



Patterns of Resilience of Tourism Businesses in Social and Cultural Crises

Seyede Somaye Hashemi¹ 

1. Assistant Professor, Member of the scientific board of Faculty of Tourism, Research Institute of Cultural Heritage and Tourism, Tehran, Iran. E-mail: S.hashemi@richt.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 30/10/2024

Revised: 09/03/2025

Accepted: 30/08/2025

Published online: 2025-9-20

Keywords:

tourism, resilience, sustainability, resilience of tourism businesses, conventional content analysis and thematic network analysis.

ABSTRACT

This article is designed with the aim of drawing a model of resilience of tourism businesses in social and cultural crises. In this research, the qualitative methodology of conventional content analysis has been used. The informants in this research were twenty-two employees and managers of tourism businesses in the private, public and intermediate sectors, who were selected through purposeful sampling and based on criteria such as maximum diversity (age and gender, education, etc.). The city of Shiraz is considered as the study field of the current research. The data obtained in this project have been analyzed through the conceptual network technique. Nine conceptual networks have been built in this research. These networks include "Using existing capacities in business", "Strategic and operational flexibility", "Correct planning to provide the resources needed by the organization", "Modeling", "Strengthening psychological resilience", "International policy making", "social capital", "knowledge management" and "change and innovation in business". These concepts are the constituent components of business resilience model in times of crisis.

Cite this article: Hashemi, S.S (2025) Patterns of Resilience of Tourism Businesses in Social and Cultural Crises, *Journal of Social Problems of Iran*, 16 (1), 199-218.

<https://doi.org/10.22059/IJSP.2025.384612.671269>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/IJSP.2025.384612.671269>

الگوهای تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری در بحران‌های اجتماعی و فرهنگی

سیده سمیه هاشمی^۱

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه گردشگری، پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، ایران، تهران. رایانامه: somayehashemi5588@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	این مقاله با هدف ترسیم الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری در بحران‌های اجتماعی و فرهنگی طراحی و با روش‌شناسی کیفی تحلیل محتوای عرفی انجام شده است. مطلعین در این پژوهش بیست و دو نفر از شاغلین و مدیران کسب و کار گردشگری در بخش خصوصی، دولتی و میان‌بخشی بوده‌اند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهایی همچون حداکثر تنوع (سن و جنس، تحصیلات و غیره) انتخاب گردیده‌اند. شهر شیراز به عنوان میدان مطالعه‌ی پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است. داده‌های حاصل در این پژوهش از طریق تکنیک شبکه‌ی مفهومی مورد تحلیل قرار گرفته و نه شبکه‌ی مفهومی در این پژوهش بر ساخته شد. این شبکه‌ها شامل «استفاده از ظرفیت‌های موجود در کسب و کار»، «انعطاف‌پذیری راهبردی و عملیاتی»، «برنامه‌ریزی صحیح در جهت تأمین منابع مورد نیاز سازمان»، «مدل‌سازی»، «تقویت تاب‌آوری روانشناختی»، «سیاست‌گذاری بین‌الملل»، «سرمایه اجتماعی»، «مدیریت دانش» و «تغییر و نوآوری در کسب و کار» می‌شود. این مفاهیم، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده الگوی تاب‌آوری کسب و کار در زمان بحران هستند.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹	
کلیدواژه‌ها:	
گردشگری، تاب‌آوری، پایداری،	
تاب‌آوری کسب و کارهای	
گردشگری، تحلیل محتوای عرفی	
و تحلیل شبکه تماتیک	

استناد: هاشمی، سیده سمیه (۱۴۰۴). الگوهای تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری در بحران‌های اجتماعی و فرهنگی بررسی مسائل اجتماعی ایران، ۱۶(۱)، ۱۹۹-۲۱۸. <https://doi.org/10.22059/IJSP.2025.384612.671269>



ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

DOI: <https://doi.org/10.22059/IJSP.2025.384612.671269>

مقدمه و بیان مسئله

مرور رویدادهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، روان‌شناختی و زیست‌محیطی در جهان، نشان از تغییر و عدم قطعیت به‌عنوان اصل ماهوی جهان اجتماعی دارد. این تغییرات بعضاً بحران‌هایی را برای جوامع ایجاد کرده است. از آنجا که این بحران‌ها هرگز در یک قالب یا شکل خاص ظهور نمی‌کنند، حکومت‌ها و تصمیم‌گیران را با مشکل مواجه کرده است. نمودهای متفاوتی از بحران وجود دارد که در بسترهای متفاوت فرهنگی و اجتماعی و در زمان‌های متفاوت اتفاق می‌افتند. از جمله این بحران‌ها می‌توان به بحران‌های فرهنگی، بحران‌های سیاسی (ساوه‌دودی و همکاران: ۱۳۹۲: ۴۰) و بحران‌های اجتماعی اشاره کرد. اولین عاملی که تحت تأثیر بحران در کشورها، تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد، اقتصاد و نظام کسب‌وکار آن کشور است. فضای حاکم بر کسب‌وکارها در جوامع مختلف، با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است و کسب‌وکارها برای بقا در این گردونه، باید خود را با این دگرگونی‌ها انطباق دهند (ظہیری و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۸). بنابراین، کسب‌وکارها در حوزه‌های مختلف صنعتی، تجاری، خدماتی و کشاورزی همیشه در معرض بحران، بیش‌ترین زیان را می‌بینند.

در این میان، کسب و کارهای حوزه گردشگری بیش از بخش‌های دیگر به شرایط بحران حساس است. واقعیت‌های موجود در دنیای گردشگری نشان داده است که عرصه گردشگری به‌خصوص در سال‌های اخیر به‌طور سینوسی با موج‌های عظیم بحران در زمین‌های متفاوت زیست‌محیطی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی روبه‌رو بوده است. با مرور رویدادهای متفاوت از سال ۱۳۹۸ تاکنون، می‌توان به نحو ملموس‌تری تأثیرپذیری گردشگری از بحران را مشاهده کرد. سیل‌های نوروز ۱۳۹۸، حوادث آبان ماه و سقوط هواپیمای اوکراینی همه موجب شدند سال ۱۳۹۸ سال خوبی برای فعالان بخش گردشگری نباشد. آن‌ها به رونق فعالیت‌های گردشگری در نوروز ۱۳۹۹ امیدوار بودند که متأسفانه با شیوع ویروس کووید-۱۹ شوک اساسی به این بخش وارد شد و بخش عرضه گردشگری را با چالش‌های بسیاری مواجه کرد. بدین ترتیب که جهان در ۱۱ مارس ۲۰۲۰ با واقعه بسیار ناخوشایند بیماری کووید-۱۹ آغاز شد. طبق گزارش UNWTO صنعت سفر و گردشگری در جهان با کاهش ۷۴ درصدی گردشگران بین‌المللی بدترین دوران خود را در سال ۲۰۲۰ گذارند. در این بین، بسیاری از کشورها مرزهای جغرافیایی خود را بستند و مانع گسترش تحرک بین‌المللی شدند (تویز، ۲۰۲۱). مقصدها در سراسر جهان با کاهش یک میلیاردی گردشگران ورودی در سال ۲۰۲۰ در مقایسه با سال ۲۰۱۹ روبرو شدند که این کاهش در مقایسه با بحران جهانی سال ۲۰۰۹، چهار درصد کمتر است. طبق بارومتر گردشگری UNWTO، کاهش سفرهای بین‌المللی در سطح جهان برابر با از دست دادن ۱/۳ تریلیون دلار درآمد حاصل از صادرات است. بحران کووید-۱۹ حدود ۱۰۰ تا ۱۲۰ میلیون از مشاغل مستقیم گردشگری را در معرض خطر قرار داد که بسیاری از آنها در دسته شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس (SMEs) قرار دارند (سازمان جهانی گردشگری). در ایران نیز، صنعت گردشگری با افت ۹۰ درصدی در بخش‌های متفاوت روبه‌رو گردید. بیشترین برآورد خسارت مربوط به خراسان رضوی با ۱۸۴ هزار و ۵۵۰ میلیارد ریال بود و کمترین برآورد خسارت هم به استان خوزستان با ۲۴۲ میلیارد ریال تعلق داشت (ظہرابنیا و روغنیگیرها، ۱۴۰۰؛ به نقل از سایت خبرگزاری کتاب ایران^۱). در این شرایط، پرداخت دستمزد کارکنان، معوقات بانکی، اجاره‌بها، هزینه‌های جاری، مالیات، حق بیمه کارکنان، استرداد وجوه سفرهای لغو شده، از دست دادن بازار، از دست دادن نیروی انسانی آموزش‌دیده و آموزش نیروی انسانی از جمله چالش‌هایی بودند که بخش عرضه گردشگری با آنها مواجه شدند. در کنار این‌ها، چالش قطع جریان‌های درآمدی ناشی از فعالیت‌های گردشگری و ابهام در خصوص زمان بازگشایی کسب‌وکارها و همچنین نامشخص بودن رفتار و الگوی خرید گردشگران منجر به استیصال و سردرگمی

^۱سایت خبرگزاری کتاب ایران: چهارشنبه، ۱۵ دی ماه.

کسب‌وکارها شد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹، ۶۱). لذا، کسب‌وکارهای گردشگری با خطر زیادی مواجه گشتند. اندکی پس از کنترل نسبی بیماری کرونا در نیمه اول سال ۱۴۰۱، خبرها حاکی از افزایش رونق گردشگری و بازگشت وضعیت گردشگری ایران به حالت پیشین بود که بحران‌ها و خیزش‌های اجتماعی و فرهنگی در سطح ملی در ایران شروع شد و دوباره گردشگری بخصوص گردشگری ورودی با بحران مواجه شد و بسیاری از گردشگران خارجی که تورهایی به مقصد ایران خریداری کرده بودند، سفر خود را لغو کردند. آمار دقیق اثرات ناشی از این بحران سیاسی، اجتماعی و فرهنگی هنوز به طور دقیق منتشر نگردیده است. اما اخبار متفاوت مبنی بر افول و رکود قابل‌توجه گردشگری در بخش‌های متفاوت بخصوص بخش خصوصی است.

سوال و مسأله‌ای که در این حوزه به وجود می‌آید این است که حوزه‌های مختلف کسب و کار در گردشگری با توجه به وقوع بحران‌های متعدد و متنوع در ایران، چگونه با این بحران‌ها و تبعات ناشی از آن مواجه گردند و چه الگوهایی می‌توان برای تاب‌آوری این بحران‌ها به جامعه گردشگری ارائه داد. از این‌رو، دوران بحران، و پس‌از آن، آنچه که برای کسب‌وکارهای گردشگری حائز اهمیت فراوان است، مفهوم تاب‌آوری و چگونگی مواجهه با بحران است. بنابراین، هدف این پژوهش، ارائه یک الگوی جامع برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای گردشگری است. محقق به دنبال پاسخ به این پرسش است که مهم‌ترین استراتژی‌های تاب‌آوری در زمان بحران چیست؟

پیشینه نظری

زندگی در عصر تغییرات سریع و امکان بروز آشفتگی‌های غیرمنتظره و در عین حال اجتناب‌ناپذیر مانند جنگ، مشکلات اقتصادی یا بلایای طبیعی می‌تواند افراد، جامعه و حکومت‌ها را در سطوح مختلف از محلی تا بین‌المللی به شدت تحت‌تأثیر قرار دهد؛ از این رو چالش انسان عصر حاضر بروز واکنش‌های سریع و انعطاف‌پذیر است. تفکر تاب‌آوری یکی از ابزارهای مهم برای مواجهه با تغییر است (هولادی، ۲۰۱۱). ریشه واژه «Resilience» که در زبان فارسی «تاب‌آوری» ترجمه می‌شود، از کلمه لاتین *resilire* به معنای «جهش/ پریدن به عقب» است (یک، ۲۰۱۶). نظریه تاب‌آوری که ریشه در مدل‌های سیستمی پویا در علوم ریاضی دارد (لو، ۲۰۱۴)، اولین بار در سال ۱۹۷۳ توسط هولینگ وارد حوزه اکولوژی شد و پس از آن، در حوزه‌های گوناگونی مورد استفاده قرار گرفت. به تعبیر هولینگ تاب‌آوری معیاری است «برای دوام سیستم‌ها و توانایی آنها برای سازگار شدن با تغییرات و آشفتگی‌ها، در عین حفظ روابط بین عناصر و متغیرهای معرف وضعیت سیستم». امروزه، تاب‌آوری فراتر از حوزه‌ی اکولوژی، در حوزه‌های روان‌شناسی، فیزیک و مهندسی و نیز سازمان‌ها و جامعه‌ها از شرکت‌های خصوصی گرفته تا دولت‌ها به کار می‌رود (لو، ۲۰۱۴).

تاب‌آوری مفهومی است که به طور گسترده در بسیاری از حوزه‌ها از جمله بوم‌شناسی، روان‌شناسی، فجایع طبیعی، سازمان‌ها و اخیراً کسب و کارها استفاده می‌شود. تاب‌آوری سازمانی اصطلاحی برای توصیف ظرفیت سازمان برای پاسخ مثبت و یا حداقل سازگاران به اختلال‌ها است که نشان می‌دهد نه تنها مقاومت در برابر شوک‌های خارجی وجود دارد، بلکه ظرفیت سازگاری و یادگیری نیز وجود دارد. وری‌مایر (۱۹۸۲) اولین کسی بود که صریحاً از تاب‌آوری به عنوان یک مفهوم ادبیات کسب و کار و مدیریتی استفاده کرد. وی تحقیق خود را در مطالعه تجربی پاسخ بیمارستان‌ها به اعتصاب غیرمنتظره پزشکان یا «ضربه محیطی» گسترش داد. مایر به این نتیجه رسید که تاب‌آوری تحت تأثیر استراتژی یک سازمان و مفرلنابع کمیاب آن است، درحالی که حفظ/ نگهداری، توسط ایدئولوژی‌های یک سازمان شکل می‌گیرد و توسط ساختارهای سازمانی محدود می‌شود.

در این میان، کسب و کارهای کوچک نیز از بحران‌ها مصون نیستند و تاب‌آوری در این کسب‌وکارها نیز حائز اهمیت است. کسب و کارهای کوچک و متوسط دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که آنها را از کسب و کارهای بزرگ‌تر متمایز می‌سازد، ویژگی‌هایی

چون محدودیت منابع و امکانات در زمینه‌های مالی، فناوریانه و انسانی، چنین ویژگی‌هایی میزان آسیب‌پذیری این کسب و کارها نسبت به نوسان‌ها و تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد. تفاوت مهم دیگر این است که کسب و کارهای بزرگ تقریباً برای تمامی احتمالات برنامه‌ریزی کرده‌اند و این در حالی است که کسب و کارهای کوچک و متوسط برنامه‌ای برای رویارویی با تهدیدات محیطی ندارند و به همین دلیل در همان مراحل اولیه تغییر شرایط متأثر می‌شوند. علاوه بر این، کسب و کارهای کوچک و متوسط، الگوهای رفتاری مختص به خود را دارند که سبب آسیب‌پذیری بیشتر آنها می‌شود. به طور خاص می‌توان نتیجه گرفت که از نظر تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط به دلیل ویژگی‌های آنها نسبت به کسب و کارهای بزرگ آسیب‌پذیرتر هستند. مقوله‌ی تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط سخت، موضوعی است که در زمان کنونی بسیاری از کسب و کارها را متأثر نموده است.

از آن جا که در دنیای امروز، گردشگری در جوامع تنیده شده است، بنابراین، چالش‌هایی را نیز منعکس می‌سازد که جوامع، تحت تأثیر فشارهای محیط جهانی و تغییر اجتماعی با آن مواجهند. با افزایش سرعت و پیچیدگی تغییرات اجتماعی و زیست‌محیطی معاصر پژوهش پیرامون تاب‌آوری در گردشگری اهمیت بیشتری یافته است (لو، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، گردشگری خود یک نیروی تغییر است که جامعه‌ها را آسیب‌پذیرتر می‌کند. برای مثال، بی‌ثباتی و نوسانات فصلی در تقاضای گردشگری که ویژگی بخش گردشگری است می‌تواند آسیب‌پذیری جامعه را به دنبال داشته باشد (بک، ۲۰۱۶). به علاوه، گردشگری در آینده به تفکر تاب‌آوری نیاز دارد؛ یعنی شیوه‌ای برای بهبود دادن توانایی مقصدها برای مواجه شدن با توسعه گردشگری و بحران‌ها و تعارض‌هایی که قادرند به طور ناگهانی این صنعت را با افول مواجه کنند (باتلر، ۲۰۱۷). با این حال، در مقایسه با سایر رشته‌ها مفاهیم تاب‌آوری چه در صنعت گردشگری و چه در حوزه آکادمیک آن دیرتر پذیرفته شده است (بک، ۲۰۱۶).

در دهه‌ی ۲۰۰۰ برخی محققان مفاهیم نظریه تاب‌آوری را در بستر گردشگری به کار بردند (لو، وو، نی، پین، ۲۰۱۷). فرل و توینینگ - وارد (۲۰۰۴ و ۲۰۰۵) یکی از اولین محققانی بودند که نظریه تاب‌آوری را به حوزه‌ی گردشگری وارد کردند. از نظر آنها، سیستم‌های گردشگری، به عنوان سیستم‌های سازگار شونده پیچیده، به جای تلاش برای حفظ ثبات باید بر تاب‌آوری در مقابل آشفتگی‌ها متمرکز باشند. محققان دیگری نیز مفهوم تاب‌آوری را در حوزه‌ی توسعه گردشگری به کار بردند. برای مثال، تیرل و جانستون (۲۰۰۸) این مفهوم را به گفتمان توسعه پایدار گردشگری وارد کردند. شانتز و کاوانا (۲۰۰۸) بر این عقیده بودند که ابزارهای خطی ارزیابی پایداری ماهیت پویا و پیچیده‌ی گردشگری را نادیده می‌گیرند؛ بنابراین، روش‌شناسی جدیدی برای ارزیابی پایداری مقصدهای گردشگری معرفی کردند که رویکرد سیستم‌های سازگار شونده پیچیده را در برمی‌گرفت.

برخی محققان، مفاهیم تاب‌آوری را برای تجزیه و تحلیل تعامل بین گردشگری و فرآیندهای زیست‌محیطی و اجتماعی به کار گرفتند و نتایج پژوهش‌های آنان، حاکی از سودمندی این مفاهیم در گردشگری بود (کاچرن، ۲۰۱۷). برای مثال، استریکلند مونرو و همکاران (۲۰۱۰) با استفاده از تفکر تاب‌آوری، چارچوب مفهومی برای بررسی اثرات گردشگری در مناطق حفاظت شده بر جوامع محلی، ارائه دادند.

صنعت گردشگری به دلیل پیچیدگی سیستمی، صنعتی آسیب‌پذیر در برابر اثرات بحران‌ها و بلایا است (ریتچی، ۲۰۰۴؛ مایر و ریتچی، ۲۰۱۴). با وجود اینکه مفهوم تاب‌آوری به طور گسترده‌ای در همه رشته‌ها استفاده می‌گردد، اما بحث بر سر تاب‌آوری در مطالعات گردشگری محدود است (تایرل^۱ و جانستون^۲، ۲۰۰۷). به طور کلی، هیچ مدل مشخص تاب‌آوری که هدایتگر مقاصد

¹ Tyrell

² Johnston

گردشگری، در زمینه پاسخ به بحران، فهم پاسخ‌ها، و اندازه‌گیری سطح تاب‌آوری باشد، وجود ندارد. بیشتر مباحثات موجود در رابطه با بحران گردشگری حول محور بهبود وضعیت و مجموعه درس‌هایی در مدیریت ریسک است (جیانگ^۱ و ریتیچی^۲، ۲۰۱۷).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس رویکرد تفسیری، روش‌شناسی کیفی را برمی‌گزیند. در این میان بر اساس پاسخ‌گویی به سؤالات و اهداف تحقیق، روش‌شناسی کیفی تحلیل محتوای عرفی (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰: ۲۰) انتخاب شده است. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی استفاده شده است. حجم نمونه بر اساس زمان، افراد مورد مطالعه و زمینه تحقیق ۲۲ نفر از صاحبین کسب و کارهای گردشگری شهر شیراز بوده است. در این پژوهش، از مصاحبه نیمه-ساختاریافته و مصاحبه‌های عمیق استفاده شد. همچنین، علاوه بر مصاحبه از ابزار و تکنیک‌های مختلف از جمله؛ مشاهده مشارکتی، گزارش‌های آگاهی‌دهنده و گفت‌وگوهای شفاف‌ساز استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تکنیک تحلیل شبکه‌ی مفهومی که به وسیله اتراید-استرلینگ^۳ طراحی و معرفی شده است، استفاده شد.

به طور دقیق‌تر مطلعین این تحقیق افرادی هستند که اطلاعات کافی نسبت به موضوع تاب‌آوری کسب و کار داشته و در سال‌های بحرانی اخیر، تجربیات منحصربه‌فردی داشته‌اند و از تجربیات سایر همکارانشان نیز باخبر هستند و ارتباط، علاقه، درک و فهم خود را نسبت به موضوع «تاب‌آوری» ابراز داشته‌اند. این افراد شرایط لازم جهت مصاحبه و گفت و گو با محقق را داشتند. این افراد به صورت هدفمند از طریق آشنایی و معرفی افراد کلیدی گردشگری انتخاب شده‌اند. محقق معیارهای لازم برای انتخاب مطلعین از جمله رعایت حداکثر تنوع افراد از لحاظ کسب و کار، جنسیت، سن، تحصیلات و شهر را مورد توجه قرار داد. مصاحبه با مطلعین با یکی از مدیران اقامتگاه بومگردی شهر شیراز که ایشان همچنین، دارای سمتی در جامعه بومگردی استان بودند و دارای ویژگی‌های مورد نظر بودند، آغاز گشت و بدین صورت محقق به صورت هدفمند و از طریق معرفی شبکه‌ای و گلوله‌برفی با دیگر مطلعین تحقیق مصاحبه‌های تحقیق را انجام داد. این فرایند ادامه پیدا کرد و محقق به صورت گلوله‌برفی و هدفمند با فعالین این حوزه ارتباط گرفت و مصاحبه‌های خود را انجام داد تا زمانی که به اشباع نظری رسید.

جدول شماره ۱: انواع کسب و کارهای گردشگری مورد مطالعه در این تحقیق

ردیف	نوع کسب و کار	فارس	ردیف	نوع کسب و کار	فارس
۱	مدیر اقامتگاه بومگردی	۴	۵	عضو جامعه تورگردانان	۳
۲	مدیر هتل	۳	۶	عضو انجمن گردشگری ایران (دارای سمت)	۳
۳	مدیر آژانس مسافرتی	۳	۷	شاغل در بخش دولتی صنعت گردشگری	۳
۴	مدیر مؤسسه آموزشی گردشگری	۳	-	-	-

¹ Jiang

² Ritchie

³ Attride-Stirling

یافته‌های مطالعه

در این پژوهش، بعد از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها از طریق تکنیک تحلیل شبکه مضامین (اتراید-استرلینگ)، در مجموع، ۲۱۹ کد اولیه، ۴۷ مفهوم بنیادین، ۲۱ مفهوم سازمان‌دهنده و نه مفهوم فراگیر استخراج گردید. این مضامین در جدول شماره ۴ نمایش داده شده‌اند.

(۱) اولین مضمون فراگیر، «مدل‌سازی» است. بدین معنا که کسب و کارهایی که از استراتژی مدل‌سازی جهت پیش‌بینی کسب و کارهای خود استفاده نموده‌اند، کسب و کارهای تاب‌آورتری بوده‌اند. این مدل‌سازی یا بر اساس مدل‌های سازه‌ای پیشگیرانه بوده‌اند و یا بر اساس مدل‌های مداخله‌گر در زمان وقوع بحران. در مدل‌های سازه‌ای پیشگیرانه، یکی از اصلی‌ترین استراتژی‌های تاب‌آوری، شبکه‌سازی میان کسب و کارهای گردشگری است. این شبکه‌سازی باید قبل از وقوع بحران تقویت گردد. در حین شبکه‌سازی، ایده‌ها مبادله می‌گردند و در کسب و کارهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند. از طرف دیگر، وحدت رویه میان کسب و کارها ایجاد می‌گردد و این وحدت رویه به توسعه هدفمند کسب و کارها کمک می‌نماید. از طرف دیگر، در شبکه‌سازی، بهره‌وری روانی حاصل می‌گردد و با همدلی و همفکری، مقابله با بحران‌ها قابل تحمل‌تر می‌گردد. در شبکه‌سازی، رویکردها اصلاح می‌گردد. بر خلاقیت‌ها بازنگری می‌شود و اگر خلاقیتی آسیب‌زا باشد، محدود می‌گردد. اگر در شبکه‌سازی، بانک داده‌ای وجود داشته باشد، پیشنهادهای جایگزین منتقل می‌گردد. در شبکه‌سازی، پروفایل مشتریان نیز ایجاد می‌گردد. یکی دیگر از مدل‌های سازه‌ای پیشگیرانه، مدل شبیه‌سازی است. در این استراتژی، موقعیت‌های مشابه و سناریوهای مشابه در زمان بحران (طبیعی و غیرطبیعی) شبیه‌سازی می‌گردد. کسب و کارهای مورد مطالعه در این پژوهش، از قدرت شبیه‌سازی به عنوان یکی از عوامل اصلی تعیین‌کننده تاب‌آوری سخن گفته و معتقد هستند که در سازمان باید گروهی متمرکز شوند بر طراحی سناریوهای بحران و موقعیت‌ها را شبیه‌سازی نمایند. بدین نحو، بیشتر چالش‌ها و مسائل موجود در بحران خود را نشان داده و با پیش‌بینی این مسائل، در زمان بحران راه‌حل‌ها در دسترس است. یکی دیگر از مدل‌های سازه‌ای پیشگیرانه، استراتژی آینده‌نگاری است که در آن صاحبین کسب و کار از روش‌های آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری مانند روندپژوهی و غیره استفاده می‌نمایند و بحران‌های پیش رو را با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه پیش‌بینی می‌نمایند. ظرفیت‌سازی، یکی دیگر از اصلی‌ترین مدل‌های سازه‌ای پیشگیرانه است. کسب و کارها در وهله اول باید در محیط کار ظرفیت فیزیکی ایجاد نمایند، به این معنا که در محیط کسب و کار فضا‌سازی نمایند و فضاهایی که برای بحران‌ها نیاز است از قبل طراحی گردد. از جانب دیگر، ظرفیت روانی سازمان کسب و کار نیز از طریق استراتژی‌های مهارتی و آموزشی باید ارتقاء یابد تا در زمان بحران، از لحاظ روانی آمادگی کافی جهت رویارویی با بحران وجود داشته باشد. در این زمینه، با توجه به نوع کسب و کار، دستورالعمل‌های روانشناختی مشخص باید تدوین گردد. از طرف دیگر، سازمان کسب و کار باید ظرفیت مالی مشخصی تعیین نمایند تا در زمان بحران وابستگی به درآمد ثابت وجود نداشته باشد. ارتباطات خارج از سازمانی، ملی و بین‌المللی باید گسترش یابد تا در زمان بحران از این ارتباطات استفاده بهینه نمود. یکی دیگر از ظرفیت‌های قابل توجه، ظرفیت مقابله است. ظرفیت مقابله با بحران باید افزایش یابد. به طور کلی سازمان در زمان بحران باید از تمام ظرفیت‌های فکری، انسانی و طبیعی منطقه بهره‌برداری نماید. یکی دیگر از استراتژی‌های تاب‌آوری در مدل‌های پیشگیرانه، توانمندسازی عوامل سازمانی، شامل کارکنان، مدیران و مشتریان است. از طرف دیگر، توانمندسازی در حل مسئله نیز یکی از مهارت‌های مورد نیاز در سازمان کسب و کارهای گردشگری است. اصل رهبری هوشمند و پیشران، یکی دیگر از اصلی‌ترین مدل‌های سازه‌ای پیشگیرانه است. اصول رهبری در بحران باید مشخص گردد و از دستورالعمل‌های موجود باید استفاده نمود. از طرفی باید منابع موجود در سازمان به طور هوشمندانه مدیریت شوند تا با کمبودها مواجهه شود. تاب‌آوری در زمان بحران، نیاز به یک نظام مدیریت بحران پویا

دارد. از این لحاظ نیاز است که بخش خصوصی و بخش دولتی در تدوین راهبردها مشارکت نمایند و همچنین، مدیریت ذی‌نفعان در زمینه بحران‌ها، مورد تقویت قرار گیرد. سناریوهای مدیریت بحران تدوین گردد. مطالعات و محاسبات قبل از بحران انجام گیرد و به طور کلی ستادی تأسیس گردد که مدیریت بحران گردشگری را هدایت نماید و یک چشم‌انداز پس‌بحران تدوین نماید و بین افق‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تعادل برقرار نماید. برخی از مدل‌های تاب‌آوری، مدل‌های مداخله‌گر است که در زمان بحران، به صورت مداخله‌گرانه اعمال می‌شوند. این مدل‌ها پنج گونه هستند که در این قسمت تشریح می‌گردند. یکی از مدل‌های مداخله‌گر، ایجاد سازوکارهای نظارتی و هماهنگی است. اولین عملیات اقدامی باید هماهنگی بسیار قوی در سطوح سازمانی مختلف باشد. بدین صورت که باید سازمان را در راستای هدف مشترک بسیج نمود. همچنین باید مسیر موردنظر را به طور مرتب مورد نظارت و ارزیابی نمود. در زمان بحران، برخی کسب و کارها، فعالیت‌های دارای اهمیت بیشتر را اولویت‌بندی می‌نمایند. بدین صورت که اهداف بااهمیت‌تر را در اولویت نخست قرار می‌دهند و بقیه مسائل را به بعد از بحران موکول می‌نمایند. همچنین برخی از فعالیت‌ها را برون‌سپاری نموده و به دیگر سازمان‌ها و نهادها کار سپرده می‌شود. ریسک‌پذیری یکی از اصلی‌ترین استراتژی‌های تاب‌آوری در زمان بحران است که نیاز است مدیران سازمانی و همه سطوح سازمان مجهز به این مدل مداخله‌گر باشند. تصمیم‌گیری چابکو مدل چابک نیازسنجی یکی دیگر از مدل‌های مداخله‌گر است. بدین نحو که مدیران باید بتوانند سیستم تصمیم‌گیری چابک را طراحی نمایند و بتوانند تصمیم‌های سریع و درست گرفته و تصمیم‌های مناسب را از سمت بخش دولتی و بخش خصوصی اخذ نمایند. چابکی کسب‌وکار به سازگاری سریع، پیوسته و سیستماتیک و نوآوری کارآفرینانه کسب‌وکار گفته می‌شود که در راستای کسب و پیدا کردن مزایای رقابتی است. سه رکن اصلی یک کسب‌وکار چابک این است که کالا و خدمات آن سازگار با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان است، با تغییرات بازار وفق پیدا می‌کند و از منابع انسانی در دسترس بهره کامل را می‌برد. در بحث کسب‌وکار، چابکی^۱ به توانایی کسب‌وکار در سازگار شدن سریع با تغییرات جدید بازار هم در بخش محصول و هم در بخش اتخاذ راه‌های به‌صرفه برمی‌گردد. همین مفهوم وقتی با شرکت ترکیب شود و عبارت شرکت چابک را ایجاد کند به سازمانی اشاره خواهد داشت که از اصول کلیدی سیستم‌های انطباقی و دانش پیچیدگی برای رسیدن به موفقیت بهره می‌برد. در واقع چابکی کسب‌وکار نتیجه هوش سازمانی است. همچنین در مدل چابک نیازسنجی نیاز است که در زمان بحران نیازسنجی مجدد انجام گیرد و نیازهای افراد در زمان بحران دوباره شناسایی گردد. در زمان بحران، یکی از اصلی‌ترین نیازهای مشتری، نشاط و هیجان است. نیاز است که سازمان راهکارهایی برای افزایش نشاط و هیجان و بازگرداندن حس شادی به محیط شغلی را به کار گیرد. تنوع بخشی به کسب و کار یکی از ارکان مدل چابک نیازسنجی است که در این بخش باید در نظر گرفته شود. کنترل کیفیت محصولات نیز در این قسمت قابل توجه بسیار است. در زمان بحران، بهترین استراتژی شناسایی تهدیدها و فرصت‌های سازمانی است. نیاز است که سازمان تهدیدهای داخلی و تهدیدهای خارجی کسب و کار را شناسایی کند و پاسخ درست و به موقع به تهدیدهای خارجی داده و تهدیدهای داخلی را تبدیل به فرصت کند.

(۲) یکی دیگر از استراتژی‌های تاب‌آوری کسب و کار در زمان بحران، مدیریت دانش است. این استراتژی به گونه‌ای است که در سطوح مختلف قابل ارزیابی و توضیح است. یکی از الزامات تاب‌آوری، توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی کارآفرینانه است. بدین صورت که باید در سازمان قابلیت جذب دانش نوین افزایش یابد. دانش کنونی بررسی گردد و دیدگاه‌های جدید پذیرش گردد. در به اشتراک‌گذاری انواع دانش نباید کوتاهی نمود. همچنین باید انواع مختلف دانش ترکیب گردد و به طور همزمان از تفکر و عمل استفاده شود. همچنین باید دانش و آگاهی مدیران صنعت افزایش یابد به گونه‌ای که در وهله اول، مهارت‌های متفاوت مدیریتی افزایش یابد. یکی از این مهارت‌ها، رشد تفکر سیستمی در سازمان است. توانایی‌های سازمان شناسایی گردد و ویژگی‌های سازمان به

¹ agility

درستی معرفی گردد و با ایجاد تخصص در کسب و کار، بازاری متمایز خلق شود. ظرفیت یادگیری و انطباق در برابر تغییر و بحران ارتقاء یابد و شرایط ناشی از بحران شناسایی و مورد پذیرش قرار گیرد. استفاده از سیستم‌های دانش محلی توسط مقامات تصمیم گیرنده خارجی و مدیران ضرورت دارد. دانش و تجربه محلی در مورد پویایی اکوسیستم‌های پیچیده جایگزینی ندارد، بنابراین، باید بعنوان بخشی از مدیریت مورد توجه قرار گیرند. باید ظرفیتی ایجاد شود تا محیط مورد نظارت قرار گیرد، ظرفیتی برای مدیریت مشارکتی خلق شود، نهادهایی ایجاد شوند که یادگیری، حافظه و خلاقیت را شکل دهند، مکانیزم‌هایی در سطح‌های مختلف برای به اشتراک گذاشتن دانش ایجاد شود و دانش محلی و علمی با یکدیگر ترکیب گردد. تجربیات بومی جوامع یا همان «دانش بومی» عبارت است از مجموعه تجربیات و آگاهی‌هایی که یک جامعه در برخورد با مشکلات کسب می‌کند و در برخورد با خطرات و بلایا، آنها را به کار می‌بندد. در این بخش، گردشگری جامعه‌بنیاد مدل موفق در تاب‌آوری است، چرا که بر مشارکت و توانمندسازی جامعه، حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی، توسعه اجتماعی و اقتصادی، خلق تجربه‌های باکیفیت برای دیدارکنندگان، خلق سرمایه اجتماعی راهبردی تأکید دارد. آموزش منابع انسانی نیز یکی از ارکان مهم تاب‌آوری کسب و کارها در زمان بحران است. نیاز است که کارکنان سازمان در بهره‌های مختلف پیش از بحران، حین بحران و پس از بحران، به مهارت‌آموزی پرداخته و آموزش‌های مختلف را تجربه کنند. تولید دانش مطلوب در زمینه گردشگری هم می‌تواند تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری را افزایش دهد. تبلیغ و تولید محتوا باید به صورت تخصصی انجام گیرد و رسانه تخصصی جهت اطلاع‌رسانی مرتبط با گردشگری به جامعه ایجاد شود. نیاز است که در هر کسب و کار، یک مجمع عمومی بازیگران صنعت تأسیس گردد. به این ترتیب که در آن هم نیروی انسانی متخصص بخش خصوصی و هم نیروی انسانی بخش دولتی ایفای نقش کنند.

۳) استفاده از پتانسیل‌های موجود در کسب و کار، یکی دیگر از مفاهیم فراگیر برای تقویت تاب‌آوری در این پژوهش است. در این رویکرد، اولین راهبرد، تأسیس مجمع عمومی بازیگران صنعت است. در این مجمع نیاز است که از نیروی انسانی متخصص استفاده شود. در راستای پایداری و مقاوم‌سازی کسب و کار، در ابتدا باید ظرفیت توانمندی و ضعف رقبا شناسایی گردند. این امر از طریق ارائه خدمات با کیفیت و قیمت‌گذاری مناسب و رقابتی، توجه به نقاط قوت و مزیت رقابتی، نگاه حداقلی به سود در شرایط بحران و آشنایی و اشراف به ظرفیت‌های بومی، جغرافیایی و محلی امکان‌پذیر است. تنظیم شیوه‌نامه مدیریت بودجه بحران از طریق سیاست‌گذاری در حوزه سفر در دوره بحران با استفاده از راهبردهای آموزش مدیریت بحران، اقدامات پیشگیرانه یا بهبود زیرساخت‌ها امکان‌پذیر است.

۴) چهارمین مفهوم فراگیر، انعطاف‌پذیری راهبردی و عملیاتی است. در این استراتژی، در وهله اول توصیه به برنامه‌ریزی برندینگ مجدد می‌شود. از یک طرف، باید یک برنامه‌ریزی اقتضایی از سوی دولت و مدیران کسب و کارها انجام گیرد و توصیه‌های بخش خصوصی و بخش دولتی در زمینه برنامه‌ریزی برندینگ مجدد اخذ گردد و از سوی دیگر باید توسعه منطقه‌ای و محلی انجام پذیرد و بستر لازم برای برندینگ مجدد فراهم شود. در این زمینه باید توصیه‌های جامعه محلی در این زمینه اخذ گردد و از دانش بومی در جهت تولید محتوا استفاده گردد. همچنین، یک مزیت رقابتی پایدار باید خلق گردد تا آن کسب و کار پابرجا بماند. تکیه بر جاذبه‌های بومی و منطقه‌ای بسیار بااهمیت است و باید در برندینگ مجدد مورد استفاده قرار گیرد. انعطاف‌پذیری در قابلیت‌های فردی و مدیریت منابع انسانی یکی دیگر از مسیرهای پیشنهادی است. انعطاف سازمانی در قبال انتخاب گروه‌های انعطاف‌پذیر بسیار نکته مهمی در افزایش تاب‌آوری است. بدین ترتیب که سازمان باید از گروه‌های خلاق و منعطف دعوت نماید و در بازه زمانی بحران و پس از آن از نظرات آنها برای رویارویی با بحران استفاده نماید. استفاده از استارت‌آپ‌ها یکی از راهبردهای اساسی سازمانی برای افزایش تاب‌آوری کسب و کار است. همکاری و مشارکت با این گروه می‌تواند فرصت‌های زیادی را برای کسب و کار فراهم نماید. از طرف دیگر، انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات کسب و کار نیز می‌تواند نجات‌بخش کسب و کارهای گردشگری باشد. فعالیت‌های

گردشگری در زمان باید متنوع شوند و از انواع محصولات گردشگری باید استفاده نمود. اعمال ساعات کاری انعطاف‌پذیر، توجه به گردشگری شبانه، طولانی کردن ساعات کاری و ایجاد تعادل در ارائه خدمات شادی‌آفرین از راهبردهای سازمانی برای افزایش انعطاف است.

(۵) پنجمین مفهوم فراگیر، برنامه‌ریزی صحیح برای تأمین منابع موردنیاز سازمان، است. داشتن منابع مختلف به تاب‌آوری کسب و کارها کمک زیادی می‌رساند. منابع اقتصادی بزرگترین عامل کمک‌رسان به کسب و کارهای گردشگری است. یکی از این منابع، داشتن ذهنیت اقتصادی است که در واقع منظور داشتن تفکر تاب‌آوری است و به شخصیت مدیران کسب و کارها مرتبط است. یکی دیگر از منابع موردنیاز، منابع داخلی است که شامل دسترسی به بازار، کمک به تأمین سرمایه در گردش، جذب سرمایه‌گذاران جدید، تخصیص بودجه به خدمات برتر، بررسی ساختار و مبانی هزینه‌های کسب و کار، ایجاد صندوق توسعه پایدار گردشگری و صندوق‌های تسهیلگر سرمایه‌گذاری، حمایت‌های فردی و تأمین اجتماعی است. یکی دیگر از راهبردهای اقتصادی برای افزایش تاب‌آوری، استفاده از استراتژی‌های نجات‌بخش است که شامل چندمحصولی کردن کسب و کار که در این کار مطلعین پژوهش، به آن قانون سی درصدی می‌گفتند، به این ترتیب که ۳۰ درصد از سرمایه‌گذاری صرف ارائه محصولات گردشگری دیگر به جز آن محصول اصلی شود؛ محصولاتی همچون صنایع دستی، ارائه خوراک و نوشیدنی و برگزاری تور محلی یا برگزاری انواع رویداد. کاهش پلکانی حقوق و مزایای مدیران و کارکنان، مدیریت نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری، بازبینی فرایندها و هزینه‌های سربار، افزایش مکان‌های فروش و دسترسی آسان مشتریان و محصولات، تقویت خدمات پس از فروش، لغو مجوزهای غیرمجاز و تغییر کاربری از دیگر استراتژی‌های نجات‌بخش در افزایش تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری است. از دیگر راهبردهای پیشنهادی در راستای افزایش تاب‌آوری اقتصادی کسب و کارها در زمان بحران، می‌توان به ارائه مشوق‌های مشروط و فوری اشاره نمود. این مشوق‌ها شامل تدوین برنامه‌های پیش‌فروش (تخفیف، قرعه‌کشی و جوایز)، کمک مالی به کسب و کارهای آسیب‌دیده، حمایت از کسب و کارهای محلی و صنایع دستی، کاهش نرخ بهره و تخفیف مالیاتی، حمایت از گروه‌های مختلف کاری و بیمه، تخفیف منابع مالی به مواد اولیه کمیاب، تشکیل صندوق اعتبارات خرد، اعطای وام‌های بدون بهره با بازپرداخت طولانی، تخفیف‌های مالیاتی در ازای عدم تعدیل نیرو، تأخیر در پرداخت ماهیانه مبلغ مالیات بر درآمد شرکت‌ها، ارائه وام و تعدیل مدت بازپرداخت وام‌ها و اجاره‌بها، برنامه‌های یارانه دستمزد برای کمک به کارفرمایان در جهت حفظ نیروی کار، دریافت کمک‌های بین‌المللی، افزایش ظرفیت عرضه، کاهش هزینه آب و برق و گاز، دورکاری، کاهش عوارض و کاهش هزینه رفت و آمد و خدمات می‌شود. تأمین منابع اجتماعی و سیاسی یکی دیگر از راهبردهایی است که در تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری نقشی بسزا دارد. این امر از طریق تعدیل سیاست‌های سختگیرانه (تقویت همکاری بین‌نهادی و رهبری هدفمند) و همچنین ارائه خدمات اجتماعی به کارکنان بخش گردشگری (شناسایی اقشار آسیب‌پذیر و تأمین حداقل معاش) امکان‌پذیر است. تقویت و تأمین منابع انسانی و رسیدگی به نیازهای این گروه، در زمان بحران نکته‌ای بسیار مهم است به گونه‌ای که بسیاری از کسب و کارها در زمان بحران، تمام تلاش خود را برای حفظ حقوق و محافظت از نیروی انسانی خود را داشته‌اند و از طریق پیگیری اموری همچون تأمین بیمه کارکنان، امکان بستر تحرک شغلی و امتیازات دیگر، افزایش سطح آموزش، استخدام پرسنل متخصص و حذف نیروی مازاد توانسته‌اند به تاب‌آوری کسب و کار خود کمک نمایند. دسترسی به منابع فیزیکی و طبیعی نیز بسیار مهم است. اینکه کسب و کار از چه تجهیزاتی برخوردار است و نیازمند چه تجهیزات نوینی است. کیفیت زیرساخت‌ها به چه نحو است. آیا منابع اضطراری آب در زمان بحران فراهم است؟ آیا سیستم حمل و نقل در زمان بحران مهیا است؟ منابع برقی در چه وضعیتی قرار دارد؟ آیا برای زمان بحران، پناهگاه برای مسافران و گردشگری در نظر گرفته شده است؟ آیا کمک‌های اولیه درمانی برای افراد مهیا است؟ ابزار تخلیه مکان‌های گردشگری در دسترس

است؟ از زیرساخت‌های حساس (میراث فرهنگی و طبیعی) محافظت لازم صورت می‌گیرد؟ سیستم اعلام اولیه و مانیتورینگ وجود دارد؟ برنامه تخلیه بازدیدکنندگان در زمان بحران مشخص است؟ منابع اطلاعاتی و ارتباطی یکی از منابعی است که در زمان بحران باید کنترل گردد. کسب و کار نیازمند آن است که به طور مکرر، به جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات فوری در قبل، حین و پس از بحران بپردازد. بدین ترتیب که نیاز است نظرهای مشتریان را مدام دریافت و بررسی نماید. به طور مکرر، فرایند فعالیت خود را ارزیابی نماید. بدانند تعداد بازدیدکنندگان و مشتریان چقدر است؟ نیازها و انتظارات آنها چیست؟ آیا از خدمات موجود رضایت دارند؟ میزان اعتماد آنها چقدر است؟ اینها همه بسیار مهم و اساسی است و در سطح تاب‌آوری کسب و کار تأثیرگذار است. از جانب دیگر، ارتباط با مشتری و حفظ آن با هدف جذب وفاداری بسیار نکته کلیدی است. اینکه به گونه‌ای کسب و کار در زمان‌های مختلف بتواند از طریق روش‌هایی همچون رسانه‌های جمعی، پیام‌های فردی، دعوت‌های عمومی به رویدادهای مختلف و غیره بتواند وفاداری مشتری خود را جلب نماید. ارتباط مداوم با صنعت و همکاران نیز در زمان بحران بسیار مهم است. به طوری که صاحبان کسب و کار باید به تقویت روابط بین‌نهادی با دیگر همکاران خود در گردشگری بپردازند. آنها می‌توانند اسناد و اطلاعات مفید را با یکدیگر به اشتراک گذارند. اطلاع‌رسانی چابک یکی از اصلی‌ترین اصول مدیریتی کارآمد در تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری است. تبلیغات رسانه‌ای به موقع و تداوم آن، شفاف‌سازی تصمیم‌ها و اقدام‌ها سازمان به ذی‌نفعان (تأمین‌کنندگان، کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و سهامداران)، استمرار در امر اطلاع‌رسانی به موقع و پرهیز از بزرگ‌نمایی از جمله اقدامات چابک سازمان کسب و کار است. تقویت گروه‌های تحقیق و توسعه یکی از اصلی‌ترین راهبردهای افزایش تاب‌آوری کسب و کار است. در این راهبرد، استفاده از فناوری و دیجیتالی‌سازی کسب و کار، گردآوری داده‌های جدید، ایجاد بانک اطلاعاتی به روز، تحلیل‌های منسجم گروه کاری، تحلیل اطلاعات، استفاده از تجربیات بحران‌های پیشین، ارتقاء مهارت‌های سازمانی و آگاهی از بحران از جمله راهکارهای پیشنهادی به وسیله مطلعین این پژوهش است.

۶) یکی از اساسی‌ترین ارکان تاب‌آوری، تقویت تاب‌آوری روانشناختی در همه سطوح سازمانی است. بدین صورت که افراد شاغل در کسب و کار باید خود را با شرایط بحرانی منطبق نمایند. تاب‌آوری روانی ظرفیتی برای مقاومت در برابر استرس و فاجعه است. روانشناسان همیشه سعی کرده‌اند که این قابلیت انسان را برای سازگاری و غلبه بر خطر و سختی‌ها افزایش دهند. افراد و جوامع می‌توانند حتی پس از مصیبت‌های ویرانگر به بازسازی زندگی خود بپردازند. تاب‌آور بودن به این معنا نیست که از این طریق بتوانید زندگی بدون تجربه استرس و درد را داشته باشید. مردم پس از گرفتار شدن در مشکلات و از دست دادن‌ها به احساس غم، اندوه و طیف وسیعی از احساسات دیگر می‌رسند. مسیر دستیابی به انعطاف‌پذیری از طریق کار و توجه بر روی اثرات استرس و وقایع دردناک ایجاد می‌شود. ارتقاء تاب‌آوری منجر به رشد افراد در به دست آوردن تفکر و مهارت‌های خودمدیریتی بهتر و دانش بیشتر می‌شود. همچنین تاب‌آوری با روابط حمایتی والدین، همسالان و دیگران و همچنین با باورهای فرهنگی و سنتی به افراد برای مقابله با ضربه‌های غیرقابل اجتناب زندگی می‌تواند کمک‌کننده باشد. تاب‌آوری در انواع رفتارها، افکار و اعمال می‌تواند آموخته شود. هنگامی که فاجعه از سر بگذرد و نیازهای اولیه انسانی تأمین گردد، آن گاه تاب‌آوری احتمال ظهور می‌یابد. مهم‌ترین نتیجه کاربردی برآمده از دل پژوهش‌های تاب‌آوری، این است که می‌توانیم توانمندی افراد را ارتقاء دهیم به گونه‌ای که آنها به احساس هویت و کارآمدی، توانایی تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و باور به آینده دست یابند و از این راه بتوانند نیازهای اولیه انسانی خود برای مهربانی، رابطه با دیگران، چالش، قدرت و معناداری را در شرایط طاقت فرسا به عنوان کانون توجه هر گونه مداخلات پیشگیرانه، آموزشی و رشد فردی قرار دهند. به عبارت بهتر، تاب‌آوری را می‌توان مفهومی روان‌شناختی دانست که می‌خواهد توضیح دهد افراد چگونه با موقعیت‌های غیرمنتظره کنار می‌آیند. با این اوصاف تاب‌آوری نه تنها افزایش قدرت تحمل و سازگاری فرد در برخورد با مشکل، بلکه مهم‌تر از آن

حفظ سلامت روانی است و حتی تاب‌آوری افراد را توانمند می‌سازد تا با دشواری‌ها و ناملایمات زندگی و شغلی روبه‌رو شوند، بدون اینکه آسیب ببینند و حتی از این موقعیت‌ها برای شکوفایی و رشد شخصیت خود استفاده کنند.

۷) توجه به مقوله سرمایه اجتماعی نیز در تاب‌آوری سازمانی نقشی بسزا دارد. سرمایه اجتماعی باید به طور غیرمستقیم برانگیخته شود و مشارکت به عنوان یک رکن اساسی سرمایه اجتماعی، به سیستم کسب و کار آموخته گردد. از طرفی وقتی وارد فضای کسب و کارهای گردشگری می‌شویم، نقش بسزای مردم محلی در کمک به تاب‌آوری کسب و کار گردشگری بسیار قابل اهمیت است. در این جهت، نیاز است که از استراتژی‌های تسهیل‌گرانه و اجتماع‌محور به جلب مشارکت این گروه پرداخت و یک شبکه‌سازی دقیق از ذینفعان محلی که در توسعه پایدار گردشگری آن منطقه نقش دارند، ایجاد نمود. تشکیل تعاونی‌های گردشگری پایدار، استفاده از فرهنگ مشارکتی جامعه برای خودسامانی در برابر بحران، برنامه‌های آموزش حفاظت از محیط زیست و جلب مشارکت همدلانه کارکنان کسب و کار از جمله راهبردهای تقویت سرمایه اجتماعی است. افزایش امنیت شغلی و فردی یکی دیگر از ارکان سرمایه اجتماعی است. کسب و کار باید بتواند خدماتی ارائه دهد که آینده نیروی انسانی تأمین گردد و این احساس امنیت به روند تاب‌آوری سازمان کمک بسیاری می‌نماید. اعتمادسازی با استفاده از راهبردهایی همچون ایجاد اعتماد عمومی، استفاده از و اعتماد به سازمان‌های بشردوستانه، اعتمادسازی بخش دولتی، جلب اعتماد عمومی به خدمات گردشگری، تشکیل گروه‌های حل مسئله، ایجاد و حمایت از تشکلهای محلی توسعه پایدار گردشگری، حامی حیوانات و محیط زیست و ایجاد واحدهای تسهیلگر از دیگر ارکان شکل‌دهنده به اعتماد است.

۸) سیاست‌گذاری بین‌الملل از دیگر منابع اثرگذار بر تاب‌آوری سازمان است. اینکه کسب و کار از پایداری زنجیره تأمین در سطح بین‌الملل اطمینان حاصل نماید. از راهبردهای امنیت داخلی کشورها آگاه شود و اطلاعات را در سطح بین‌الملل به اشتراک گذارد و به نقش هدایتگری دولت توجه نماید و در مواردی کمک‌های بین‌الملل را بپذیرد.

۹) تغییر و نوآوری در کسب و کار، از دیگر مواردی است که تاب‌آوری کسب و کار را تضمین می‌نماید. ایجاد بستر برای تطابق بیشتر با استفاده از نوآوری در فرایندهای گردشگری مسیری است که در آن از طریق روش‌هایی همچون تغییرات و نوآوری ساختاری (راه‌های جایگزین کسب درآمد در هنگام بحران، نوآوری خدماتی، نوآوری فرایندی، فرایندهای اداری خلاق مانند ارائه ایده‌های جدید برای استخدام پرسنل، تخصیص منابع، ساختار وظایف و اختیارات، ایجاد جو خلاق، اکتشافات بدیع علمی)، یادگیری چگونگی زندگی کردن با تغییر و عدم قطعیت (یادگیری از بحران‌ها، ایجاد ظرفیت بازخورد سریع برای پاسخ دادن به تغییر محیط، مدیریت کردن آشفتگی‌ها، ایجاد پورتفولیوی فعالیت‌های معیشتی، توسعه راهبردهای مقابله‌ای، توجه به نقش مهم نهادهای اجتماعی فرهنگی)، خلاقیت (بازسازی کسب و کار، بازاریابی مجدد و برندسازی مجدد، تجهیز سیستم رزرواسیون به سیستم مدیریت بحران سفر، ایجاد پروفایل مشتریان برای ارائه پیشنهادها جایگزین، ایجاد بانک داده برای هر کسب و کار) و امکان ادغام کسب و کارها (امکان ادغام کسب و کارها و ارتباط مستقیم با مشتریان و توزیع کنندگان) امکان‌پذیر است.

جدول شماره ۲: شبکه‌های مضامین تشکیل‌دهنده الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری در زمان بحران

شماره کد	مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین	کد اولیه
A1	۱) مدل‌سازی	مدل‌های سازهای پیشگیرانه	شبکه‌سازی بین کسب و کارها	تبادل ایده در کسب و کار
A2				وحدت رویه در کسب و کار
A3				بهره‌وری روانی کارکنان
A4				اصلاح رویکرد مدیران و کارکنان

شماره کد	مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین	کد اولیه
A5				بازنگری بر خلاقیت‌های آنی
A6				انتقال پیشنهادهای جایگزین در صورت وجود بانک داده
A7				ایجاد پروفایل مشتری
A8			شبیه‌سازی	طراحی سناریوهای مشابه
A9			آینده‌نگاری	استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی کسب و کار و پیش‌بینی بحران‌ها
A10			ظرفیت‌سازی	ایجاد ظرفیت فیزیکی
A11				ایجاد ظرفیت روانی
A12				ایجاد ظرفیت مالی
A13				ایجاد ظرفیت خارجی
A14				ایجاد ظرفیت مقابله
A15				بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌های فکری، انسانی و طبیعی منطقه
A16			توانمندسازی	توانمندسازی کارکنان
A17				توانمندسازی مدیران
A18				توانمندسازی مشتریان
A19				توانمندی حل سریع مسائل
A20			رهبری	طراحی اصول رهبری در زمان بحران
A21				مدیریت هوشمندانه منابع داخلی
A22			تاسیس ستاد مدیریت بحران گردشگری	تقویت مدیریت ذی‌نفعان در زمینه بحران‌ها
A23				مشارکت دولت و بخش خصوصی در تدوین راهبردها
A24				تدوین سناریوهای مدیریت بحران
A25				مطالعات و محاسبات قبل از بحران
A26				تدوین یک چشم‌انداز پس‌بحران
A27				ایجاد تعادل بین افق‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت
A28	مدل‌های سازهای مداخله‌گر		ایجاد سازوکارهای نظارتی و هماهنگی	هماهنگی بسیار قوی در سطوح سازمانی مختلف
A29				تعریف هدف مشترک کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت
A30				ارزیابی مکرر کسب و کار
A31			اولویت‌بندی	اولویت‌بندی مسائل در کسب و کار
A32				برون‌سپاری بخشی از وظایف
A33				انتخاب اهداف بااهمیت‌تر
A34				کاهش سطح فعالیت‌ها به منظور سپری شدن این بحران
A35			ریسک‌پذیری	افزایش توانایی ریسک‌پذیری در تمام سطوح سازمانی
A36			چابکی و مدل چابک نیازسنجی	طراحی سیستم تصمیم‌گیری چابک
A37				سرعت در امور از سمت دولت و بخش خصوصی
A38				نیازسنجی مشتری
A39				ایجاد نشاط و هیجان در مشتری
A40				ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتری
A41				تنوع‌بخشی به کسب و کار
A42			شناسایی	پاسخ به تهدید خارجی

شماره کد	مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین	کد اولیه
A43			تهدیدها و	تبدیل تهدید به فرصت
A44			فرصت‌ها	شناسایی تهدیدهای داخلی
B1	۲) مدیریت دانش	توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی کارآفرینانه	افزایش قابلیت جذب دانش	بررسی دانش کنونی و پذیرش دیدگاه‌های جدید
B2				اشتراک‌گذاری دانش
B3				استفاده همزمان از تفکر و عمل
B4				ترکیب کردن انواع مختلف دانش
B5			افزایش دانش و آگاهی مدیران صنعت گردشگری	توسعه بهره‌وری و مهارت‌ها
B6				رشد تفکر سیستمی
B7				آگاهی نسبت به تفکر مدیریت بحران
B8				شناخت پتانسیل و توانایی‌ها در سازمان
B9				شناخت ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان
B10				ایجاد تخصص در کسب و کار و ایجاد بازار متمایز
B11				ارتقاء ظرفیت یادگیری و انطباق در برابر تغییر و بحران
B12				شناخت و پذیرش شرایط ناشی از بحران
B13		یادگیری از و آموزش جامعه محلی	آموزش مردم محلی	توجه به دانش و فرهنگ بومی
B14				بهره‌گیری از دانش بومی در حوزه گردشگری
B15				ارائه مهارت‌ها به مردم محلی در زمینه بحران و گردشگری
B16		آموزش منابع انسانی	ارائه آموزش‌های ضروری به کارکنان	مهارت و توسعه حرفه‌ای کارکنان
B17				آموزش‌های ضمن خدمت
B18				ایجاد سطحی از زیرساخت برای آموزش
B19		محتواسازی و تولید دانش گردشگری	تبلیغ و تولید محتوا	ایجاد رسانه تخصصی جهت اطلاع‌رسانی مرتبط با گردشگری به جامعه
C1	۳) استفاده از ظرفیت‌های موجود در کسب و کار	تأسیس مجمع عمومی بازیگران صنعت	نیروی انسانی متخصص	نیروی انسانی جوان و شاداب
C2				استفاده از نیروی انسانی متخصص در بخش خصوصی
C3		پایداری و مقاوم سازی	شناسایی ظرفیت توانمندی و ضعف رقبا	ارائه خدمات با کیفیت و قیمت‌گذاری مناسب و رقابتی
C4				توجه به نقاط قوت و مزیت رقابتی
C5				نگاه حداقلی به سود در شرایط بحران
C6				آشنایی و اشراف به ظرفیت‌های بومی و جغرافیایی و محلی
C7		تنظیم شیوه‌نامه مدیریت بودجه بحران	سیاست‌گذاری در حوزه سفر در دوره بحران	آموزش مدیریت بحران
C8				اقدامات پیشگیرانه با بهبود در زیرساخت‌ها
D1	۴) انعطاف‌پذیری راهبردی و عملیاتی	برندینگ مجدد	جلب مشارکت و توسعه منطقه‌ای محلی در جهت برندینگ مجدد	اخذ توصیه‌های بخش دولتی و بخش خصوصی در زمینه برنامه‌ریزی برندینگ مجدد
D2				اخذ توصیه‌های جامعه محلی در جهت برندینگ مجدد
D3				محتواسازی و تولید دانش بومی جامعه روستایی
D4				کمک به اجرای برنامه‌های بازاریابی و برندسازی مبتنی بر جاذبه‌های بومی منطقه
D5				ارتقاء سطح رقابت‌پذیری کسب و کارها و خلق مزیت رقابتی پایدار در آنها
D6		انعطاف‌پذیری در قابلیت‌های فردی و	استفاده از گروه‌های	دعوت از گروه‌های خلاق و منعطف
D7				استفاده از استارت‌آپ‌ها

شماره کد	مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین	کد اولیه
		مدیریت منابع انسانی	انعطاف‌پذیر	
D8			توجه به تنوع و	اعمال ساعات کاری انعطاف‌پذیر
D9		انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات	انعطاف فعالیت‌های گردشگری	توجه به گردشگری شبانه
D10				طولانی کردن ساعات کاری
D11				ایجاد تعادل در ارائه خدمات شادی‌آفرین
E1			ذهنیت اقتصادی مطلوب	داشتن تفکر تاب‌آوری
E2				دسترسی به بازار
E3				کمک به تأمین سرمایه در گردش
E4				جذب سرمایه‌گذاران جدید
E5				تخصیص بودجه به خدمات برتر
E6				بررسی ساختار و مبانی هزینه‌های کسب و کار
E7				ایجاد صندوق توسعه پایدار گردشگری و صندوق‌های تسهیلگر سرمایه‌گذاری
E8				حمایت‌های فردی
E9				تأمین اجتماعی
E10				چندمحصولی بودن (قانون سی درصدی: کسب ۳۰ درصد درآمد از سرمایه‌گذاری بومی (صنایع دستی، غذا و نوشابه، تور محلی)
E11				کاهش پلکانی حقوق و مزایای مدیران و کارکنان
E12				مدیریت نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری
E13				بازبینی فرایندها و هزینه‌های سربار
E14				افزایش مکان‌های فروش و دسترسی آسان مشتریان و محصولات
E15				تقویت خدمات پس از فروش
E16				لغو مجوزهای غیرمجاز
E17				تغییر کاربری
E18				تدوین برنامه‌های پیش‌فروش (تخفیف، قرعه‌کشی و جوایز)
E19				کمک مالی به کسب و کارهای آسیب‌دیده
E20				حمایت از کسب و کارهای محلی و صنایع دستی
E21				کاهش نرخ بهره و تخفیف مالیاتی
E22				حمایت از گروه‌های مختلف کاری و بیمه
E23				تخفیف منابع مالی به مواد اولیه کمیاب
E24				صندوق اعتبارات خرد
E25				اعطای وام‌های بدون بهره با بازپرداخت طولانی
E26				تخفیف‌های مالیاتی در ازای عدم تعدیل نیرو
E27				تأخیر در پرداخت ماهیانه مبلغ مالیات بر درآمد شرکت‌ها
E28				ارائه وام و تعدیل مدت بازپرداخت وام‌ها و اجاره‌بها
E29				برنامه‌های یارانه دستمزد برای کمک به کارفرمایان در جهت حفظ نیروی کار
E30				دریافت کمک‌های بین‌المللی

شماره کد	مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان دهنده	مفهوم بنیادین	کد اولیه
E31				افزایش ظرفیت عرضه
E32				کاهش هزینه آب و برق و گاز
E33				دورکاری
E34				کاهش عوارض
E35				کاهش هزینه رفت و آمد و خدمات
E36		منابع اجتماعی و سیاسی	تعدیل	تقویت مشارکت بین‌نهادی
E37			سیاست‌های سختگیرانه	رهبری هدفمند
E39			ارائه خدمات	شناسایی اقشار آسیب‌پذیر
E40			اجتماعی	تأمین حداقل معاش
E41		منابع انسانی	حمایت دولتی از منابع انسانی	تأمین بیمه کارکنان
E42				تحرک شغلی و امتیازات دیگر
E43				افزایش سطح آموزش
E44				استخدام پرسنل متخصص
E45				حذف نیروی مازاد
E46	منابع فیزیکی و طبیعی		کنترل کیفیت زیرساخت‌ها و تجهیزات در زمان بحران (طبیعی)	ارتقاء تجهیزات گردشگری
E47				تأمین اضطراری آب
E48				تأمین وسایل حمل و نقل
E49				تأمین برق
E50				تأمین پناهگاه
E51				تأمین کمک‌های اولیه درمانی
E52				تأمین ابزار تخلیه
E53				حفاظت از زیرساخت‌های حساس
E54				استفاده از سیستم اعلان اولیه و مانیتورینگ
E55				ارائه برنامه تخلیه بازدیدکنندگان
E56	منابع اطلاعاتی و ارتباطی		جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات فوری	دریافت و بررسی سریع نظرات مشتریان
E57				اجرای ارزیابی اجباری و مستمر
E58				سنجش تعداد بازدیدکنندگان و مشتریان
E59				سنجش نیازها و انتظارات بازدیدکنندگان و مشتریان
E60				جلب رضایت بازدیدکنندگان
E61				جلب اعتماد بازدیدکنندگان
E62		ارتباطی	ارتباط با مشتری	حفظ ارتباط با مشتریان
E63				سازماندهی جهت پاسخگویی به موقع
E64				جذب وفاداری مشتری
E65				پاسخگویی به مشتریان
E66			ارتباط با صنعت	تقویت روابط بین‌نهادی
E67			اطلاع‌رسانی چاپک	اشتراک‌گذاری اسناد و اطلاعات
E68				تبلیغات رسانه‌ای

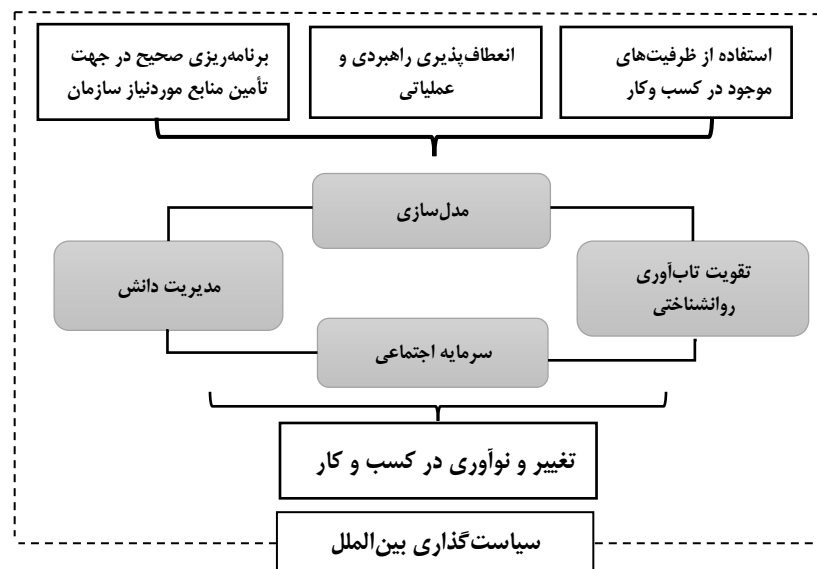
شماره کد	مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین	کد اولیه
E69				شفاف‌سازی تصمیم‌ها و اقدام‌ها سازمان به ذی‌نفعان (تأمین‌کنندگان، کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و سهامداران)
E70				استمرار در امر اطلاع‌رسانی به موقع
E71				پرهیز از بزرگ‌نمایی
E72			تقویت گروه‌های تحقیق و توسعه	استفاده از فناوری و دیجیتالی‌سازی کسب و کار
E73				گردآوری داده‌های جدید
E74				ایجاد بانک اطلاعاتی به روز
E75				تحلیل‌های منسجم گروه کاری
E76				تحلیل اطلاعات
E77				استفاده از تجربیات بحران‌های پیشین
E78				ارتقاء مهارت‌های سازمانی
E79				آگاهی از بحران
F1	۶) تقویت تاب‌آوری روانشناختی	ارائه استراتژی‌های روانشناختی	قابلیت خودسازماندهی و ظرفیت یادگیری	ایجاد فضای مثبت‌اندیشی
F2				پذیرش واقعیت
F3				اعتماد به غرایز فردی
F4				تحمل‌پذیری در برابر احساس‌های منفی
F5				شایستگی فردی
F6				سخت‌کوشی
F7				یادآوری آداب و سنن و رسوم گذشتگان
F8				ایجاد بستر سازگاری روانی
F9				تقویت مسئولیت‌پذیری
F10				ارتقاء نظم
F11				پذیرش مثبت تغییر
F12				پذیرش مثبت فرصت‌ها
F13				ایجاد روابط ایمن
F14				استراتژی کنترل
F15				استفاده از معنویات
F16				ارتقاء عزت نفس
F17				افزایش روحیه ریسک‌پذیری
F18				امیدواری به نتیجه
F19				خودکارآمدی
G1	۷) سرمایه اجتماعی	استراتژی‌های تقویت سرمایه اجتماعی	افزایش استراتژی‌های مشارکتی	فرهنگ‌سازی جهت مشارکت
G2				تقویت مشارکت محلی در زمینه گردشگری
G3				ایجاد شبکه‌سازی ذینفعان محلی در توسعه پایدار گردشگری
G4				تشکیل تعاونی‌های گردشگری پایدار
G5				جلب مشارکت کارکنان
G6				استفاده از فرهنگ مشارکتی جامعه برای خودسامانی در برابر بحران
G7				برگزاری برنامه‌های آموزش حفاظت از محیط زیست
G8			افزایش امنیت	ارائه خدمات برای آینده نیروی انسانی

شماره کد	مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین	کد اولیه
			شغلی و فردی	
G9			اعتمادسازی	ایجاد اعتماد عمومی
G10				استفاده از و اعتماد به سازمان‌های بشردوستانه
G11				اعتمادسازی بخش دولتی
G12				جلب اعتماد عمومی به خدمات گردشگری
G14				تشکیل گروه‌های حل مسئله
G13				ایجاد و حمایت تشکلهای محلی توسعه پایدار گردشگری، حامی حیوانات و محیط زیست
G14				ایجاد واحدهای تسهیلگر
H1	سیاست‌گذاری بین‌الملل	ارائه استراتژی‌هایی در جهت بهبود وضعیت بین‌الملل	جلب حمایت نهادهای بین‌الملل	اطمینان از پایداری زنجیره تأمین بین‌الملل
H2				راهبردهای امنیت داخلی کشورها
H3				اشتراک اطلاعات در سطح بین‌الملل
H4				توجه به نقش هدایت‌گری دولت
I1	تغییر و نوآوری در کسب و کار	ایجاد بستر برای مطابقت بیشتر با استفاده از نوآوری در فرایندهای گردشگری	تغییرات و نوآوری ساختاری	راه‌های جایگزین کسب درآمد در هنگام بحران
I2				نوآوری خدماتی
I3				نوآوری فرایندی
I4				فرایندهای اداری خلاق مانند ارائه ایده‌های جدید برای استخدام پرسنل، تخصیص منابع، ساختار وظایف و اختیارات
I5				ایجاد جو خلاق
I6				اکتشافات بدیع علمی
I7				یادگیری از بحران‌ها
I8			یادگیری چگونگی زندگی کردن با تغییر و عدم قطعیت	ایجاد ظرفیت بازخورد سریع برای پاسخ دادن به تغییر محیط
I9				مدیریت کردن آشفتگی‌ها
I10				ایجاد پورتفولیوی فعالیت‌های معیشتی
I11				توسعه راهبردهای مقابله‌ای
I12				توجه به نقش مهم نهادهای اجتماعی فرهنگی
I13			خلاقیت	بازسازی کسب و کار، بازاریابی مجدد و برندسازی مجدد
I14				تجهیز سیستم رزرواسیون به سیستم مدیریت بحران سفر
I15				ایجاد پروفایل مشتریان برای ارائه پیشنهادهای جایگزین
I16				ایجاد بانک داده برای هر کسب و کار
I17			امکان ادغام	ارتباط مستقیم با مشتریان و توزیع‌کنندگان
I18			کسب و کارها	ادغام چند کسب و کار

جمع‌بندی

در این بخش، با استفاده از یافته‌های حاصل از این مطالعه و مرور نظری این موضوع، مؤلفه‌های تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری در زمان بحران، در نه مفهوم کلیدی دسته‌بندی شده و در این قسمت، روابط بین این مؤلفه‌ها تفسیر و در قالب نمودار کلی بر اساس روش تحلیل شبکه مضامین، ترسیم می‌گردد. آنچه مسلم است اگر کسب و کارهای گردشگری در واحدهای مختلف موجود در صنعت گردشگری از جمله اقامت (اقامتگاه‌های بومگردی و سنتی، هتل و غیره)، آژانس‌های خدمات مسافرتی و

جهانگردی، مؤسسه‌های آموزشی گردشگری، جامعه تورگردانان گردشگری، انتشارات گردشگری، انجمن علمی گردشگری و افراد شاغل در بخش دولتی در وهله نخست، با استفاده از راهبردهای کلیدی همچون استفاده از ظرفیت‌های موجود در کسب و کارها (همسو با پژوهش حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹) با انجام اموری همچون تأسیس مجمع عمومی بازیگران صنعت، پایداری و مقاوم‌سازی روند کسب و کار و تنظیم شیوه‌نامه مدیریت بودجه بحران و سپس در پیش گرفتن انعطاف راهبردی و عملیاتی در سازمان‌های کسب و کار (همسو با یافته‌های پژوهش ظهیری و همکاران، ۱۴۰۰، حسینی و بختیاری‌نیا، ۱۴۰۰ و حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹)، از طریق برنامه‌ریزی جهت برندینگ مجدد، انعطاف‌پذیری در قابلیت‌های فردی و مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات و در مرحله بعد، برنامه‌ریزی صحیح در جهت تأمین منابع موردنیاز سازمان (منابع اقتصادی، منابع اجتماعی و سیاسی، منابع انسانی، منابع فیزیکی و طبیعی و منابع اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند زمینه تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری را در مواقع بحران تأمین نماید. در مرحله بعد، این اقدامات اولیه، به مدیران کسب و کار کمک می‌نماید که با تشکیل تیم‌های مختلف در جهت مدل‌سازی (پیشگیرانه و مداخله‌گر) در کنار راهبردهایی همچون تقویت تاب‌آوری روانشناختی، افزایش سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش به طور عملیاتی تاب‌آوری را در صنعت افزایش دهند. از طرف دیگر، برخی عوامل همچون سیاست‌گذاری بین‌المللی از جمله مواردی است که خواه ناخواه در زمینه‌های مختلف صنعت گردشگری را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و حفظ ارتباط با فرایندهای بین‌المللی، جلب حمایت‌های بین‌المللی و پیش‌بینی‌های امور بین‌الملل از جمله عوامل برون‌زا و مؤثر بر تاب‌آوری گردشگری است. در نهایت، سیستم کسب و کار برای افزایش تاب‌آوری می‌تواند دست به راهبردهای خلاق و نوآورانه از جمله تغییرات و نوآوری ساختاری، یادگیری چگونگی زندگی کردن با تغییر و عدم قطعیت، خلاقیت و امکان ادغام کسب و کارها دست بزند تا بتواند کسب و کار خود را در شرایط بحران نجات دهد.



شکل شماره ۱: ترسیم الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای گردشگری

منابع

- ایمان، محمدتقی و محمودرضا نوشادی (۱۳۹۰). «تحلیل محتوای کیفی». فصلنامه پژوهش، سال سوم، شماره دوم، صفحه ۴۴-۱۵.
- حسن‌پور، محمود؛ شاهی، طاهره و داود ارزنگ‌مهر (۱۳۹۹). الگوی مدیریت بحران برای بخش عرضه گردشگری ایران: نمونه موردی: بحران شیوع ویروس کووید-۱۹. فصلنامه مدیریت گردشگری ویژه‌نامه همه‌گیری کووید ۱۹، صفحات ۸۹-۵۹.
- ساوه‌درودی، مصطفی؛ خلیلی، ابراهیم و عباس ملکی (۱۳۹۲). بحران‌های سیاسی و توسعه سیاسی در ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی «امنیت پژوهی». سال دوازدهم، شماره ۴۳. صص: ۵۹-۳۵.
- ظهیری، انوشیروان؛ ثنائی‌پور، هادی و عبدالغنی رستگار (۱۴۰۰). «مدل‌سازی الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای بومگردی در مناطق روستایی استان گیلان». فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی، سال دهم، شماره سوم (پیاپی) ۳۷. صص: ۹۶-۷۷.
- Bec, Alexandra; McLennan, Char-Lee; & Moyle, Brent. (2016). Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: a literature review and conceptual model. *Current Issues in Tourism*, 431-457.
- Holladay, Patrick Joseph; & Powell, Robert Baxter. (2013). Resident perceptions of social-ecological resilience and the sustainability of community-based tourism development in the Commonwealth of Dominica. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(8), 1188-1211.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4(5), 390-405.
- Jiang, Y., and B.W. Ritchie (2017). "Disaster Collaboration in Tourism: Motives, Impediments
- Klein, R.J.T., Nicholls, R.J., and F. Thomalla (2003). "Resilience to Natural Hazards: How Useful is This Concept?" *Environmental Hazards*, 5(1): 35-45.
- Mair, J., and B.W. Ritchie (2016). "Towards a Research Agenda for Post-Disaster and Post-Crisis Recovery Strategies for Tourist Destinations: A Narrative Review." *Current Issues in Tourism*, 19(1): 1-26.
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.
- Toubes, D. R., Araújo Vila, N., & Fraiz Brea, J. A. (2021). "Changes in Consumption Patterns and Tourist Promotion after the COVID-19 Pandemic". *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1332-1352.
- Tyrell, T.J., and R.J. Johnston (2007). "Tourism Sustainability, Resiliency and Dynamics: Towards a More Comprehensive Perspective." *Tourism and Hospitality Research*, 8(1): 14-24.