



تحلیل رویکرد تاب آوری هوشمندانه در مقابله با بحران ها و به ویژه ویروس کووید-۱۹ در صنعت گردشگری

علی لوافان

دکتری مدیریت منابع انسانی

رئیس هیأت مدیره مجمع امور میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان اصفهان

ali.lavafan@yahoo.com

1

چکیده

جهان پویا و غیرقابل ایستا همیشه و همه جا بایستی منتظر بحران های طبیعی و غیرطبیعی باشد که میتواند سلامت، جان و مال بشر را به خطر اندازد و چنان وحشت روحی و روانی ایجاد کند که عوارض آن سال ها در جوامع به یادگار بماند و زمان های طولانی می گذرد تا بتوان این عوارض را جبران کرد. یک مورد از این بحران ها شیوع بیماری هاست. یکی از بیماری های خطرناک، شیوع ویروس کووید-۱۹ که در سال ۲۰۲۰ از شهر ووهان چین آغاز و همه جهان را در بر گرفت؛ خسارات جانی و مالی بسیاری ایجاد نمود که هنوز هم عوارض ناشی از آن ادامه دارد. برای مقابله با این بحران های طبیعی و غیرطبیعی استفاده از سه رویکرد و روش وجود دارد؛ اولین روش استفاده از رویکردهای آینده پژوهی و آینده نگاری برای پیش بینی آینده این بحران هاست تا بتوان از خسارت های ناشی از آن کاست، دومین روش رویکرد تاب آوری است تا خسارات ناشی از بحران ها جبران گردد و سومین روش استفاده از رویکرد هوشمندسازی ابزار و امکانات سنجش بحران ها قبل از وقوع و کاهش خسارات و ضرر و زیان های بعد از وقوع بحران ها و شیوع بیماری ها از طریق هوشمندسازی کلیه وسایل، امکانات و ابزارهای کنترل کننده و هشداردهنده است. در این مقاله محقق سعی کرده است رویکرد تاب آوری در برابر بحران ها منجمله ویروس کووید-۱۹ در صنعت گردشگری را از طریق تحقیق های کتابخانه ای، مقالات علمی و پژوهشی، تجربیات فردی و اظهارنظرهای تخصصی بررسی نماید.

واژگان کلیدی: رویکرد تاب آوری، صنعت گردشگری، بحران ها، ویروس کووید-۱۹، رویکرد هوشمندسازی



مقدمه

از زمان پیدایش جهان تاکنون بحران های متعدد طبیعی و غیرطبیعی اتفاق افتاده است که اثرات مخرب و گاهی غیرقابل جبران جانی و مالی بجای گذاشته و پیامدهای ناگواری مثل زلزله یا سیل یا بحران هایی که بطور کلی سرزمینی را با مردم آن نابود کرده است. بحران های طبیعی ناشی از حوادث غیرمترقبه و ناگهانی اقلیمی از قبیل زلزله، سیل، جابجایی زمین، سقوط بهمن، ریزش کوه ها، آتش فشان و بعضی از بیماری هایی بدون دخالت انسان ها روی می دهند و بشر هیچگونه دخالتی در آنها ندارد مگر اینکه با پیش بینی و مراقبت و ایمن سازی در مقابله با آنها آسیب کمتری ایجاد شود. بحران های غیرطبیعی بحران هایی هستند که انسان ها در آن دخالت دارند و باعث عدم ثبات و عدم تعادل در جوامع انسانی می گردند از قبیل بحران های اقتصادی، زیست محیطی، تکنولوژیکی و فنی، فرهنگی و اجتماعی و سیاسی همانند جنگ ها، کودتاها، آشوب ها، انقلاب ها، درگیری ها و بعضی بیماری ها که انسان ها در ایجاد و شیوع آنها نقش دارند. بحران بیماری کووید-۱۹ که خسارت های جانی و مالی بسیار به بار آورد، در سال ۲۰۲۰ از شهر ووهان چین شیوع پیدا کرد و هنوز مشخص نیست که یک بیماری طبیعی است یا یک بیماری غیر طبیعی و دست ساز انسان است یا از حیوان به انسان شیوع کرده است؟! و یا بطور خواسته یا ناخواسته از لابراتوارهای آزمایشگاهی شیوع پیدا کرده است؟ این ویروس تاکنون جان میلیون ها انسان را به خطر انداخته و زیان های مالی فراوانی بوجود آورده است. یکی از راه های کاهش خسارت ناشی از بحران های پیش بینی آینده به واسطه رویکرد های آینده پژوهی و آینده نگاری است و راه دیگر رویکرد تاب آوری است که می تواند خسارات ناشی از بحران ها را کاهش دهد و روش دیگر استفاده از رویکرد هوشمندی است که هم برای سنجش زمان بحران و هم برای کاهش زیان های ناشی از بحران اثربخش است. صنعت گردشگری در مدت ۱۶-۱۷ ماه اخیر از زمان شیوع ویروس کرونا تاکنون زیان های مالی بسیاری را متحمل شده است که باعث تعطیلی، رکود کامل و بیکاری نیروی انسانی و از طرفی زیان های جانی برای برخی از کارکنان و عوامل انسانی این صنعت داشته است.

رویکرد تاب آوری از میزان خسارات وارد شده ناشی از بحران های طبیعی و غیرطبیعی خواهد کاست و کمک و یاری به کسب و کارها از جمله صنعت گردشگری خواهد رساند. رویکرد تاب آوری از سه جهت، دولت، صاحبان کسب و کار و کمک های جامعه جهانی بایستی مورد ملاحظه قرار گیرد. دولت ها به عنوان پشتیبان و صاحبان کسب و کارها به عنوان سیاست گذاران و برنامه ریزان در شرایط بحرانی می توانند از شدت خسارت ها بکاهند و بر تاب آوری موسسات، شرکت ها و سازمان های بخش دولتی و خصوصی خود بیافزایند؛ ولی نقش دولت ها در این رویکرد بسیار بارز و مهم است. در صنعت گردشگری که صنعتی حساس و شکننده در مقابل بحران ها بخصوص بحران اخیر یعنی ویروس کووید-۱۹ بوده است را می توانستند با برنامه ریزی های از قبل پیش بینی شده و مدیریت های هوشمندانه با پیش بینی ها برای آینده بعد از شیوع بیماری های ویروسی مرس، ویروس سارس، بیماری ویروس خوکی، تب برفکی، جنون گاوی، آنفولانزای مرغی و بسیاری امراض دیگر آمادگی داشته باشند و خسارت های بی حد آن را کاهش دهند. عدم مدیریت صحیح جهانی بهداشت و سایر مدیریت ها، تعارضات سیاسی کشورها و رقابت های ناسالم آنها سبب چنین فاجعه ای عظیم گردید.



بعد از بروز فاجعه بحران ها بایستی به کمک انسان ها و کسب و کارها آمد و راه چنین کمکی رویکرد تاب آوری است که می تواند میزان خسارت ها را کاهش دهد و بجای ندانم بکاری و هیجانات بیهوده و شتابزدگی و سردرگمی انسان ها و جوامع به کمک آنها شتافت. مدیریت هوشمندانه در بعضی از مواقع میتواند از وقوع برخی از بحران ها جلوگیری به عمل آورد و گاهی تنها میتواند قبل از وقوع بحران ها آنها را پیش بینی نماید و از شدت آنها بکاهد. سفرهای هوشمند با پروتکل های بهداشتی می توانست از خسارت های مالی در این صنعت بکاهد. در حال حاضر بعضی از کشورهای پیشرفته با روش های هوشمندانه به اجرای سفرهای هوشمند مبادرت می کنند. بیشترین آسیب ها از بحران های طبیعی و غیرطبیعی از عدم مدیریت ها، پارادایم اندیشه ها، تضاد دیدگاه ها، غرورهای بیجا و تصورات مبهم صورت می گیرد. شایسته است مدیرانی در رأس سازمان های جهانی و جوامع بشری قرار گیرند که بتوانند آینده نگر و آینده اندیش باشند و از رویکردهای علمی مدیریتی آینده پژوهی و آینده نگاری استفاده کنند.

تاب آوری به مفهوم کمک و یاری به تحمل و پایداری جوامع بشری و توان مقابله در برابر بحران ها و پدیده های نامطلوب، مخرب و آزاردهنده و در نهایت رهنمون به بازگشت موقعیت قبل از بحران ها و این پدیده ها می باشد.

تاب آوری معادل واژه انگلیسی Resilience به معنای توانایی بازبایی، بهبود سریع، تغییر، شناوری، کشسانی و همچنین خاصیت فنری و ارتجاعی آمده است (Merriam Webster, 2006). این واژه را قابلیت ارتجاع، فنری، جهندگی، کشسانی، برگشت پذیری بهبود پذیری، انعطاف پذیری و ترمیم پذیری نیز بیان کرده اند (بریگالیو، ۲۰۰۴).

به دلیل مکانیسم پیچیده و عدم تجانس مناطق و کشورها، ارائه تعریف واحد از تاب آوری و مشخص کردن شاخص های تاب آوری و اندازه گیری آنها مشکل است. نتیجه این شده است که مطالعات تاب آوری اقتصادی با شاخص های مختلف و بعضاً با تفاوت های قابل ملاحظه ای با هم انجام شده باشند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

مفهوم تاب آوری اولین بار توسط هولینگ (۱۹۷۳) در زمینه سیستم های بوم شناسی سازمان مطرح شد. وی تاب آوری را اندازه دوام پذیری یک سیستم در توانایی جذب تغییر و اختلال همزمان با حفظ روابط بین متغیرهای سیستم توصیف نمود (Holling, 1973). اندیشمندان و صاحب نظران دیگر مفاهیم مختلفی برای تاب آوری سازمان یا کسب و کار در هفت دیدگاه: ۱- ظرفیت سازگاری پذیری با الزامات محیطی ۲- ظرفیت جذب تغییرات و اختلال ها ۳- ظرفیت مقابله با شگفتی ها و اختلال ها ۴- پاسخی بهره ور و منعطف به اختلال ها ۵- بازسازی پویایی مدل های کسب و کار ۶- ظرفیت بازبایی (برگشت به وضعیت قبلی) ۷- بهره برداری از فرصتها ارائه نموده اند (منوچهری راد و همکاران، ۱۳۹۹).

در شرایط متلاطم دنیای اقتصاد، بسیاری از سازمان ها و شرکت ها دچار مشکلات متعددی می شوند و عبور از شرایط بحران و تاب آوری سازمانی از مهمترین نکاتی است که در حیات، بازتوانی و یا توسعه آنها حائز اهمیت است. از سویی به نظر میرسد عناصر سازنده «تاب آوری شرکتی یا سازمانی منجر به اقدامات کارآفرینانه خواهد شد (Bernard & Barbosa, 2016).

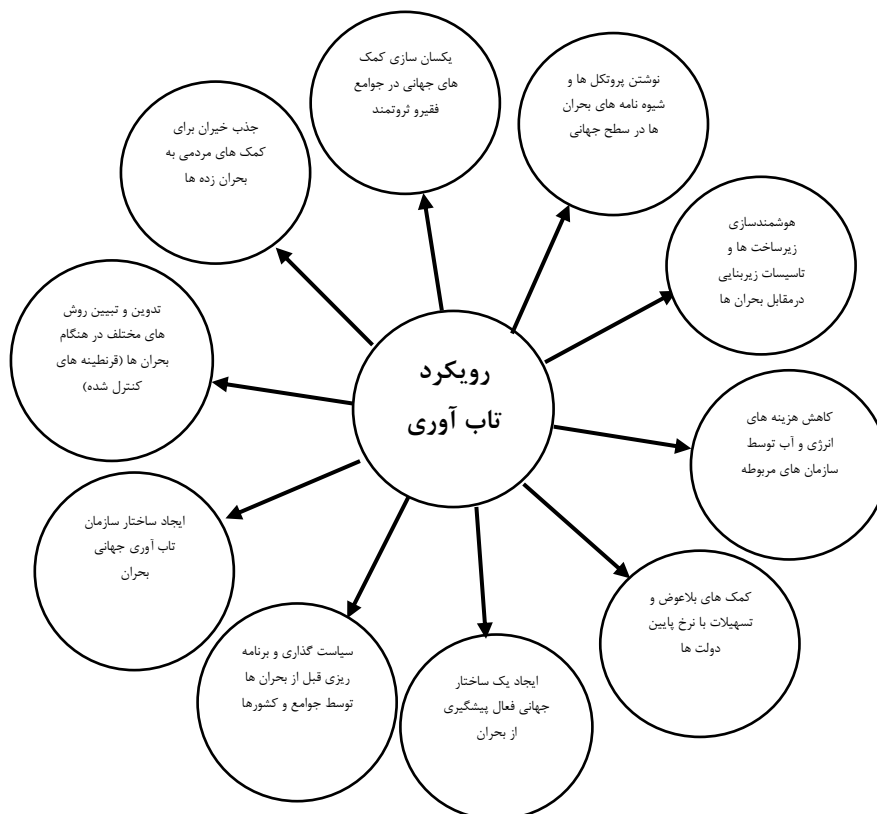


تاب آوری سازمانی اصطلاحی برای توصیف ظرفیت سازمان جهت پاسخ مثبت و یا حداقل سازگارانه به اختلال ها است که نشان میدهد نه تنها مقاومت در برابر شوک های خارجی وجود دارد بلکه ظرفیت سازگاری و یادگیری نیز وجود دارد (منوچهری راد و همکاران، ۱۳۹۹).

تعاریف و مفاهیم

نقش دولت ها در رویکرد تاب آوری

مهمترین نقش دولت ها در جوامع بشری ایجاد و حفظ معیشت ، ایجاد اشتغال برای افراد جامعه و پیشتیبانی از کسب و کارهاست. دولت ها با بهره گیری از مدیران متخصص ، هوشمند ، کارا و کارآمد می توانند بسیاری از بحران های آینده را تخمین زده و از خسارت های احتمالی آنها بکاهند. اگر ناخودآگاه بحران هایی ایجاد گردید که چنین مدیرانی نتوانستند جلوی آنها را بگیرند، در زمان وقوع یا شیوع بتوانند با رویکردهای هوشمندانه و تاب آورانه جبران خسارت کنند. مقوله کمک ها در رویکرد تاب آوری می تواند وام ها، تسهیلات بلاعوض یا با نرخ بسیار پایین باشد. دولت ها می توانند بخشی از حقوق کارکنان موسسات، شرکت ها و سازمان ها را پرداخت نمایند و یا اینکه از پرداخت هزینه بیمه کارکنان و پرداخت مالیات معاف سازند، می توانند در صنعت گردشگری به هوشمندسازی در فرایند سفر کمک نمایند ، هزینه های آب ، برق ، گاز و سایر تاسیسات را کاهش دهند و بطور کلی در زمان بحران ها وضعیت فورس مازور اعلام و از بودجه عمومی بخشی را مصروف به این وضعیت نمایند. در صورت اقدام دولت ها برای کمک به کسب وکارها اشتغال عوامل انسانی ادامه می یابد و از بیکاری و فقر آنها جلوگیری به عمل خواهد آمد. یا با ارائه ارزاق عمومی به خانوارها از شدت عوارض مالی ناشی از بحران ها بکاهند و یا از افراد خیر در جوامع کمک بگیرند و آنها را تشویق به همیاری کنند. کمک های مردم همیشه و همه جا مثر ثمر بوده است . استفاده از کمک های موسسات و جوامع خیریه ها در سطح جهانی و منطقه ای می تواند بخشی از رویکرد تاب آوری باشد که یاری دهنده کسب و کارها و افراد می باشد، در هر حال کمک و پشتیبانی دولت ها می تواند خسارت های ناشی از بحران ها را کاهش دهد. در دولت ها با پیش بینی بودجه بحران می توانند در زمان بحران ها کمک کننده باشند. دولت ها می توانند در صورت شیوع بحران بیماری ها، برنامه ریزی با رویکرد قرنطینه را سازماندهی کنند و در زمان قرنطینه به افرادی که کسب و کار خود را ترک کردند و درآمدی ندارند کمک کنند. پروتکل های زمان بحران و زمان شیوع بیماری ها خیلی سریع وضع و اجرا شود. این پروتکل ها طی سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های قبل از بحران بایستی تعیین و تدوین گردد تا در هنگام بروز بحران ها و شیوع بیماری ها سریع به آن عمل شود. تدوین و برنامه ریزی پروتکل ها بعد از وقوع بحران ها خسارات وارده را بشدت کاهش خواهد داد. مهمترین عمل و عکس العمل؛ برنامه ریزی ها و سیاست گذاری های قبل از بحران هاست که می تواند از شدت خسارت ها بکاهد. با شیوع ویروس کووید-۱۹ اگر رویکرد تاب آوری را در نظر گرفته بودند و طبق فرآیند آن برنامه ریزی و سیاست گذاری شده بود ، خسارت وارده به شدت کنونی نبود.



۱- عوامل رویکرد تاب آوری

در ساختار جهانی رویکرد تاب آوری بایستی به عنوان یک ساختار مستقل و با بودجه قابل ملاحظه در هنگام بحران ها و شیوع بیماری ها بصورت اپیدمیک یا پاندمیک به کمک جوامع بیاید و کمک های خود را یکسان در اختیار آسیب دیدگان قرار دهد. در مورد بیماری کووید_۱۹ که یک بیماری پاندمیک بود متأسفانه کمک چندانی به جوامع جهانی صورت نگرفت بلکه با سیاست بازی و رقابت های ناسالم جهانی و جنگ قدرت ها از کمک های لازم امتناع گردید.

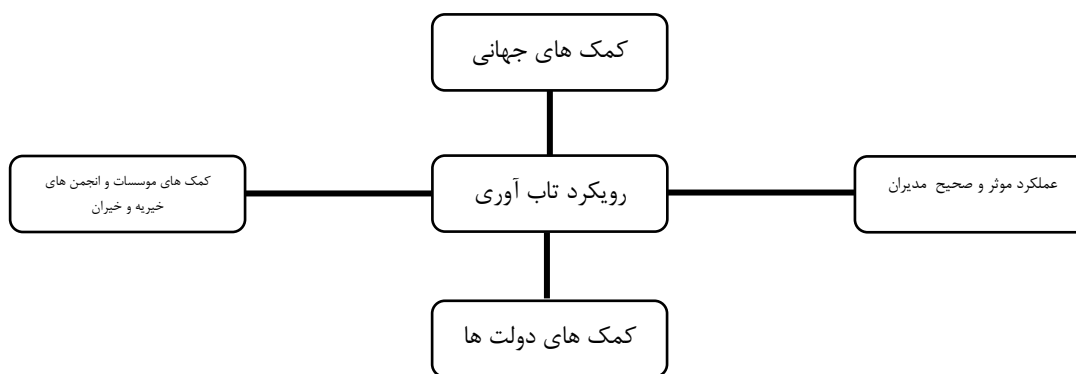
برای پیاده سازی فرآیند تاب آوری نیاز به همکاری همه آحاد مردم، سازمان های خصوصی و دولتی و حتی استفاده از کمک های جوامع خارجی جهانی، سازمان های جهانی و تشکل های مردم نهاد داخلی و خارجی دارد که هم از نظر مالی و هم فکری و مشورتی در هنگام وقوع بحران ها همکاری و مساعدت کنند. اثربخشی تاب آوری زمانی است که بتواند قسمتی از زیان های وارده را به جوامع برطرف سازد. افراد را از نظر روحی و روانی تقویت کنند و به آنها آرامش بعد از طوفان بحران بدهند. بتوانند همه آحاد



افراد از کودکان و نوجوانان ، جوانان ، میان سالان و کهن سالان را کمک کند و آنها را از نظر آرامش فکر ، نگرانی ، اضطراب و استرس برهاند و یا عوارض آن را به حداقل کاهش دهند. سازمان هایی که مواد اولیه تولید می کنند می توانند بجای دریافت نقد بصورت نسبه تولیداتشان را بفروشند. سازمان های تولیدکننده انرژی برق ، آب و گاز هم در زمان بحران هزینه ها را تخفیف دهند و هم بصورت اقساطی طلب خود را وصول نمایند. سازمان ها می توانند با جیره بندی و ایجاد حداقل معیشت برای افراد جوامع کمک کنند و بعد از اتمام بحران دوباره به وضع اولیه بازگردند. زیرا بحران ها در یک دوره زمانی وجود دارد و بعد از اتمام دوره کاهش یا به اتمام می رسند.

رویکرد تاب آوری فقط به عنوان یک رویکرد مادی گرایانه نیست؛ بلکه رویکردی است که از همه جهت بخصوص جنبه های خسارت های روحی و روانی ، استرس ها و اضطراب های جوامع کمک کننده است. با برنامه های از پیش تعیین شده روحیه ساز که یکی از وظایف تعریف شده این رویکرد می باشد، می تواند تاثیر فراوان بر مشکلات روحی روانی و عاطفی بگذارد و از شوک های ناشی از وقوع بحران ها بکاهد. سازمان های بهداشت روح و روان در مواقع بحران در نسل های مختلف بسیار اثربخش خواهند بود.

6



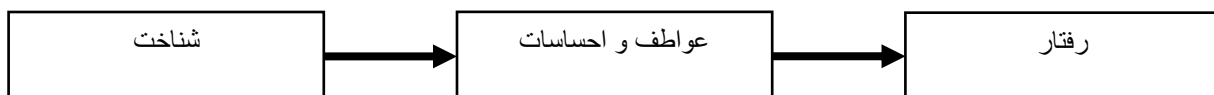
۲-عوامل موثر در رویکرد تاب آوری

امروزه نگاه جهانی به مخاطرات (طبیعی و اجتماعی) از تمرکز بر کاهش آسیب پذیری به افزایش تاب آوری تغییر کرده است. در نتیجه کاربرد مفهوم جوامع تاب آور و راه های ایجاد و تقویت آنها کاربرد بیشتری یافته است افراد و مکاتب مختلف با توجه به دیدگاه ها و رویکردهای خود به مقوله تاب آوری در حوزه اقتصاد توجه کرده و مطالعات خود را در راستای آن سازماندهی کرده اند(محمدی وهمکاران، ۱۳۹۶) . زمانی یک سیستم اجتماعی تاب آور است که بتواند تکانه های موقت یا دائم را جذب کرده و بدون اینکه ثبات خود را از دست بدهد، با شرایط به سرعت در حال تغییر سازگار شود(غیاثوند و همکاران، ۱۳۹۳).



باراسا و همکاران تاب آوری را ویژگی نوظهور سیستم های پیچیده سازگارپذیر توصیف نموده و آن را فرآیندی روزمره شامل تاب آوری برنامه ریزی شده (برای آمادگی و روبراهی در مواجهه با بحران های آتی) و تاب آوری سازگارپذیر (سازگارپذیری با فشارها و شوک ها) برشمردند. آنها قابلیت های تاب آوری را شامل مدیریت اطلاعات، افزونگی (برخورداری از ظرفیت مازاد و احتیاطی)، فرآیندهای حکمرانی، تجارب رهبری، سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، شبکه های اجتماعی و مشارکت پذیری معرفی نمودند (Barasa, et al., 2018).

نظریه سلسله مراتب تأثیرات لایویج و استینر (۱۹۶۱) در حوزه مدیریت بازاریابی ارائه شده است. مطابق شکل (۳) این نظریه بیان می کند که قبل از بروز هر رفتاری نخست باید شناخت شکل گیرد و پس از آن عواطف و احساسات متحول گردیده و در نهایت تحول رفتاری محقق خواهد شد (Lavidge & Steiner, 1961).



۳-سلسله مراتب تأثیرات

گواه به کارگیری این دیدگاه ترکیبی، نظریه مشترک وگوس و ساتکلینف (۲۰۰۷) است. آنها ضمن تأکید بر اهمیت تاب آوری سازمانی نشان دادند که تاب آوری نتیجه فرآیندها و پویائی هایی است که در ایجاد یا حفظ منابع (شناختی، عاطفی، رابطه ای یا ساختاری) به طریقی به اندازه کافی انعطاف پذیر، ذخیره پذیر و تبدیل پذیر، سازمان را قادر می سازد تا با موفقیت از عهده مقابله و یادگیری از وقایع غیرمنتظره برآید. در نتیجه تاب آوری ذاتاً شامل فرآیندهای شناختی، رفتاری و عاطفی است.

نقش مدیران کسب و کارها در رویکرد تاب آوری

در زمان وقوع بحران ها به مدیرانی نیاز است که کارآمد، بردبار، آرام کننده و آرام بخش، نوآور و خلاق باشند تا بتوانند کاملاً بر اوضاع بحرانی مسلط شده و دیگران را به آرامش و عدم شتابزدگی و عدم نگرانی دعوت کنند و بتوانند از رویکردهای مقابله با بحران و رویکرد تاب آوری استفاده کنند. مدیران کسب و کارها در مواقع وقوع و شیوع بحران های طبیعی و غیرطبیعی می توانند با سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های موقعیت بحرانی از خسارات عمده جلوگیری به عمل آورند. یکی از راه ها کاهش هزینه های غیر ضروری است. دیگری در صورت امکان راه تعاملات با نیروی انسانی و توافق بر سر اندکی کاهش در دستمزدهاست که باعث جلوگیری از تعدیل نیرو و بیکاری کارکنان می گردد. راه دیگر اندوخته و خزانه یا ایجاد صندوق مالی بحران همانند صندوق ذخیره تبلیغات و بازاریابی، قبل از وقوع بحران هاست که می توان در زمان بحران ها از این خزانه استفاده کرد و تا حدودی خسارت ها را جبران نمود. بدون پشتوانه مالی و عدم بودجه بحرانی مفهوم تاب آوری قابل فهم نیست و مصداق نخواهد داشت.



حوادث و آسیب های شغلی خسارت های اقتصادی شدیدی را به کشورهای درحال توسعه تحمیل کرده و منجر به ازدست دادن میلیون ها روز کاری در سال شده است. این حوادث سالیانه جان بسیاری از افراد را در کشورهای درحال توسعه و همچنین توسعه یافته تهدید می کند. با افزایش چشمگیر آمار حوادث در دنیا و از طرف دیگر توانایی بقا و رونق یافتن در مواقع آشفته از قبیل رکود اقتصادی، حوادث، بحران ها، بلایای طبیعی و جنگ ها نیز یکی از نگرانی های اصلی برای سازمان ها و صنایع در دهه اخیر بوده است. سازمان ها باید بحران هایی از قبیل رکود مالی، تولیدات معیوب در مقیاس بیشتر، شکست های زنجیره تولید، حوادث بزرگ صنعتی و مشکلات کارکنان را مدیریت کنند و از طرفی طراحی سیستم باید به گونه ای باشد که ضمن درس گرفتن از نتایج حوادث گذشته سازمان، روشی جهت پیشگیری و همچنین به حداقل رساندن خسارات حوادث در صورت وقوع آنها به کار گیرد. تاب آوری در این نوع از بحران ها اغلب کمتر بارز بوده است و از طریق فرهنگ سازمانی نمایان می شود. تاب آوری سازمانی هدف مؤثری است که به طور مداوم به عملکرد سازمان در طول کسب و کار، فجایع و موقعیت های بحرانی کمک می کند؛ به عبارتی تاب آوری سازمان ها را قادر می سازد چالش های پیچیده در سازمان را مدیریت کنند. برای ایجاد تاب آوری باید سازمان ها سازگار و به شدت قابل اتکا باشند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۸).

تاب آوری هوشمندانه

8

دولت های جوامع در ایجاد تاسیسات زیربنایی و زیرساخت ها، هوشمندسازی این تاسیسات را حتما در نظر بگیرند. که در زمان بروز بحران ها و شیوع بیماری ها بتوانند از خود عکس العمل نشان داده و در مقابل بحران ها ایستادگی و مقاومت کنند. به عنوان یکی از زیرساخت ها و زیربناها بحث ساختمان سازی در شهرها، پل ها، معابر و خیابان ها، جاده ها و سایر عملیات عمرانی همه بایستی به گونه ای هوشمندانه ساخته شود که با بروز بحران ها بتوانند آسیب کمتری را تحمل کنند به عنوان مثال در زمان وقوع زلزله، سیل، جابجایی زمین، ریزش کوه چنان استوار و محکم باشند که توان مقابله با این بحران ها را داشته باشند و همگی به سیستم هوشمند مجهز باشند. در هنگام بروز بحران ها، ایمنی و امنیتی سیستم های هوشمند می توانند نظارت و کنترل کامل داشته و به موقع وقوع این بحران ها را اطلاع رسانی کنند تا بتوانند از پراکندگی و توسعه بحران ها و خسارت های آن جلوگیری به عمل آورند. دولت ها می توانند ترافیک شهرها و کاهش آلودگی ها را با رویکرد هوشمندسازی درجه تاب آوری شهری را بالا ببرند و از وقوع سیلاب ها، سونامی ها، زلزله ها و سایر حوادث با اطلاع شوند. شهرهای هوشمند می توانند از شدت بحران ها کاسته و درجه تاب آوری را افزایش دهند. حمل و نقل هوشمند، تاسیسات انرژی امثال برق، گاز و آب با هوشمندسازی می توانند از بروز و یا شدت بحران ها بکاهند. سفر هوشمند در فرایند سفر بسیاری از نگرانی ها را کاهش خواهد داد. از جمله نگرانی از عدم ایمنی و امنیت، اطلاع از شیوع بیماری ها و حتی راه های مقابله با بیماری ها در طول سفر و کاهش ضرر و زیان ناشی از بحران ها و افزایش میزان تاب آوری را باعث گردند. رویکرد هوشمندسازی در رویکرد تاب آوری بسیار قابل ملاحظه و مهم است. هوشمندسازی توان رویکرد تاب آوری را افزایش خواهد داد. بسیاری از بحران ها و شدت آنها زمانی اتفاق می افتد که جوامع اطلاعاتی نه قبل از بروز آنها و نه در هنگام شیوع و بروز و نه در ادامه آنها ندارند و نمیدانند چگونه با بحران ها مواجه شوند. عدم آگاهی انسان ها در مواجهه با بحران ها بر شدت و گستردگی بحران ها کمک می کند ولی در صورت هوشمندی آنها بوسیله ابزار و



وسایل و امکانات هوشمندانه می توانند از شدت بحران ها جلوگیری به عمل آورند. با دانش آینده پژوهی و آینده نگاری و ایجاد ساختار ها و سازو کارهای آینده اندیش می توان از بروز خیلی از بحران ها و شیوع بیماری ها جلوگیری به عمل آورد.

بحران ویروس کووید-۱۹ و تاب آوری

شیوع وحشتناک ویروس کووید-۱۹ که از ووهان چین در ماه های ژانویه و فوریه سال ۲۰۲۰ آغاز گردید خسارت های عمده جانی و مالی بسیاری بر جوامع جهانی وارد کرد که هنوز هم ادامه دارد. علت شیوع این ویروس هنوز معلوم نیست و به گفته خود چینی ها این ویروس از حیواناتی از نسل مورچه خوار پولک دار که از گوشت خفاش تغذیه کرده است و چینی ها نیز از این حیوان برای خوراک خود استفاده کرده اند، انتقال پیدا کرده است و سپس به علت رفت و آمد چینی ها را به اقصی نقاط جهان پاندمی شدید ایجاد گردید. که البته به این گفته ها صحت گذاشته نشد و بر آن باور و یقینی نیست. جوامعی معتقدند که این ویروس از لابراتوارهای آزمایشگاهی سرایت کرده است. یا بصورت عمدی و یا غیرعمدی که باز هم به این صحبت ها اطمینانی نیست. در حال حاضر چنین واقعه و بحران وحشتناکی روی داده است و جهان را اسیر کرده و ناگواری های بسیار روحی و روانی و جانی و مالی ایجاد کرده است. راهکار مناسب برای کاهش این زیان های فاحش ، رویکرد تاب آوری است که نیاز به پیاده سازی دولت ها و جوامع دارد. با شیوع این بحران مشخص گردید که هیچ برنامه ریزی و سیاست گذاری مدونی در سطح مدیریت جهانی وجود ندارد که بتواند با بحران های طبیعی و غیرطبیعی مقابله کند و نشان داد که مدیریت جهانی دارای نقاط ضعف بسیاری است منجمله سازمان بهداشت جهانی که درمانده و حیران و با نظریه پردازی متناقض و متضاد و ندانم بکاری و دستپاچگی بر خسارت های ناشی از این بحران افزود . اگر قبل از شیوع بحران ها نظم و نظام و ساختاری جهانی برای بحران ها ایجاد شده بود چنین وقایعی در این حد رخ نمیداد. رویکرد تاب آوری از مهمترین متغیرهای تعدیل کننده و بازدارنده ها در برابر بحران هاست که یک روش کاملا علمی با الگوهای متفاوت که می تواند اثربخش و موثر باشد. رویکرد تاب آوری در دوران ویروس کووید-۱۹ که مشخص نیست چه زمانی عوارض آن از بین می رود می تواند زیان های فاحش در صنعت گردشگری را تعدیل و کاهش دهد. این رویکرد ایده ها و تئوری هایی دارد که می تواند کمک کننده و یاری دهنده باشد.

تاب آوری در صنعت گردشگری در مواجهه با بحران ها

صنعت گردشگری صنعتی حساس و شکننده در مواجهه با کلیه بحران هاست. بحران هایی ممکن است که طبیعی یا غیرطبیعی باشند، انسان در آنها دخالت داشته باشد یا نداشته باشد. اپیدمی باشد یا پاندمی؟! بحران ها در همه مواقع و همه جوامع می تواند اتفاق بیفتد، برخی از بحران های طبیعی جبر زمانه است. شیوع بیماری ها گاهی طبیعی و گاهی غیرطبیعی است! گاهی دست ساخته انسان و گاهی بدون دخالت انسان است. شیوع ویروس کووید-۱۹ که هنوز مشخص نشده است که دست ساخته انسان است و انسان دخالتی داشته است یا انسان سهمی در شیوع آن نداشته است؟ آیا شیوع آن عمدی بوده یا سهوی؟ این



سوالات تاکنون پاسخی برایش موجود نیست! در هر صورت حادثه ای وحشتناک و ویرانگر جان و مال جامعه جهانی است. صنعت گردشگری نیز از خسارت های عمده این بیماری منحوس هم از نظر جانی و هم از نظر مالی عایدش گردید. هیجان زدگی، ترس، اضطراب، ندانم بکاری، ایده های تضادگونه، عدم سیاست گذاری و برنامه ریزی، ضعف های مدیریت جهانی، همه باعث شکست و سقوط اقتصادی و رکود صنعت گردشگری که بیشترین خسارت ها را متحمل شد، گردید. در بعضی از کشورهای پیشرفته در ابتدای شیوع اندک تدبیری را وضع و اجرا کردند ولی چندان قابل ملاحظه نبود. رویکرد تاب آوری یک مقوله علمی است با الگوهای مختلف که با بکار بردن در برابر مخاطرات گوناگون بحران ها می تواند از شدت و ادامه خسارت ها بکاهد. متأسفانه در جهان یک الگوی یکسان و یک ساختار هماهنگ و مشترک با همکاری همه جوامع وجود نداشت. با اینکه تئوری های بسیاری در این رویکرد وجود دارد ولی هیچکدام از آنها جامه عمل به خود نگرفت و اجرا نشد. خیلی از موسسات زیرمجموعه این صنعت ورشکست و تعطیل شدند و تعداد باقیمانده موسسات و سازمان ها با نفس نفس زدن و با چنگ و دندان تاکنون توانسته اند بکار خود بصورت سهم کوچکی از فعالیت ادامه دهند. رویکرد تاب آوری در زمان بحران ها بوسیله چهار بخش بایستی اعمال گردد: ۱- کمک های دولت ها و سازمان های دولتی. ۲- کمک های ذخیره صندوق تاب آوری جهانی. ۳- استفاده از کمک های انجمن های خیریه و مردمی از طریق خیرین جهانی. ۴- راهکارهای کاهش خسارات سازمان های مرتبط با این صنعت با مدیریت هوشمند، کارآ، نوآور و خلاق و کارآمد در مواجهه با بحران ها.

10

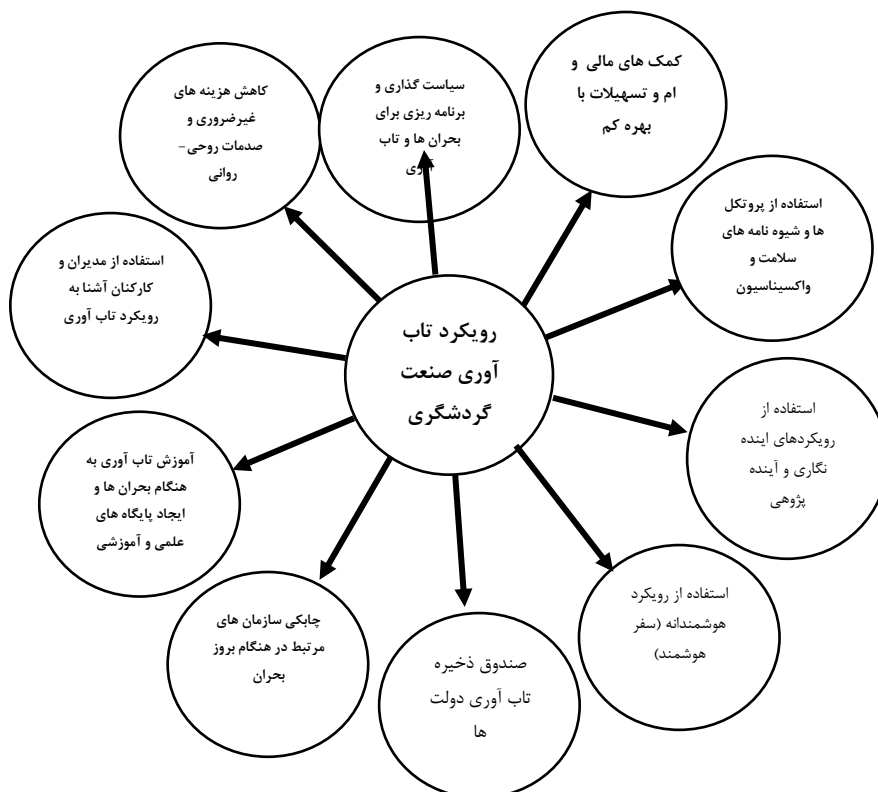
اگر به رویکرد تاب آوری به موقع و به حد کفایت عمل شود، بسیاری از مشکلات و خسارت های ناشی از بحران ها را کاهش خواهد داد. ۱- کمک های دولتی عبارتند از پرداخت وامهای بلاعوض و تسهیلات بانرخ بسیار پایین، چشم پوشی از دریافت هزینه های آب و برق و گاز و تاسیسات دیگر، عدم دریافت مالیات و هزینه های بیمه تامین اجتماعی، عدم دریافت اجاره از مستأجران (اگر تاسیسات دولتی باشند) یا کمک به اجاره دهندگان. ۲- کمک های جامعه جهانی از طریق کمک های ذخیره صندوق تاب آوری جهانی، فعلاً صندوق کمک به دولت ها وجود دارد ولی متأسفانه در برابر بحران های پاندمیک مثل کووید-۱۹ نخواستند یا نتوانستند به همه کشورها کمک کنند، هنوز صندوقی به نام "صندوق تاب آوری جهانی" ایجاد نشده است. صندوق جهانی نتوانسته است به کشورهای فقیر که مردمانی گرسنه و فقیر دارد کمک کنند وگرنه میتواند جهانی عاری از فقر و گرسنگی داشته باشد. عدالت در توزیع کمک های جهانی وجود ندارد. ۳- کمک ها از طریق موسسات و انجمن های خیریه جهانی به خسارت دیدگان ناشی از بحران ها منجمله کووید-۱۹ می تواند بخشی از خسارت های جانی و مالی جهانی، بیکاری و ورشکستگی ها را جبران نماید. عدالت در توزیع کمک ها بسیار عامل مهم و قابل ملاحظه ای است. ۴- راهکارهای مدیران بخش دولتی و خصوصی در جهت کاهش خسارت های مالی و روحی روانی کارکنان، گردشگران داخلی و خارجی، ایجاد راهکارهای نوآورانه در جهت مقابله با این بحران عظیم که یکی از راهکارها می تواند "سفر هوشمند" باشد.

صنعت گردشگری یکی از مهمترین و اقتصادی ترین صنایع فعال در سراسر جهان است، با این وجود اما یکی از مستعدترین و آسیب پذیرترین آنها در برابر بحران های بلایای طبیعی نیز محسوب می شود. دلیل این مسئله را نه تنها می بایست در تعامل بسیاری از بخش های صنعت گردشگری با یکدیگر دانست، بلکه وابستگی صنعت گردشگری به اجزای تشکیل دهنده خود و نیز تحت تاثیر قرار گرفتن توسط بسیاری از عوامل بیرونی مانند نرخ ارز، وضعیت سیاسی، درآمد احتیاطی، محیط زیست، آب و هوا،



بیماری های واگیردار و غیره نیز مزید بر علت می باشد. همچنین موفقیت صنعت گردشگری با توانایی آن در ارائه مکانی امن و دلپذیر برای بازدید گردشگران ارتباط مستقیم دارد. هنگامی که بحران ها یا فجایع گوناگون رخ می دهند، صنعت گردشگری، گردشگران و جامعه محلی بهطور طبیعی تحت تاثیر قرار می گیرند و چنین رویدادهایی می توانند جریان های گردشگری را نه تنها از یک مقص خاص بلکه از مناطق یا کشورهای همجوار نیز دور نمایند (فور و هوسی، ۲۰۰۹).

وقایع بحرانی به طور مداوم نشان می دهند که چگونه کمبود اطلاعات و ارتباطات این قابلیت را دارند که بطور قابل توجهی بر کلیت سازمان ها (بزرگ، متوسط و کوچک) تاثیر بگذارد. به طور سنتی سازمان های مدیریت مقصد در سه سطح (ملی، منطقه ای و محلی) فعالیت دارند و به نمایندگی از یک مقصد خاص و با کمک استراتژی سفر و گردشگری به توسعه بلند مدت اقتصادها کمک می کنند. سازمان های مدیریت مقصد در تقاطع میان گردشگران و تامین کنندگان محلی، با تامین هزینه منابع مالی و با توجه به درجه آزادی عملیاتی، برنامه ریزی توسعه، بازاریابی، شکل گیری عرضه، تسهیل هماهنگی بین ذینفعان، و در بعضی مواقع لابی سیاسی برای ایجاد اقتصاد گردشگری مقصد تلاش می کنند. با توجه به بحران های جهانی اخیر سازمان های مدیریت مقصد به طور فزاینده ای از تاثیر بحران ها بر روی گردشگری و آسیب پذیری خود در این روند پیچیده آگاه شده اند (اسکارپینو و گرتزل، ۲۰۱۲).



۴- پیشران های رویکرد تاب آوری در صنعت گردشگری



بحث و نتیجه گیری

بحران های طبیعی و غیر طبیعی در دوران زندگی انسان ها حتما اتفاق می افتد و در مقابل تغییرات و دگرگونی های زیست محیطی و اقلیمی و تکنولوژیکی و فناوری قرار می گیرند. برخی از این بحران ها که طبیعی هستند با تغییرات اقلیمی و زیست محیطی و برخی که غیرطبیعی هستند با اراده و خواست انسان ها صورت می پذیرد. بخشی از بحران های غیرطبیعی بیماری ها هستند و بیماری ویروس کووید-۱۹ نیز یکی از آسیب زا ترین بحران قرن های اخیر که در هزاره سوم اتفاق افتاده است. تاکنون حدود چهارمیلیون نفر در سراسر جهان بر اثر این بیماری فوت کرده اند و خسارات های هنگفتی که هنوز بطور کلی تخمین زده نشده است به اقتصاد جهانی رسانده است. به صنعت گردشگری که یک صنعت حساس و شکننده در برابر بحران هاست ، ضرر و زیان های شدیدی وارد آورد که به تعطیلی ، بیکاری، ورشکستگی و رکود این صنعت انجامید. همه موارد در این صنعت پویا به ایستایی کشانده شد و سقوط این صنعت آغاز گردید و سپس رکود قطعی رسید که مشخص نیست تا چه زمانی این رکود ادامه دارد؟! برای تعدیل و کاهش خسارت وارد شده به این صنعت استفاده از رویکرد تاب آوری است که از همان ابتدای آغاز شیوع بحران کووید-۱۹ میتوانست تعدیل کننده و کاهنده خسارات وارد شده باشد. که در بعضی از کشورها از این رویکرد استقبال گردید و به آن عمل کردند ولی متاسفانه در بعضی از کشورها و جوامع بسیار کم به آن عمل شد. این رویکرد میتواند هوشمندانه باشد و قبل از شیوع بحران ها با امکانات و ابزارهای هوشمند ، تاسیسات زیربنایی و زیرساخت های هوشمند و با مدیریت هوشمند در حد خرد و کلان می توانست اثرات تخریبی این بحران را کاهش دهد و بجای حیرت زدگی ، آشفتگی ، از هم گسستگی ، تشویش و نگرانی به چنین رویکردی دست زده که دستاورد علم و دانش است. می توانستند از ابتدا با ابزار تئوری های صحیح و ایده پردازی های واقع گرایانه راه های جلوگیری از ویروس را که همانا فاصله گذاری اجتماعی، استفاده از ماسک، شستن دست ها، ضدعفونی کردن اشیاء، البسه و وسایل بود را همراه با سفر هوشمند به گردشگران ارائه دهند و بجای تناقض گویی و تئوری های غلط باعث سقوط این صنعت نگردند. در حال حاضر سفرها با رعایت پروتکل های بهداشتی و حرکت این صنعت شروع شده است که می توانست خیلی زودتر با مدیریتی هوشمند صورت پذیرد. با وجودی که مواجهه و مقابله با بعضی از بحران های طبیعی و غیر طبیعی تقریبا غیرممکن است ، ولیکن با رویکرد تاب آوری هوشمندانه میتوان از شدت تخریب و زیان های آنها کاست و بجای دست روی دست گذاشتن ، نظاره کردن و عدم مدیریت از این رویکرد استفاده کرد. دولت ها برای مقابله با بحران های جهانی و منطقه ای ، بایستی همکاری ، اتحاد و مشارکت جهانی را به جای رقابت های ناسالم سیاسی و منفعت طلبانه و ایده پردازی های متفاوت و متضاد جایگزین کرده و با یک ساختار منسجم درصدد مقابله با بحران و ایجاد رویکرد تاب آوری جهانی اقدام نمایند. امید است در آینده دولت ها و جوامع به رویکرد تاب آوری نظری واقع بینانه و عمل گرایانه داشته باشند و از این رویکرد در مواقع بروز بحران ها استفاده کنند و حتی قبل از بروز بحران ها سازمانی جهانی متشکل از همه کشورها و جوامع به نام "سازمان تاب آوری بحران ها" احداث گردد و کشورهای مختلف در این سازمان کمک های قابل ملاحظه صورت داده و بودجه ای هنگفت بصورت صندوق ذخیره تاب آوری در اختیار این سازمان قرار دهند تا در مواقع بحرانی به کمک آسیب دیدگان بحران بیایند و آسیب ها و ضرر و زیان های آنها را تعدیل و کاهش دهند.



پیشنهادها

۱- سازمانی جهانی به عنوان "سازمان تاب آوری جهانی بحران" احداث گردد و همه کشورها و جوامع جهت جمع آوری بودجه و صندوق کمکی برای شرایط بروز بحران به این صندوق کمک کنند و در کشورها و جوامع مختلف نیز سازمان تاب آوری بحران ایجاد شود و بودجه مستقلی داشته باشد تا از محل این صندوق بتوانند در مواقع بحران در کشور خود استفاده نمایند.

۲- آموزش بحران از مهمترین آموزش هاست که بایستی بطور مستمر و دائم در مراکز سازمان ها ، شهرها، استان ها و کشورها صورت پذیرد. آموزش یکی از عوامل مهم رویکرد تاب آوری است، بنابراین ایجاد پایگاه های علمی و آموزشی در حد کفایت مورد نیاز است.

۳- استفاده از مدیران متخصص، کارآ، کارآمد، هوشمند، نوآور و با استعداد کاملاً ضروری است تا بتوانند در سازمان ها ، مجامع و کشورهای خود رویکرد تاب آوری هوشمندانه را برقرار و همچنین از کارکنانی که می توانند در مواقع بحرانی از فرایند تاب آوری استفاده کنند، بهره ببرند.

۱3 ۴- زیرساخت ها و تاسیسات زیربنایی را مجهز به رویکرد هوشمندی و سیستم های هوشمند نمایند تا در صورت بروز بحران ها بتوانند مقاومت و پایداری کنند و با بحران ها به مقابله بپردازند؛ تا از خسارت ها و آسیب های ناشی از بحران ها بکاهند و حتی قبل از وقوع و بروز بحران ها ، بصورت هوشمندانه مدیران و افراد جوامع و کشورها را باخبر و آگاه سازند تا بتوانند بحران ها را مدیریت کنند.

۵- بطور جدی و سریع از رویکرد آینده پژوهی و آینده نگاری برای پیش بینی آینده و بروز احتمالی بحران ها استفاده کرده و از رویکرد چابک سازی سازمان ها برای افزایش سرعت عمل و عکس العمل مدبرانه با بحران ها استفاده نمایند.

۶- یقین و باور به اینکه بحران در هر مقطع زمانی و مکانی اتفاق خواهد افتاد ، چه بر اثر تغییرات اقلیمی و محیط زیستی و چه بر اثر دخالت انسان ها به عنوان مثال کودتاها، شورش ها، انقلاب ها، اعمال تروریستی یا بروز و شیوع بیماری ها و آمادگی مواجهه با این بحران ها که میتواند از شدت آسیب های ناشی از آنها بکاهد. وقوع بحران ها جبر است و نه اختیار.

۷- تقویت پایگاه های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات که بتوانند اطلاعات بحران های گذشته را گردآوری کنند و از تجربیات گذشته برای پیش بینی بحران های آینده بکار گرفته شوند.

۸- نقشه راه با در نظر گرفتن وقوع بحران ها ، سیاست گذاری و برنامه ریزی های زمانبندی شده با توجه به وقوع بحران ها و رویکرد تاب آوری تبیین و تدوین گردد و دقیقاً این رویکرد در آنها گنجانده شده باشد.

۹- جلب و تقویت مشارکت و همکاری های بخش دولتی و خصوصی برای پیاده سازی رویکرد تاب آوری بسیار حایز اهمیت است، زیرا تا زمانی که همه سازمان ها، جوامع، انجمن ها و گروه های بخش دولتی و خصوصی در جوامع جهانی همکاری و مشارکت نداشته باشند نمی توان از این رویکرد استفاده کرد.



- ۱۰- تقویت ارتباطات و اطلاع رسانی دست اندرکاران رویکرد تاب آوری در درون سازمان ها و برون سازمان ها با یکدیگر از طرفی و با افراد جامعه از طرف دیگر قبل از بحران ها و بعد از بروز و شیوع بحران ها شرط لازم و کافی برای پیاده سازی این رویکرد است.
- ۱۱- تشکیل تیم های مدیریت بحران در سازمان ها، ادارات، جوامع، انجمن ها و گروه های بخش دولتی و خصوصی قبل از بروز بحران ها لازم و ضروری است تا در صورت بروز بحران ها بتوانند از برنامه ریزی های تعیین شده و سیاست گذاری های پیش گیرنده استفاده کرده و برای جلوگیری از گسترش دامنه بحران بکار گیرند.
- ۱۲- یکی از راه های مهم کاهش خسارت های جانی و مالی واکسیناسیون سریع جوامع بخصوص در کشور ایران است. که همراه با رعایت پروتکل ها و شیوه نامه های بهداشتی می توان با ویروس خطرناک کووید-۱۹ مقابله کرد.
- ۱۳- ایجاد "اتاق فکر" به نام "اتاق گردشگری ایران" و شعبه های آن در شهرها جهت همکاری، تعاملات و هم اندیشی بخش خصوصی و بخش دولتی و استفاده از نظریات فعالین و دست اندرکاران این صنعت در جهت مقابله با بحران ها ضروری است.
- ۱۴- استفاده از نظریات متخصصان، کتاب ها و مقالات علمی استادان و دانشجویان در ارائه راهکارهایی برای رویکرد تاب آوری و مقابله با بحران ها لازم است.

منابع

- غیاثوند ابوالفضل. صداقت پرست، الدار. سمیرا، غلامرضا. ثنایی اقدم، محسن. (۱۳۹۳). درباره سیاست کلی اقتصاد مقاومتی مروری بر ادبیات جهانی درباره تاب آوری ملی، معاونت پژوهش های اقتصادی مجلس شورای اسلامی.
- محمودی، تیمور؛ شاکری، عباس؛ تقوی، مهدی و احمدی، مهدی. (۱۳۹۶). تبیین مفهوم، ابعاد و مولفه های تاب آوری اقتصادی، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، شماره ۷۵، صص ۸۹-۱۲۰.
- محمودی، داود؛ علیزاده، سید شمس الدین؛ رسول زاده، یحیی و اصغری جعفر آبادی، محمد. (۱۳۹۸). اولویت بندی ابعاد سیزده گانه تاب آوری سازمانی در مواجهه با بحران ها و حوادث بزرگ، سلامت کار ایران، صص ۱-۱۵.
- منوچهری راد، رضا؛ زندحسامی، حسام و داوری، علی. (۱۳۹۹). سازگاری پذیری یا پیشگامی: تحلیلی از انتخاب راهبرد مناسب تاب آوری سازمانی براساس ظرفیت و کیفیت نهادی محیطی درک شده، نشریه علمی مدیریت نوآوری، سال نهم، شماره ۲، صص ۱-۳۱.

Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L., (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), p. 491-503.

Bernard, M.-J. & Barbosa, S. D., (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *Management*, 19(2), pp. 89-123.

8th International Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

16 July 2021 - Tehran

هشتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران

محل برگزاری: تهران

۲۵ تیر ۱۴۰۰



- Briguglio, L., & Kisanga, E. J. (Eds.). (2004). Economic vulnerability and resilience of small states. Malta: Formatek.
- Holling, C. S., 1973. Resilience and stability of ecological systems. Annual review of ecology and systematics, 4(1), pp. 1-23.
- Lavidge, R. J. & Steiner, G. A., 1961. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. The Journal of Marketing, 25(6), pp. 59-62
- Merriam-Webster Inc Merriam-Webster's collegiate dictionary [Book]. - [s.l.]: Merriam-Webster, 1993, 2006.
- Pfarr, C. and Hosie, P. (2009). Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the odds? Ashgate publishing, Burlington, Vermont.
- Scarpino, M. and Gretzel, U. (2012). Conceptualising organizational resilience in destination management organization, Priciding of the CAUTHE vonference, 6-9 February, 2012, Melborn, Australia.
- Vogus, T. J. & Welbourne, T. M., 2003. Structuring for high reliability: HR practices and mindful processe in reliability-seeking organizations. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(7), pp. 877-903.