, New York.
- Coutu, D.L. (2002) How resilience works. *Harvard Business Review*, May, 47–55.
- Dalziell, E.P. and McManus, S.T. (2004) Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. 1st International Forum for Engineering Decision Making (IFED), 5–8 December 2004. p. 17.
- Durodie, B. (2003) Is real resilience attainable? *Homeland Security & Resilience Monitor* 2(6), 15–19.
- Dynes, R.R. and Quarantelli, E.L. (1968) Group behaviour under stress: a required convergence of organisational and collective behaviour perspectives. *Sociology and Social Research* 52, 416–429.
- Edmondson, A.C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44, 350–383.
- Faulkner, B. (2001) Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22, 135–147.
- Gibson, C.A. and Tarrant, M. (2010) A ‘conceptual models’ approach to organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management* 25(2), 6–12.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., Formica, S. and O’Leary, J.T. (2006) Searching for the future: challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research* 45(2), 116–126.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003) The quest for resilience. *Harvard Business Review*, September, 52–63.
- Kash, T.J. and Darling, J. (1998) Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal* 19(4), 179–186.
- Kendra, J.M. and Wachtendorf, T. (2003) Elements of resilience after the World Trade Center disaster: reconstituting New York City’s Emergency Operations Centre. *Disasters* 27(1), 37–53.
- McManus, S. (2007) *Organisational resilience in New Zealand*. PhD thesis, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. and Brunson, D. (2008) A facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review* 9(2), 81–90.
- Northouse, P.G. (2012) *Leadership: Theory and Practice*, 6th edn. Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Parsons, D. (2007) *National Organisational Resilience Framework Workshop: the outcomes*. National Organisational Resilience Framework Workshop, 5–7 December 2007, Mt Macedon, Victoria, Australia.
- Pfeffer, J. (1978) *Organizational Design*. Harlan Davidson, Arlington Heights, Illinois.
- Pforr, C. and Hosie, P. (2009) *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?* Ashgate Publishing, Burlington, Vermont.
- Quarantelli, E.L. (1995) Emergent behavior and groups in the crisis time of disasters. In: Kwan, K.M. (ed.) *Individuality and Social Control: Essays in Honor of Tamotsu Shibutani*. JAI Press, Greenwich, pp. 47–48.
- Ritchie, B.W. (2004) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management* 25(6), 669–683.

- Ritchie, B.W. (2009) Tourism disaster and crisis preparedness and planning. In: Cooper, C., Michael Hall, C. and Timothy, D.J. (eds) *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Channel View Publications, Bristol, UK, pp. 113–142.
- Ritchie, B.W., Bentley, G., Koruth, T. and Wang, J. (2011) Proactive crisis planning: lessons for the accommodation industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 11(3), 367–386.
- Scarpino, M. (2012) The role of interorganizational learning in cross-sector relationships: implications for disaster and crisis management. *Proceedings of the 18th Annual Asia-Pacific Tourism Association (APTA) Conference, 26–29 June 2012, Taipei, Taiwan*.
- Scarpino, M. and Gretzel, U. (2012) Conceptualising organisational resilience in destination management organisations. *Proceedings of the CAUTHE Conference, 6–9 February 2012, Melbourne, Australia*.
- Scarpino, M. and Gretzel, U. (2013) Exploring the need for tourism-led crisis management. *Proceedings of the CAUTHE Conference, 11–14 February 2013, Christchurch, New Zealand*.
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. and Vargo, J. (2008) Organisational resilience: researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity and Emergency Management* 2(2), 258–266.
- Smith, M. (2005) Entertainment and new leisure tourism. In: Buhalis, D. and Costa, C. (eds) *Tourism Business Frontiers: Consumers Products and Industry*. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- Starr, R., Newfrock, J. and Delurey, M. (2003) Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business* 30, 2–10.
- Stephenson, A. (2010) Benchmarking the resilience of organisations. PhD thesis, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Stoltz, P.G. (2004) Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader* 31, 16–20.
- Sutcliffe, K.M. and Vogus, T. (2003) Organizing for resilience. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (eds) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco, California, pp. 94–110.
- Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M. (2007) *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd edn. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (1999) Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior* 21, 81–123.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16(4), 1526–5455.