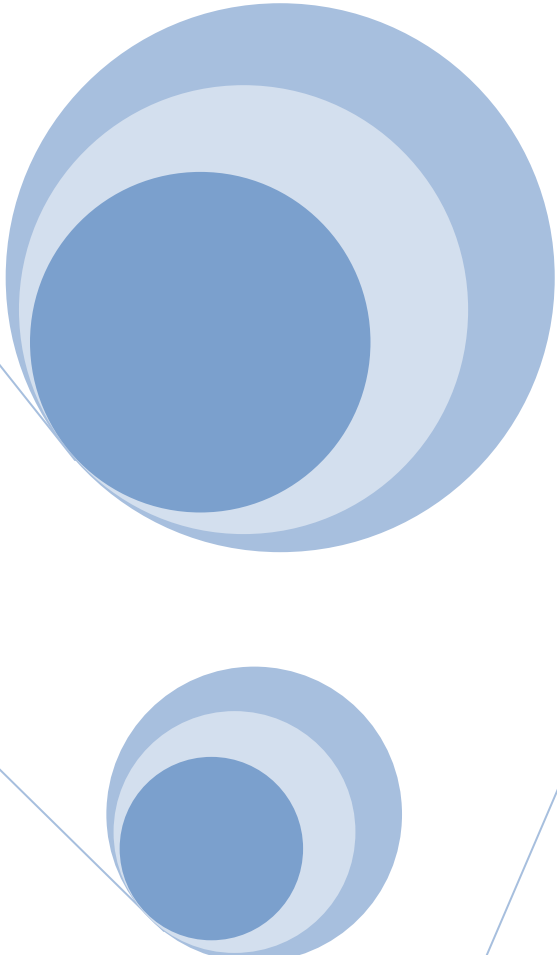


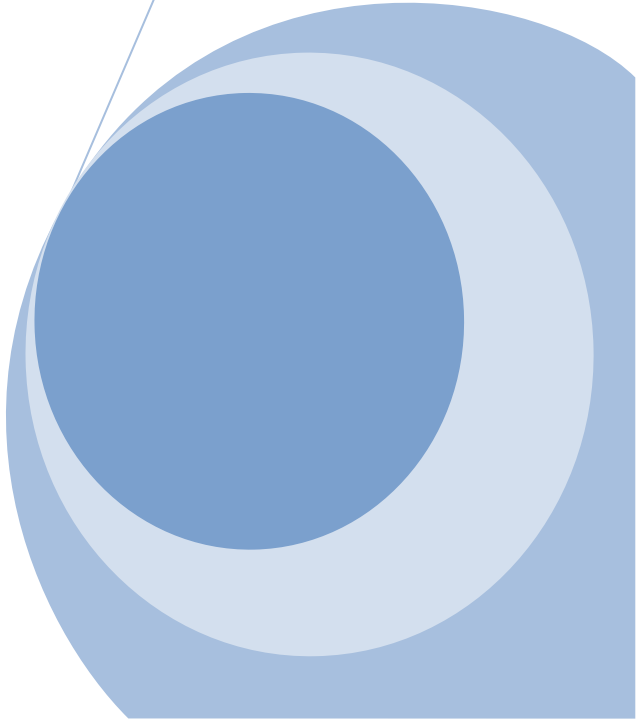


مقدمه ای بر کاربرد مدل‌های مدیریت بحران در صنعت گردشگری ایران

رسول محمد علی پور

r.map@hotmail.com

با توسعه گردشگری در ایران، اهمیت توجه به بحران‌های تهدید کننده آن نیز آشکار می‌گردد. در این مقاله برآنیم تا ابتدا با ارائه تعریفی سیستماتیک به بررسی مبانی کلی مدیریت بحران بپردازیم و سپس به تطبیق آن با صنعت گردشگری بپردازیم. استفاده از مدل‌های مختلف همچون مدل کنش گرا - واکنش گرا، مدل توسعه پایدار برای مفاهیم زیست محیطی و دیگر مدل‌های سیاسی مورد بررسی اجمالی قرار گرفته‌اند. در ادامه الگویی سازمانی جهت تطبیق کلیه مدل‌های مذکور سپس ضعف‌ها و کاستی‌های صنعت گردشگری ایران در مقایسه با این مدل‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.



مقدمه ای بر کاربرد مدل‌های مدیریت بحران در صنعت گردشگری ایران

رسول محمد علی پور^۱

چکیده:

با توسعه گردشگری در ایران، اهمیت توجه به بحران‌های تهدید کننده آن نیز آشکار می‌گردد. در این مقاله برآنیم تا ابتدا با ارائه تعریفی سیستماتیک به بررسی مبانی کلی مدیریت بحران بپردازیم و سپس به تطبیق آن با صنعت گردشگری بپردازیم. استفاده از مدل‌های مختلف همچون مدل کنش گرا - واکنش گرا، مدل توسعه پایدار برای مفاهیم زیست محیطی و دیگر مدل‌های سیاسی مورد بررسی اجمالی قرار گرفته‌اند. در ادامه الگویی سازمانی جهت تطبیق کلیه مدل‌های مذکور سپس ضعف‌ها و کاستی‌های صنعت گردشگری ایران در مقایسه با این مدل‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی:

گردشگری، سیستم، توسعه، بحران

مقدمه:

این روزها بکاربردن واژه گردشگری همچون سال‌های گذشته یک انگ نیست. پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های انجام شده حاکی از آن است که طی سال‌های آینده روند رشد گردشگری بین‌المللی به طرز چشم‌گیری جنوب آسیا را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. از سویی دیگر با اقدامات انجام شده، چه بصورت آگاهانه و چه ناآگاهانه گردشگری داخلی ایران نیز رشد شتابانی را در پی گرفته است. آنچه در این میان اهمیت دارد این است که همواره باید سیستمی منسجم برای حمایت از این صنعت در مواقع بحرانی آماده اقدام باشد. خصوصاً صنعتی چون گردشگری که وابسته به عناصر متعددی است که هریک می‌تواند در عین مفیدیت، شوکی غیر جبران را وارد نمایند.

اتفاقاتی چون بلایای طبیعی و یا حوادث تروریستی تنها به زیرساخت‌های یک مقصد آسیب نمی‌رسانند، بلکه بنیان تصویر مقصد، آثار اقتصادی و ... را مورد تهدید جدی قرار می‌دهند.

از منظر سیستمی بحران به وضعیتی اطلاق می‌گردد که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن (سیستم فرعی) را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند. به بیان دیگر، از این دیدگاه بحران عبارت است از: ((یک دسته حوادث و وقایع که به سرعت حادث گردیده و تعادل نیروها را در سیستم کلی بین‌المللی یا سیستم‌های فرعی، بیشتر از حد متعارف (متوسط) برهم زده و شانس و امکان تشدید تخاصم در سیستم را افزایش می‌دهد.))

اگرچه تفاوت‌هایی میان تعاریف بحران وجود دارد، اما تمامی آنها دست کم از جهات زیر به هم شباهت دارند: الف) تهدیدی برای سازمان ب) عامل شوک ج) فرصتی اندک برای تصمیم‌گیری

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی - دانشگاه علامه طباطبایی

انواع و خطرهای بحرانهای بزرگ:

براساس پژوهشهای انجام شده، بحرانها را می توان به طور کلی به دسته ها، گروهها، و انواع ذیل دسته بندی کرد.

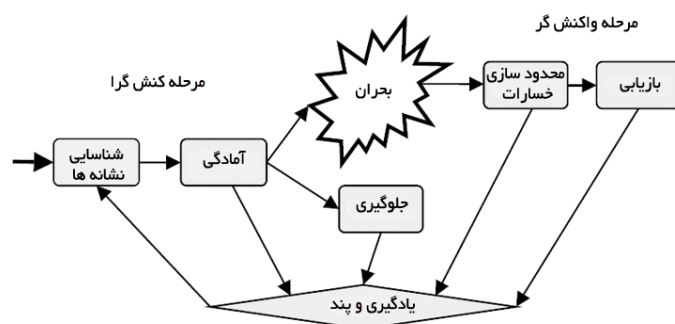
انواع و خطرات بحرانهای بزرگ	
اقتصادی	اعتصاب های کارگری، آشوبهای کارگری، نزول شدید قیمت سهام و نوسان قیمتها، سقوط بازار، کاهش درآمدهای اصلی
اطلاعاتی	از دست دادن اطلاعات خصوصی و محرمانه، اطلاعات نادرست، دستکاری در اسناد رایانه، از دست دادن اطلاعات کلیدی رایانه ای درباره مشتریان، تهیه کنندگان و غیره
مادی	از دست دادن وسایل کارخانه و تدارکات، از کار افتادن وسایل اصلی، اختلالهای بزرگ تجهیزاتی
منابع انسانی	از دست دادن مدیران اصلی، از دست دادن کارکنان اصلی، افزایش غیبت، افزایش در خرابکاری و تصادفات، خشونت در محیط کار
حسن شهرت	افترا، شایعه پراکنی، آسیب رساندن به حسن شهرت، دست آزدن در فلسفه شرکت
رفتارهای ناشی از بیماری روانی	دست بردن در فراورده، آدم ربایی، گروگان گیری، عملیات تروریستی
فاجعه های طبیعی	زمین لرزه، آتش سوزی، سیل، انفجار، توفان، گردبادها

در هریک از مدلهای ذیل به بررسی کلی اجزاء آن می پردازیم.

روش تحقیق:

مدل کنش گرا، واکنش گرا (کاربری عمومی با تاکید بر بحرانهای اقتصادی - محیطی):

از یک دیدگاه می توان مدیریت بحران را به دو مرحله تقسیم کرد. مرحله کنش گرا که قبل از وقوع بحران و برای جلوگیری و یا به حداقل رساندن خسارات بحران انجام می شود. مرحله واکنش گرا که در حین و بعد از وقوع بحران برای جبران خسارات انجام می گردد. شایان ذکر است که تحقیقات بسیار کمی بر روی مرحله اول و امور پیش بینی در دنیا صورت گرفته است. خصوصاً در صنعت گردشگری ایران این ضعف کاملاً نمایان است.



Source: After Pauchant and Mitroff (1992)

روند فرموله کردن مدیریت بحران از دیدگاه اقتصادی در سطح ملی یک کشور را می توان بصورت ذیل ارائه داد:

- ۱- تخمین اهمیت بخش گردشگری: اولین مرحله در مدیریت بحران تخمین مزیت رقابتی بخش گردشگری در مقایسه با دیگر بخشهای اقتصادیست. تنها با چنین ارزیابیست که میتوان به میزان سرمایه لازم برای حمایت از آن در مواقع بحران پی برد.
- ۲- شناسایی منابع اصلی بحران: این مرحله عبارت است از ارزیابی ابعاد احتمالی بحران و مقیاس اثر آن. در این مرحله باید به تمامی ابعاد گردشگری هم ازجانب عرضه و هم تقاضا توجه شود. در اینجا نیز تاکید می شود که بحران می تواند از جهاتی خارج از صنعت گردشگری به وقوع بپیوندد.
- ۳- شناسایی و رصد نمودن شاخصها: این مرحله شامل بررسی مداوم محیط درونی و بیرونی گردشگری و اعلام هرگونه انحرافی از نرم ها. تاکید می شود که تورگردانان و آژانسهای مسافرتی بدلیل دارا بودن نقش فی مابین وجه عرضه و تقاضا می توانند اطلاعات ارزشمندی را برای این مرحله بدست دهند.
- ۴- حل کردن مسائل عملی: از تفاوت های عمده میان سطوح کلان و خرد مدیریت بحران این است که عموماً ارائه راه کارهایی در سطح کلان بسیار سخت تر می نماید. از موارد چالش برانگیز در این زمینه وجود بوروکراسی بسیار در این سطح است که در کشورهای در حال توسعه ای همچون ایران کمبود منابع، تخصص و سرمایه لازم نیز باید مد نظر قرار گیرد. در این رابطه همواره باید سه مورد زیر مورد توجه قرار گیرد: سرعت پاسخ، سرعت سنجش پاسخ های محلی و ارتباطات میان بخشی در کلیه سطوح.
- ۵- تدوین یک برنامه بحران: یک برنامه مدیریت بحران نباید پیچیده باشد. این برنامه باید دارای اهدافی روشن قبل و بعد از بحران بوده و همواره مورد بازبینی قرار گیرد. عملاً در سطح کلان تا زمانی که یک بحران رخ ندهد نمی توان اثربخشی یک برنامه را مورد سنجش قرار داد مگر اینکه به سناریوها و برنامه های پیچیده کامپیوتری توسل جست. یکی از وظایف عمده تیم مدیریت بحران ایجاد ارتباطات نزدیک و موثر با اصحاب رسانه بخصوص پس از رخ دادن بحران است. از وظایف اصلی دولت پس از روی دادن بحران می توان به ایجاد معافیت های مالیاتی، محرک های ویژه، افزایش و رونق توریسم داخلی درغیاب گردشگری ورودی است.
- ۶- پتانسیل همکاریهای منطقه ای: درس بزرگی که بحران اقتصادی جنوب شرق آسیا در پی داشت این بود که هیچگاه یک کشور بصورت ایزوله در معرض بحران قرار ندارد.

مدل پیشگیری و توسعه پایدار (تاکید بر موارد زیست محیطی):

برطبق پیش بینی های انجام شده دمای هوای کره زمین بطور معمول و ظرف چند سال آینده ۲ درجه سانتیگراد افزایش خواهد یافت. در عین حال یخچالها در حال ذوب شدن می باشند. این امر باعث برهم ریختن نظم فصلی زمین و مناطق شکننده بسیاری بر روی کره زمین خواهد شد. کمبود آب نیز از دیگر آثار تغییرات آب و هوایی می باشد و پیش بینی ها حاکی از کاهش ۲۰ تا ۳۰ درصدی آب های شرب است. با اندکی تامل درخواهیم یافت که این مساله امنیت را در سطح بین المللی به چالش خواهد کشید. جهان باید خود را برای کمبودهای غذایی، فقر و آثار تغییرات محیطی آماده نماید. بر اساس پیش بینی های انجام شده سناریوهای مقابله با این تغییرات درحدود ۲۰ درصد تولید ناخالص جهان را به خود اختصاص خواهد داد.

حرارت زمین رو به افزایش است. میزان گازهای گلخانه ای که بر اثر فعالیت های افراطی انسان ها ایجاد شده اند، افزایش یافته است. مشکلات محیط زیستی با صنعتی تر شدن کشورها رو به افزایش است و بنا به گفته متخصصان سازمان ملل، روزانه بیش از ۵۰ نوع حیوان و گیاه در کره زمین در معرض انقراض قرار می گیرند. همچنین تحلیل رفتن جنگلها یکی از مهم ترین معضلات محیط زیستی است.

یافته های علمی حاکی از آنند که عوامل انسانی از جمله رشد جمعیت، فقر، نگرش نادرست، انسان محوری، و ارزشهای اقتصادی و سیاسی اثرات مهمی در فرسایش تنوع زیستی دارند.

در این رابطه، یکی از اساسی ترین راه کارها پیش گیریست که به بهترین نحو در مفاهیم توسعه پایدار قابل بررسی است:

مفروضات اساسی توسعه پایدار عبارتند از:

۱. یکپارچگی اقتصادی - محیطی: تصمیمات اقتصادی باید با توجه به اثراتی که بر محیط زیست می گذارند اتخاذ شوند.
۲. تعهد بین نسلها: تصمیمات در زمان فعلی باید با توجه به نتایجی که برای نسلهای آتی دارند، گرفته شوند.
۳. عدالت اجتماعی: کلیه مردم دارای حق برخورداری از محیطی هستند که بتوانند در آن محیط رشد کنند و شکوفا شوند.
۴. حفاظت محیطی: محافظت از منابع و حمایت از دنیای جانوری و گیاهی.
۵. کیفیت زندگی: تعریف گسترده تری از رفاه بشری باید ارائه شود، به نحوی که از محدوده رفاه اقتصادی فراتر رود.
۶. مشارکت: نهادها باید مجدداً ساماندهی شوند، به نحوی که از طریق آنها امکان شنیده شدن کلیه صداها در فرایند تصمیم گیری فراهم آید.

مدل بحرانهای سیاسی:

می توان انتظام و اجماعی نظری میان بازی های زبانی گوناگون در این عرصه پیرامون گزاره های زیر برقرار نماییم:

- ۱- یک بحران فعالیتی معطوف بهن تصمیم گیری فوق العاده است که در آن الگوهای تصمیم گیری موجود به وسیله وضعیت اضطراری در هم می شکند: وضعی اضطراری که تهدید به تحمیل خشونت و خسارت عمده به منافع ملی و اهداف بسیار مهم واحد تصمیم گیرنده می کند:
- ۲- میران زمان موجود برای پاسخ دادن را قبل از اتخاذ تصمیم محدود می کند:
- ۳- اعضای واحد تصمیم گیری با وقوع آن غالگیر می شوند:

چنانچه به سیک ایستون، نظام یا سیستم را چندین عامل یا عنصر (غیر تک وجهی) بدانیم که در یک چارچوب مرزی معین روی هم اثر می گذارند. و اگر تعریف سیاست را به عنوان اختصاص ارزشها از طریق اقتدار بدانیم، آنگاه می توانیم وضعیت سیاسی بی ثبات یا بحرانی را شرایطی بدانیم که در آن تاثیرگذاری یا کنش و واکنش درون و بین عناصر نظام سیاسی مبهم و غیرقابل پیش بینی است.

تیم مدیریت بحران نیازمند دست یازیدن به تسلسلی منطقی از کنش ها جهت سامان دهی استراتژی مناسب است:

۱. شناخت و تعریف مساله از رهگذر ارزیابی اطلاعات در دسترس و اخباری که مربوط به شرایط بحران هستند. در این مرحله، تدبیر بحران نیازمند یافتن پاسخی مناسب (در پرتو اطلاعات) برای سوالات پنج گانه است:
چیستی : تعریف ماهیت و تفسیر حدود.
آیا : آیا بحران منابع خاصی دارد؟ آیا ریشه تاریخی دارد؟
چرایی : چرا چنین بحرانی شکل گرفت؟ علل مقتضی و شرایط زایش آن چه بوده است؟
چگونگی : ویژگیها و شاخصه های بحران کدامند؟
کیستی : عواملان و کارگزاران بحران کدامند؟
۲. درک آسیب پذیری و تهدید. در یک نگاه کلی، آسیب پذیری به هر موقعیت و شرایطی اطلاق می گردد که یک هویت فردی یا جمعی را مستعد خسارت و شکست نماید. به عبارت دیگر سیاست امنیت ملی می تواند روی مسائل داخلی متمرکز بوده و در پی کاهش آسیب پذیریهای خود دولت باشد، یا تمرکز بر عرصه های خارج داشته و در صدد کاهش تهدید خارجی از طریق منابع ذی ربط آن باشد.
۳. تحلیل ریسک: طبیعت یک بحران غیرقابل پیش بینی، و طبعاً غیر قابل کنترل کامل است. به همین علت، هرگونه مدیریت بحرانی با پذیرش میزان قابل ملاحظه ای از ریسک همراه است.
۴. ترسیم و تدوین گزینه های استراتژیک ممکن در مهار و مدیریت بحران: بازی استراتژی را مانند موزیک، می توان در قالب دو کلید اصلی و فرعی نواخت. کلید اصلی استراتژی مستقیم است که قدرت در آن عامل اصلی و ضروری شمرده می شود. کلید فرعی نیز استراتژی غیر مستقیم است که در آن قدرت در حاشیه قرار می گیرد و جای خود را به عملیات روانی و طرح های دیگر می دهد.
در این میانه آن دسته از استراتژی هایی از کارایی بالاتری برخوردارند که مبتنی بر اصول زیر باشند:
انطباق منطقی با تهدیدات و فرصتها
انطباق اصولی با فوریت ها و اولویت های استراتژیک
انطباق راهبردی با کانون و دقایق گفتمان مسلط
انطباق با متغیرهای محیطی
انطباق با قدرت ملی
انطباق با ارزشها، ایستارها و هنجارهای جامعه
انتطابق منطقی با استراتژی سایر بازیگران در صحنه
۵. سنجش و احصاء بازخوردهای مثبت و منفی احتمالی هر استراتژی: بازخوردها جزئی لاینفک از کلیت یک استراتژی هستند: چه نوع حرکتی استعداد تبدیل شدن به یک بحران بزرگ را دارد.
امکان و سازو کار مهار امواج حاصله از حرکت های محتمل از سوی کانونهای مختلف مقاومت و بحران را چگونه ارزیابی می شود.
بحران مورد بحث چه نوع تهدیدات و فرصت هایی را در اختیار غیر خودی و خودی قرار می دهد.
آسیب پذیری ها و تعارضات درونی و بیرونی جامعه که ممکن است بر تداوم، تشدید و گسترش بحران یاری رسانند، کدامند؟ چگونه می باید مهار شوند؟
بحران کدامین لایه از جامعه (با چه عمق و گستره یی) را در بر گرفته، و کدامین مولفه های قدرت را به چالش طلبیده؟

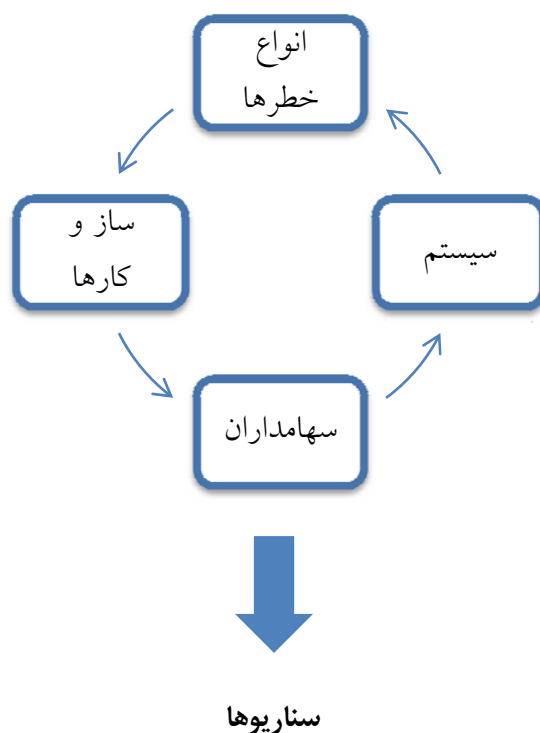
بحران هایی نظیر بحران مشروعیت و تزلزل در اعتماد عمومی نسبت به نظام تا چه میزان می توانند در بستر بحران جاری تولید و بازتولید شوندو

اکثریت خاموش و ناشناخته مردمی، تا چه میزان استعداد و انگیزه و انگیخته تبدیل شدن به لایه ای از بحران را دارند؟
۶. تقلیل گزینه های مختلف به یک گزینه و انتخاب استراتژی برتر: استراتژی برتر را اصطلاحاً استراتژی می نامیم که بیشترین
بینه های موید را به سوی خود جذب کند.

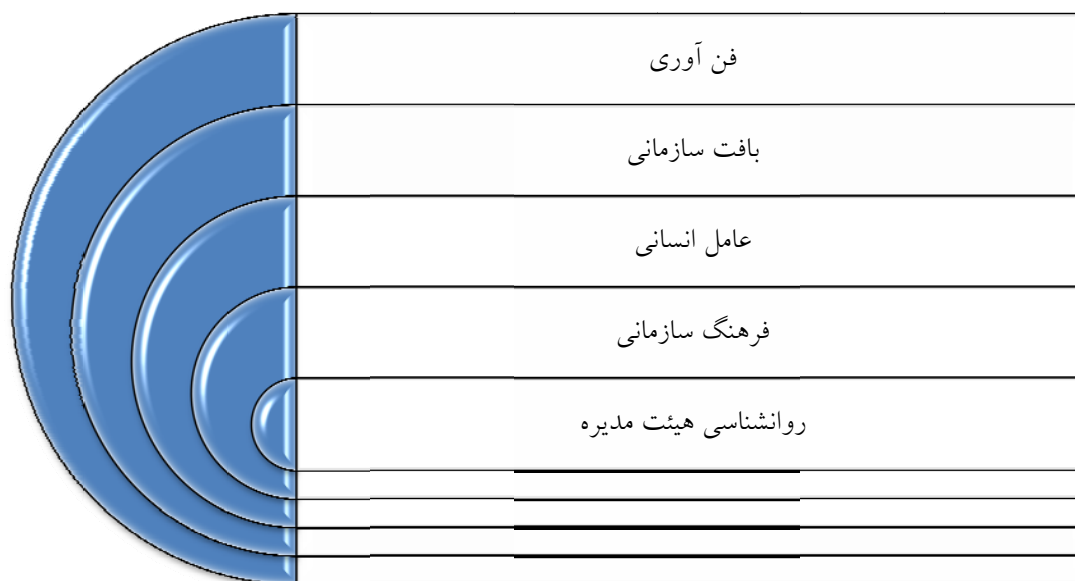
۷. پاسخ به بحران: که در این مرحله به اجرای بهترین استراتژی انتخاب شده می پردازیم.

الگوی بهترین روش عمل (تاکید بر محیط های درون سازمانی):

نمودار زیر نمایانگر بخشهای سازنده الگوی بهترین روش عمل (a best practice model) برای مدیریت بحران است.



- ساز و کارها: تنها برنامه ریزی نیست که برای آمادگی در برابر یک بحران، دارای اهمیت به سزااست. بلکه قابلیت های خود سازمان در مدیریت بحران است که دارای اهمیت فراوان است. نکته مهم این است که سازو کارهای شناخت بحران، خیلی پیش از وقوع بحران، وظیفه خود را انجام نمی دهند. سازمانها باید همواره دو امر را مورد توجه داشته باشند: پند آموختن از بحران پس از وقوع بحران و عدم طرح ریزی مجدد سیستمها به منظور بالابردن سطح کارایی مدیریت بحران در آینده.
- سیستمها: بخشهای پنج گانه ای که هر سازمان پیچیده ای دارای اهمیت هستند به الگوی پیازشکل شهرت دارد:



فن آوری نه در خلاء وجود دارد و نه در خلاء عمل می کند، بلکه بدست آدمی اداره می شود و که جایزالخطاست. چه بخواهیم و چه نخواهیم انسانها خسته می شوند، زیر فشارهای عصبی قرار می گیرند و خشمگین می گردند. همه این عوامل سبب خطاهای اداری و غیر اداری می شوند.

ژرف ترین بخش سازمان در فرهنگ و روانشناسی هیات مدیره آن نهفته است.

- سازو کارهای دفاعی: سازمانها برای انکار آسیب پذیری خود از این ساز و کارها استفاده می کنند.

نوع ساز و کارهای دفاعی	تفسیر / مثال
انکار	بحران تنها برای دیگران پیش می آید
حاشا	بحران پیش می آید اما اثر آن بر سازمان ما ناچیز است
آرمان گرایی	برای شرکت های خوب بحران پیش نمی آید
بلند پروازی	ما آنقدر بزرگ و نیرومند هستیم که از بحرانها در امانیم
فرافکنی	اگر بحرانی پیش بیاید حتماً علتش بدی دیگران است که می خواهند ما را از پا دریاورند
خردورزی	نباید نگران بحران باشیم، زیرا احتمال وقوع آن برای ما بسیار کم است. پیش از آنی که بحرانی را بشود جدی گرفت انسان می بایست احتمال وقوع و پیامدهای آن را دقیقاً ارزیابی کند
تقسیم بندی	بحران نمی تواند تمامی سازمانها را تحت تاثیر قرار دهد، زیرا هریک از قسمت ها برای خود مستقل است

- سهامداران: سهامدارن شامل گستره وسیعی از افراد درونی و بیرونی می شود که می بایست با یکدیگر همکاری کنند، در برنامه ریزی برای بحرانها سهیم باشند، و در آموزش و پرورش قابلیتها در سازمان شرکت بنمایند تا بتوانند پاسخگوی گستره ای از بحرانهای گوناگون باشند.

- سناریوها: سناریوی خوب به منزله چسب یکپارچه کننده ای است که همه عناصر پیشین را به هم پیوند می زند. سناریوی خوب مدیریت بحران، سناریوی بهترین - بدترین قضیه ای است که شخص می تواند در مورد اینکه بحران چگونه بر سازمان اثر می گذارد، بسازد.

نتایج و بحث:

شناسایی نشانه ها مهم ترین بخش مدیریت بحران می باشد، خیلی پیش از آنکه بحرانها رخ بدهند، تقریباً تمامی آنها ردپاهای مکرری از نشانه های هشداردهنده بدست می دهند و وقوع احتمالی بحران را خبر می دهند. اگر این هشدارهای اولیه دریافت شوند و روی آنها کار شود و به طرزی موثر روی آنها اقدام به عمل آید، از وقوع بحرانهای زیادی جلوگیری می شود که همین یکی از بهترین شکلهای مدیریت بحران به شمار می آید. بنابراین تمامی سازمانها می بایست دائماً کل عملیات و محیط های درونی و بیرونی خود را، به منظور شناسایی نشانه های سوانح احتمالی پیش از آنکه برطرف کردن آنها خیلی دیر شود مورد بررسی موشکافانه قرار دهند. سازمانها می بایست از واکنش گر (reactive) و کنش گرا (proactive) بودن تحول یابند. ضرب المثل اگر نشکسته درستش نکن باید جای خود را به این طرز بسپارد: اگر نشکسته به زودی خواهد شکست، بنابراین، همین حالا درستش کن. با توسعه پایدار و پایداری به الگوهای آن می توان از بسیاری از فجایع زیست محیطی جلوگیری کرد. در کشورهایی که به تازگی از بحرانهایی چون جنگ رهایی یافته اند دلیل در دسترس بودن و در خاطر ماندن آنچه روی داده، می توان الگوهای جهانی مناسبی ایجاد نمود.

- با افزایش گردشگران، رشد اقتصادی مربوط به آن و ایجاد وابستگی ها باید به نحوه مدیریت بحران در آینده ای که هر لحظه می تواند رخ دهد نیز اندیشید
- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری برای حمایت از صیانت این نهاد می تواند با تشکیل کارگروهی مشترک با نهادهای مختلف به بررسی و مدیریت منسجمی برای مقابله با آن سازمان بپردازد.

منابع:

۱. تاجیک، محمدرضا (۱۳۸۴). مدیریت بحران. چاپ دوم. تهران. انتشارات فرهنگ گفتمان.
۲. ئی ین میترا، گاس انگناس (۱۳۸۱). مدیریت بحران پیش از روی دادن. چاپ اول. تهران. ترجمه محمود توتونچیان. تهران. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۳. زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۵). مبانی توریسم و اکوتوریسم پایدار. چاپ اول. تهران. دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. Sausmarez, Nicolette (۲۰۰۴). *Crisis management for the tourism sector: issues in policy development*, United Kingdom: Department of Tourism and Leisure Management, Lancashire Business School University of Central Lancashire
۵. Crisis management - Wikipedia, the free encyclopedia
۶. CLIMATE CHANGE AND INTERNATIONAL SECURITY. Paper from the High Representative and the European Commission to the European Council