

## Identifying and Prioritizing Risk Factors and Formulating a Management Strategy in Iran's Tourism Industry

**Hamed Fallah Tafti** 

Assistant Professor of Management Department, Science and Arts University, Yazd, Iran

**Mirmohamad Asadi** 

Assistant Professor of Management Department, Science and Arts University, Yazd, Iran

**Jamileh Ghasemloei Soltanabad\*** 

Ph.D. Student in Tourism, Science and Arts University, Yazd, Iran

### Abstract

Due to the natural environment and political events, identifying crisis factors in the tourism industry has become a basic requirement for many tourist destinations. Due to Iran's location in the Middle East, which is plagued with crises, formulating a unified risk strategy in tourism is unavoidable.

### Introduction

On the one hand, strategic management of crisis and disaster is an essential element in managing the sustainable development of tourism. Risk assessment is also one of the main components of the crisis management planning process. On the other hand, one of the necessities of crisis management is to adopt a flexibility strategy, which means that in different stages of a crisis, one must use a strategy appropriate to that stage. Therefore, considering the methods of dealing with the crisis and its management in the Iranian tourism industry, these important questions arise that 1. What are the risk factors in Iran's tourism

---

Corresponding Author: hamideghasemloo@gmail.com

**How to Cite:** Fallah Tafti, Hamed,(2021), "Identifying and Prioritizing Risk Factors and Formulating a Management Strategy in Iran's Tourism Industry", *Tourism Management Studies*, Vol.16, No.55, 139-163.

industry? 2. What is the prioritization of risk factors in the Iranian tourism industry? 3. How can crises be predicted, controlled, and directed using the proposed model?

### **Materials and Methods**

The present study is developmental-applied research that has provided an integrated strategy for crisis management since the tourism industry is service-based. The target population was a group of experts and academics in the tourism industry. The fuzzy cognitive mapping technique analyzed the collected data.

### **Discussion and Results**

So as to answer the first question of the research on identifying critical factors in the Iranian tourism industry, 15 factors were identified, which are: political and social instability in the region, infrastructure shortages, environmental pollution, currency fluctuations and price instability, the prevalence of infectious diseases, natural disasters, climate restrictions, weakness in safety and insurance, weakness in-market support, fuel price fluctuations, controls double security, terrorist attacks, bad tourism experience and dissatisfaction of tourists, differences in attitudes towards different nationalities, and visa problems. In order to answer the second question of the research based on prioritization of risk factors, the following factors were identified as the most important risk factors by using expert opinions and results of Fcmapper software: political and social instability in the region, infrastructure deficiencies, environmental pollution, price fluctuations, the prevalence of infectious diseases, and natural disasters. Then, in order to answer the third question, based on how to use the proposed model to predict, control and manage crises, three scenarios were designed.

In the first scenario, the factors of political instability and infrastructure shortages were considered the first and second priorities. The factors of climate constraints and weakness in market support were considered low (sub-priorities) priorities. And in order to create a scenario, these four factors were strengthened so that The result of this scenario positively influences all other factors and can increase them. In other

words, if two critical factors with a high degree of priority are reduced, we can see a reduction in other factors, including double security control, dissatisfaction, and a bad tourism experience, which will boost travel demand. In the second scenario, the factor of natural disasters as a priority factor and visa problems as a factor of low priority (sub-priority) are strengthened, which leads to an increase in other critical factors in tourism. In other words, the reduction of natural disasters can reduce the prevalence of diseases and illnesses, which in turn increases the health and safety of society. In the third scenario, the currency fluctuation factor as a priority factor and the weak market support factor as a low (second priority) factor are strengthened. The result of the scenario shows an increase in other critical factors in tourism, or on the other hand, a decrease in currency fluctuations and price instability, and a decrease in weak market support, will reduce fuel price fluctuations, which can lead to increased tourism demand and prosperity.

### **Conclusions**

The results of the scenario show lack of risk and threat understanding may be determinants that can weaken the image, reputation, and competitiveness of a country. Or also may have a decisive impact on the performance of a country from an economic point of view and especially the impact of services and infrastructure (transportation, etc.) or safety and security. Competitive advantage, image, reputation, service delivery, and cultural differences determine factors in developing an integrated risk management strategy. For example, safety and security are important factors that impact tourists' demand in the tourism industry. The response of different countries to various events depends on various factors, especially economic situation, governance model, readiness to deal with a crisis, international community response, and mass media and business culture.

Furthermore, it should be noted that tourism is an interdisciplinary industry that is intertwined with other sciences such as sociology, psychology, geography, and anthropology. In addition, management decisions must be made based on practical management and marketing practices. Practical and strategic approaches in crises and natural disasters in different countries and cultures can be different. As

Hofstede states, people with different cultures tend to have different management styles. Regarding the presented risk management model of COSO (2004) and identifying risk factors in the Iranian tourism industry, firstly, it is necessary to form a working group of experts and stakeholders in this industry. Then, the existing risks can be assessed by identifying the strengths, opportunities, weaknesses, and threats in this industry's internal and external environment and its consequences by prioritizing the identified risks. After designing a plan to deal with these threats and risks, management decisions can be made. Finally, continuous monitoring and review can be carried out. According to the feedback of management decisions and its operation mode, the tourism industry's crisis, sustainability, and continuity can be reduced.


**Keywords:** Crisis, Integrated Risk Management System, Fuzzy Cognitive Map.






## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ریسک و تدوین استراتژی ایران مدیریت آن در گردشگری

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه علم و هنر یزد، یزد، ایران

حامد فلاح تفتی 

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه علم و هنر یزد، یزد، ایران

میرمحمد اسعدی 

دانشجوی دکتری گردشگری، دانشگاه علم و هنر یزد، یزد، ایران

جمیله قاسملوی سلطان آباد  \*

### چکیده

شناسایی عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری به دلایل حوادث طبیعی - زیست‌محیطی و سیاسی در بسیاری از مقصدهای گردشگری ضروری اساسی است و قرار گرفتن کشور ایران در منطقه خاورمیانه، و با احتمال زیاد وجود بحران در منطقه، تدوین یک استراتژی ریسک یکپارچه را در گردشگری اجتناب‌ناپذیر کرده‌است. پژوهش حاضر پژوهشی توسعه‌ای - کاربردی است، که با در نظر گرفتن ماهیت خدماتی صنعت گردشگری به تدوین راهبردی یکپارچه در برابر بحران پرداخته‌است. جامعه آماری پژوهش را خبرگانی از صنعت گردشگری و دانشگاه تشکیل می‌دهند و در تحلیل داده‌ها، از تکنیک نگاشت شناختی فازی استفاده شد. مدل نهایی موثرترین عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران را به ترتیب بی‌ثباتی سیاسی در منطقه، کاستی در زیرساخت‌ها، آلودگی‌های زیست‌محیطی، نوسانات ارزی، شیوع امراض و بیماری‌های واگیردار، بلاای طبیعی شناسایی شد و ضرورت استفاده از یک استراتژی یکپارچه مدیریت ریسک در صنعت گردشگری پیشنهاد می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** بحران، سیستم یکپارچه مدیریت ریسک، تکنیک نگاشت شناختی فازی (FCM)

## مقدمه

مدیریت استراتژیک بحران‌ها و بلایا یک عنصر اساسی در مدیریت توسعه پایدار گردشگری محسوب می‌شود (مایکولی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). رشد بی‌سابقه صنعت گردشگری در چند سال گذشته و رقابت در سطح جهانی مقصدهای گردشگری را با چالش‌های جدیدی مواجه کرده است (منصوری مؤید و سلیمانی، ۱۳۹۱). در شرایط امروز، بحران‌ها و مدیریت آن‌ها مسئله‌ای مهم تلقی می‌شود، که ارتباطاتی نیز با گردشگری و فعالیت‌های آن دارد و به نظر می‌رسد که صنعت گردشگری با دارا بودن ویژگی‌هایی که آن را از دیگر صنایع جدا می‌سازد همواره در معرض بحران‌های مختلف است، که این امر می‌تواند احتمال وقوع و میزان بروز بحران در این صنعت را شدت بخشد. این موضوع مستلزم استراتژی و مدیریت مناسب بحران است (یاوری گهر و همکاران، ۱۳۹۵).

ریچی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) برای افزایش مدیریت راهبردی یک مقصد با هدف کاهش خطر و افزایش آمادگی در هنگام وقایع منفی، پیشنهاد ترکیب نگرش خاص گردشگری با نظریه‌ها و مفاهیم سایر رشته‌ها را مطرح می‌کند. حتی قبل از آن، مانینگ (۱۹۹۱) یادآور می‌شود که مدیریت بحران در توسعه پایدار گردشگری بسیار مهم است. مدیریت بحران به معنای سوق هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل و انتظار برگشت امور در اسرع وقت، به شرایط قبل از بحران است (رضایی و بختیاری، ۱۳۹۰)؛ همچنین فالکنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) ارزیابی ریسک را به‌ویژه یکی از مولفه‌های اصلی فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت بحران معرفی کرده است. از این رو، پیش شرط لازم برای حفظ پایداری هم گردشگری و هم اقتصاد کلان رسیدن به یک رویکرد جامع و پیشگیرانه است (مایکولی و همکاران، ۲۰۱۸).

به عقیده هیلز<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، یکی از ضروریات مدیریت بحران اتخاذ استراتژی انعطاف‌پذیری<sup>۵</sup> است یعنی در مراحل مختلف وقوع یک بحران می‌بایست از راهبرد متناسب با آن مرحله استفاده کرد. راهبرد کلی مدیریت بحران قبل از وقوع راهبرد کنشی است، یعنی مدیریت بحران بر آن است که با پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران جلوگیری کند و/یا حجم آن را مهار کند و یا کاهش دهد. در حین بحران، راهبرد واکنشی پیشنهاد می‌شود

---

1 Mikulić et al.,

2 Ritchie

3 Faulkner

4 Hills

5 flexible strategy

یعنی بیش از هر چیز بر عملیات امداد و نجات پافشاری می‌شود و نهایتاً برای مرحله پس از بحران، دو نوع راهبرد تعاملی و گزینشی پیشنهاد می‌گردد. راهبرد تعاملی بر تجربه‌اندوزی از بحران‌های قبلی و برنامه‌های مقابله با بحران تاکید دارد و راهبرد گزینشی برای مقابله با بحران‌هایی است که احتمال وقوع آن‌ها بیشتر است (رضایی و بختیاری، ۱۳۹۰).  
باتوجه به روش‌های مقابله با بحران و مدیریت آن در صنعت گردشگری ایران، این سؤالات اساسی مطرح می‌گردند:

- ۱- عوامل ریسک در صنعت گردشگری ایران کدام‌اند؟
- ۲- اولویت‌بندی عوامل ریسک در صنعت گردشگری ایران چگونه است؟
- ۳- چگونه با استفاده از مدل ارائه شده می‌توان بحران‌ها را پیش‌بینی، کنترل و هدایت کرد؟

### پیشینه پژوهش

امروزه صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی کشورهای شناخته می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقاضای گردشگری به عوامل مختلفی بستگی دارد، اما در میان این عوامل، ایمنی و امنیت از بیشترین اهمیت برخوردارند. از طرفی، عدم درک خطر و تهدید ممکن است عوامل تعیین‌کننده‌ای باشد که می‌تواند چهره، شهرت و رقابت‌پذیری را در یک کشور تضعیف کند و یا همچنین ممکن است تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر عملکرد یک کشور از دیدگاه اقتصادی و به‌ویژه تأثیرگذاری بر عوامل خدمات و زیرساخت‌ها (حمل‌ونقل) و ایمنی و امنیت داشته باشد (وانهوا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

در مدل‌های ارائه‌شده مدیریت بحران، مزیت رقابتی، تصویر، شهرت، ارائه خدمات و تفاوت‌های فرهنگی عوامل تعیین‌کننده هستند. برای مثال، ایمنی و امنیت پارامترهایی هستند که در گردشگری بر تقاضای گردشگران تأثیر ویژه‌ای می‌گذارند و پاسخ کشورهای مختلف به این نوع رویدادها به عوامل مختلفی بستگی دارد، به‌ویژه به موقعیت اقتصادی، الگوی حاکمیت، آمادگی مقابله با یک وضعیت بحرانی، واکنش جامعه جهانی، رسانه‌های جمعی و فرهنگ تجارت (کروچ و ریچی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

بیش از هر فعالیت اقتصادی، موفقیت یا شکست یک مقصد گردشگری به توانایی آن در تامین امنیت و فراهم‌سازی محیط امن برای بازدیدکنندگان وابسته است (یاوری‌گهر و

1 Vanhove

2 Crouch & Ritchie

همکار، ۱۳۹۵). تأمین امنیت مستلزم مدیریت بلایای طبیعی و حوادث انسانی همانند بیماری، اغتشاشات سیاسی، تنش‌های نظامی و تروریسم است (ولو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

باتوجه به ارائه این مطالب، چهارچوب اصلی بحران‌ها به ۳ دسته عمده تقسیم می‌شود:

- گروه اول: به مطالعات مربوط به دلایل رویدادهایی چون بحران و بلایای طبیعی اشاره دارد؛  
- گروه دوم: در مورد تاثیر بحران و بلایای طبیعی بر روی اقتصاد، عملکرد گردشگری، خدمات و زیرساخت‌ها بحث می‌کند؛

- گروه سوم: در رابطه با نگرش‌ها و پاسخ‌های ذی‌نفعان است (سونمز و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

دلوین<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) دو دسته از عوامل را به‌عنوان منشاء ایجاد بحران معرفی می‌کند: بحران‌های طبیعی مانند زلزله، سیل و مانند آن‌ها و بحران‌های انسان‌ساخت که ناشی از عملکرد و/یا طرح و نقشه قبلی انسان‌ها هستند. پارسونز<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) طبقه‌بندی بحران‌های گردشگری را در قالب سه نوع بحران معرفی کرد: ۱) بحران‌های ناگهانی، که درواقع به‌قدری سریع و بدون علائم هشداردهنده هستند که فرصت هیچ برنامه‌ریزی برای رویارویی با آن‌ها وجود ندارد؛ ۲) بحران‌های پدیدار شده، درواقع سرعت وقوع آن‌ها آهسته‌تر از گروه اول است و تا حدودی توانایی اقدامات لازم برای محدود کردن آثار مخرب آن وجود دارد؛ و ۳) بحران‌های ثابت، که ممکن است هفته‌ها، ماه‌ها و یا سال‌ها زمان برای وقوع آن‌ها نیاز باشد.

باتوجه به این مطالب، فالکنر برای ساختن مدل عمومی بحران‌ها و بلایا از یک رویکرد عمیق استقرایی استفاده می‌کند (فالکنر، ۲۰۰۱)؛ و ریچی بر ضرورت رویکرد جامع‌تر تاکید دارد (ریچی، ۲۰۰۴). برخی افراد که به‌دنبال دلایل بحران‌ها و بلایا و نقش ذی‌نفعان در رویدادها هستند غالباً از رویکرد مفهومی استفاده می‌کنند (پاراسکواس و ارندل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). برخی دیگر به تحقیقات ارزیابی ریسک از طریق سوالات اولیه از ذی‌نفعان خاص، نمایندگان شرکت و دولت‌ها، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان می‌پردازند (ساندرز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). علاوه بر این، رویکردهای استراتژیک بحران‌ها و بلایای طبیعی در کشورها و فرهنگ‌های

---

1 Volo

2 Sonmez et al.,

3 Devlin

4 Parsons

5 Paraskevas & Arendell

6 Saunders et al.,



مختلف می‌تواند متفاوت باشد. برای مثال، فرهنگ شرقی به همان روشی که فرهنگ‌های غربی واکنش نشان می‌دهند عمل نمی‌کنند و رویکرد سلسله‌مراتبی فرهنگ‌های شرقی به فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند یک واکنش یا استدلال محکم و قوی باشد و به‌طور کلی به همان روشی که در جوامع غربی عمل می‌شود اجرا نمی‌شود (فان و زیگانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

همان‌طور که هافستد اظهار می‌دارد افراد با فرهنگ‌های مختلف تمایل به داشتن سبک‌های مدیریتی متفاوت دارند. برای مثال، می‌توان به تفاوت واکنش مدیران آمریکایی و مدیران چینی هنگام برخورد با وضعیت نامطمئن و نامشخص اشاره کرد، که با داشتن فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان بالا، مدیران چینی معمولاً فاقد روحیه ماجراجویی و احساس خطر هستند و از طرفی در شرایط عدم اطمینان کم، مدیران آمریکایی به احتمال زیاد ریسک (خطر) را می‌پذیرند (فان و زیگانگ، ۲۰۰۷).

کاراگیانیز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) از دیدگاه دیگری به طبقه‌بندی بحران‌هایی که صنعت گردشگری را تهدید می‌کنند می‌پردازند و در طبقه‌بندی خود به تأثیر عامل انسانی اشاره می‌کنند و سه نوع بحران را معرفی می‌کنند که عبارت‌اند از: ۱) بدون دخالت انسان؛ ۲) با دخالت غیر مستقیم انسان؛ و ۳) با دخالت مستقیم انسان. سوآسمارز<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) می‌گوید بحران‌هایی که صنعت گردشگری را تهدید می‌کنند یا طبیعی هستند، مانند سونامی و زلزله و طوفان و از این دست یا انسان‌ساخت، مانند سقوط هواپیما و حملات تروریستی و جنگ و مانند آن‌ها. عوامل بحران‌زا در جدول شماره ۱ به‌طور خلاصه نمایش داده شده‌است.

باتوجه به جدول ۱ و عوامل شناسایی‌شده در گردشگری از سال ۲۰۱۸-۲۰۰۶، بررسی بیشتر این عوامل توسط خبرگان مورد توجه قرار گرفت.

---

1 Fann & Zigang  
2 Karagiannis et al.,  
3 Sausmarez

جدول ۱. عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری

ردیف	نویسنده	عوامل بحران‌زا
۱	ولو (۲۰۰۸)	بیماری اغتشاشات سیاسی تنش‌های نظامی و تروریسم
۲	کاراگیانیز و همکاران (۲۰۰۶)	بدون دخالت انسان با دخالت غیر مستقیم انسان با دخالت مستقیم انسان
۳	سوآسمارز (۲۰۰۷)	طبیعی شامل سونامی، زلزله و طوفان انسان‌ساخت مثل سقوط هواپیما، حملات تروریستی، جنگ و...
۴	دلوین (۲۰۰۷)	بحران‌های طبیعی مانند زلزله، سیل و مانند آن‌ها بحران‌های انسان‌ساخت به شکل تصادفی و عامدانه
۵	مایکولی و همکاران (۲۰۱۸)	آب و هوای بد بلاایای طبیعی شیوع امراض و بیماری‌های واگیر حملات تروریستی بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی در منطقه آلودگی زیست‌محیطی تجربه بد گردشگری قدرت پشتیبانی بازار قیمت ارز قیمت سوخت گذرگاه‌های مرزی و موانع عبور

منبع: گردآوری محقق

### بررسی عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران

- ۱- مشکلات ویزایی: تهیه ویزا چه برای گردشگران خروجی به مقصد کشورهای اروپایی و چه برای گردشگران ورودی مشکلات عدیده‌ای را به همراه دارد.
- ۲- بلاایای طبیعی: قرار گرفتن ایران بر روی خط زلزله و ضعف مدیریت که مانع از بروز سیل در مناطق مختلف نمی‌شود از بلاایای طبیعی نگران‌کننده بوده و هست.

۳- تجربه بد گردشگری و عدم رضایتمندی گردشگران: ضعف در زیرساخت‌ها، ضعف در تبادل ارز، اغراق در تعارف و عدم صداقت فروشندگان و ارائه‌دهندگان خدمات باعث عدم اعتماد گردشگر به میزبان می‌شود.

۴- ضعف در ایمنی و بیمه: ضعف در اعمال قوانین استاندارد بهداشت و سلامت کارکنان و گردشگران صنعت گردشگری و ضعف در زیرساخت‌های بهداشتی چه در خود مقصدها و چه در بین راهی‌ها.

۵- آلودگی‌های زیست محیطی: وجود ترافیک ناهنجار در شهرهای بزرگ و استفاده از سوخت‌های فسیلی و دودزا در صنایع، باعث آلودگی‌های زیست محیطی در مقصدهای گردشگری است.

۶- کاستی در زیرساخت‌ها: ضعف در صنعت حمل‌ونقل هوایی و سایر انواع حمل‌ونقل اعم از زمینی، جاده‌ای، ریلی و دریایی. همچنین ضعف در زیرساخت‌های اماکن اقامتی با میانگین قیمت مناسب در حد درآمد متوسط گردشگران داخلی.

۷- حملات تروریستی در منطقه (عراق، افغانستان، سوریه و ...): که باعث نگرانی‌های فراوانی می‌شود.

۸- کنترل‌های امنیتی مضاعف: گردشگران ورودی در مبادی ورودی کشور کنترل امنیتی می‌شوند و وارد کشور می‌شوند. ولی متاسفانه در بین راه‌ها، شهرها، هتل‌ها و ... مورد کنترل مضاعف قرار می‌گیرند، که این عامل نارضایتی را به همراه دارد.

۹- تفاوت نگرش به ملیت‌های مختلف: علی‌رغم بالا بودن فرهنگ ایرانی متاسفانه هنوز نگرش به ملیت‌ها و رنگ پوست افراد همچنان معضلی مهم است. تفاوت نگاه به فرد اروپایی سفید پوست با نگاه به سیاه‌پوست افریقایی هنوز وجود دارد.

۱۰- محدودیت‌های اقلیمی: وجود فصل پرکار<sup>۱</sup> و فصل کم‌کار<sup>۲</sup> نشان از وجود محدودیت‌های اقلیمی است که با معضل ضعف در زیرساخت‌ها عامل بحران‌زا محسوب می‌گردد.

۱۱- شیوع امراض و بیماری‌های واگیردار: انواع بیماری‌های واگیردار در سال‌های اخیر از سارس و آنفولانزای مرغی، تب برفکی و ... تا کرونا و احتمال سرایت سریع آن همیشه باعث نگرانی‌های فراوانی برای مقصدهای گردشگری بوده و هست.

---

1 High Season

2 Low Season

- ۱۲- بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی در منطقه: وجود جنگ در منطقه (عراق، افغانستان، سوریه و ...) باعث مهاجرت‌های بی‌رویه از این کشورها به سایر کشورها شده‌است که نشان‌دهنده بی‌ثباتی پیامد جنگ در منطقه است.
- ۱۳- نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها: اعمال تحریم‌های متوالی علیه ایران از طرف آمریکا و متحدانش باعث نوسانات شدید ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها و فشار مضاعف بر مردم شده‌است، که حذف احتمال سفر در سبد خانوار را منجر می‌شود.
- ۱۴- نوسانات قیمت سوخت: نوسانات قیمت سوخت در ارتباط با سایر ضعف‌های زیرساختی به‌عنوان عاملی برای حذف احتمال سفر از سبد خانوار می‌گردد.
- ۱۵- ضعف در قدرت پشتیبانی بازار (قدرت خرید گردشگران): وجود نوسانات ارزی و درآمد متوسط رو به پایین در سطح جامعه، باعث افت قدرت خرید می‌گردد. پس از بررسی و تعدیل عوامل در جدول شماره ۲، عوامل و موانع بحران‌زا در توسعه صنعت گردشگری عبارت‌اند از:

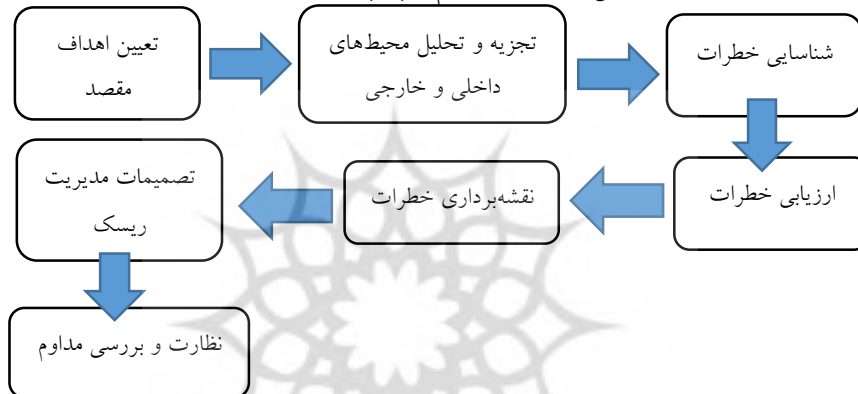
جدول ۲. عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران با توجه به نظرات خبرگان

شماره	عوامل
۱	مشکلات ویزایی
۲	بلاپای طبیعی
۳	تجربه بد گردشگری و عدم رضایتمندی گردشگران
۴	ضعف در ایمنی و بیمه
۵	آلودگی‌های زیست محیطی
۶	کاستی در زیرساخت‌ها
۷	حملات تروریستی
۸	کنترل‌های امنیتی مضاعف
۹	تفاوت نگرش به ملیت‌های مختلف
۱۰	محدودیت‌های اقلیمی
۱۱	شیوع امراض و بیماری‌های واگیردار
۱۲	بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی در منطقه
۱۳	نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها
۱۴	نوسانات قیمت سوخت
۱۵	ضعف در قدرت پشتیبانی بازار

### مدل پیشنهادی فرآیند یکپارچه مدیریت ریسک<sup>۱</sup>

چارچوب پیشنهادی کاسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، فرآیند شناسایی ریسک، تعیین کمیت و مدیریت خطرات در سطح مقصدهای گردشگری را ارائه می‌کند. به‌طور کلی ارزش اصلی یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت ریسک این است که تصمیم‌سازان را قادر می‌سازد تا تصویر بزرگی از تمام خطراتی که یک مقصد در معرض آن قرار دارد را ببینند و همچنین روابط موثرتر بین انواع خاص از خطرات را ارزیابی کنند.

شکل ۱. فرآیند سیستم یکپارچه مدیریت ریسک



پس از تعیین مکانیزم IRM، یک ارزیابی ریسک مقدماتی برای صنعت گردشگری اجرا می‌شود و نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT<sup>۳</sup>) را شناسایی می‌کنند و از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، فناوری، حقوقی، سیاسی و زیست‌شناسی مجموعه‌ای از بارزترین خطراتی که ممکن است به‌طور سالانه بر صنعت گردشگری تأثیر بگذارند بررسی می‌شود. در مرحله بعد، با مراجعه به اسناد توسعه ملی، برنامه‌ها و اقدامات گردشگری، مقالات دانشگاهی و تشکیل کارگروه بررسی اسناد و مستندات توسط خبرگان به تدوین استراتژی اقدام می‌گردد.

1 Integrated Risk Management

2 Coso

3 Strength, Opportunity, Weakness, Treat

## روش‌شناسی

نوشتار حاضر از منظر تحقیقی، توسعه‌ای - کاربردی است که شیوه انجام آن به صورت تحلیلی - تبیینی است. جامعه آماری پژوهش را در مجموع ۱۵ نفر (۶ زن و ۹ مرد) از خبرگان صنعت (۵ نفر با سابقه بیش از ۶ سال فعالیت در زمینه هتل‌داری، بوم‌گردی، رستوران‌داری و مدیریت دفاتر خدمات گردشگری) و کارشناسان وزارت میراث فرهنگی و گردشگری (۵ نفر با تحصیلات دکتری و کارشناسی ارشد در زمینه جغرافیا و برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهری و بازاریابی با بیش از ۵ سال سابقه سرپرستی یا مدیریت در پژوهشکده‌های میراث فرهنگی و گردشگری کشور)، و همچنین استادان دانشگاهی (۵ نفر استادیار و استاد تمام با سوابق بیش از ۷ سال تدریس در زمینه‌های مختلف گردشگری) تشکیل دادند، که میانگین سنی آن‌ها بین ۴۶-۵۳ سال و ۶۹-۵۳ سال بود. اطلاعات به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه) گردآوری شدند. برای بررسی روایی عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری و موانع توسعه گردشگری پرسشنامه نیمه‌ساختارمند در قالب ۱۵ سؤال به صورت مقایسه زوجی تهیه گردید و در اختیار خبرگان قرار گرفت. بررسی و اولویت‌بندی عوامل بحران‌زا تاییدی بر روایی پرسش‌نامه بود. سپس به منظور بررسی پایایی عوامل بحران‌زا در پژوهش، پرسش‌نامه مذکور در ۳ نوبت در اختیار خبرگان قرار گرفت که پس از بررسی و تعدیل تأیید گردید. از طرفی نتایج بررسی عوامل بحران‌زا و موانع توسعه گردشگری مستخرج از جدول یک، همسو با نظرات خبرگان (جدول دو) به دست آمد که تاییدی بر روایی و پایایی پژوهش است.

## نگاشت ادراکی فاز (FCM)

روش محاسباتی نرم برای مدل کردن سیستم‌هاست. FCM ها حقایق، اشیا و فرآیندها را به ارزش‌ها، سیاست‌ها و اهداف ارتباط می‌دهند و چگونگی انجام اعمال متقابل و نحوه عملکرد حوادث پیچیده را پیش‌گویی می‌کنند و به سوالات پر معنای "چه می‌شود ... اگر؟" پاسخ می‌دهند (Jose, 2009). با کمک FCM، تصویری کلی از روابط بین عوامل موفقیت نشان داده می‌شود و تأثیر CSF ها بر اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. نگاشت ادراکی، گرافی حاوی ۲ عنصر اصلی مفاهیم و ارتباطات علی است. مفاهیم تحت عنوان متغیرها و ارتباطات علی به عنوان روابط میان متغیرها بازمایی می‌شوند.

اگر بین دو متغیر رابطه مستقیم (مثبت) باشد، افزایش یا کاهش در متغیر علت، موجب تغییری در همان جهت (افزایش یا کاهش) در متغیر معلول خواهد شد. اگر رابطه معکوس (منفی) باشد، تغییری که متغیر علت پیدا می‌کند در جهت عکس بر متغیر معلول اعمال می‌شود. لذا با توجه به کیفی بودن حیطة نگاشت ادراکی و ازسوی دیگر بادر نظر گرفتن توان کمی‌سازی منطق فازی، "کاسکو" نگاشت ادراکی فازی با وزن‌های فازی را در سال ۱۹۸۶ معرفی می‌کند (Kosko, 1986). بر مبنای تعریف وی، FCM نمودار گرافیکی هدایت‌شده با هدف نمایش روابط علت و معلول میان عوامل است که رابطه میان هر جفت عامل در این مدل با عددی در بازه [۱ تا ۱-] مشخص می‌شود. یعنی اگر قواعد نگاشت‌های ادراکی با هر عددی بین صفر و یک (یا بین ۱- و ۱) سنجیده شود یا از کلمات وزنی استفاده شود، نگاشت‌های ادراکی به نگاشت‌های ادراکی فازی تبدیل می‌شوند. در این مدل، پویایی یک سیستم به وسیله شبیه‌سازی تعاملات بین مفاهیم و عوامل موجود در آن نمایش داده می‌شود. این مدل برای نمایش هر دو نوع داده کمی و کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Rodriguez, 2007). ایجاد یک مدل FCM نیازمند ورودی‌هایی است که از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر به دست می‌آید. بنابراین در این مدل، تجارب انباشته‌شده افراد یا دانش موجود در حوزه‌ای که مدل برای آن ترسیم شده است یکپارچه می‌شود و بر مبنای آن‌ها روابط علت و معلولی میان عوامل تشکیل‌دهنده سیستم شکل می‌گیرد (Alizadeh et al., 2007).

از جمله روش‌های ساخت FCM، کمترین فاصله است. همچنین از روش‌های یادگیری برای آموزش آن استفاده زیادی شده است. یادگیری FCM به وسیله تنظیم دقیق روابط علی اولیه یا قدرت وزن یال‌های آن با کمک الگوریتم‌های یادگیری شبکه‌های عصبی مصنوعی یا الگوریتم‌های فراابتکاری صورت می‌گیرد. ارزش به کارگیری این مدل زمانی به خوبی درک می‌شود که مدیران بتوانند تغییرات راهبردی خود را به وسیله آن آزمایش و نتایج تغییرات مفاهیم مدل را مشاهده کنند. شبیه‌سازی و تحلیل نگاشت ادراکی فازی و طراحی سناریوهای مختلف این امکان را به مدیران و کارشناسان می‌دهد تا بتوانند به سوالاتی مانند سوالات زیر پاسخ دهند که: راه‌های مختلف دستیابی به هدف مشخص کدام‌اند؟ مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عوامل مفاهیم در دستیابی به اهداف چیست؟ کدام یک از راه‌های دستیابی به

اهداف میان کارشناسان دارای بالاترین میزان باور در رابطه با امکان‌پذیری است؟  
(Axelrod, 1976).

گام اول: تعیین عوامل موجود در مسئله: ابتدا عوامل بحران‌زا و موانع توسعه گردشگری ایران شناسایی و سپس با استفاده از نظرات خبرگان تعدیل شدند و پارامترهایی به آن افزوده گردید. در این مرحله، عوامل<sup>۱</sup> موجود در مسئله در جدول ۳ مشخص می‌شود.

جدول ۳. عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران و موانع توسعه گردشگری

شماره	عوامل
F1	مشکلات ویزایی
F2	بلایای طبیعی
F3	تجربه بد گردشگری و عدم رضایتمندی گردشگران
F4	ضعف ایمنی و بیمه
F5	آلودگی‌های زیست محیطی
F6	کاستی در زیرساخت‌ها
F7	حملات تروریستی
F8	کنترل‌های امنیتی مضاعف
F9	تفاوت نگرش به ملیت‌های مختلف
F10	محدودیت‌های اقلیمی
F11	شیوع امراض و بیماری‌های واگیردار
F12	بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی در منطقه
F13	نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها
F14	نوسانات قیمت سوخت
F15	ضعف در قدرت پشتیبانی بازار

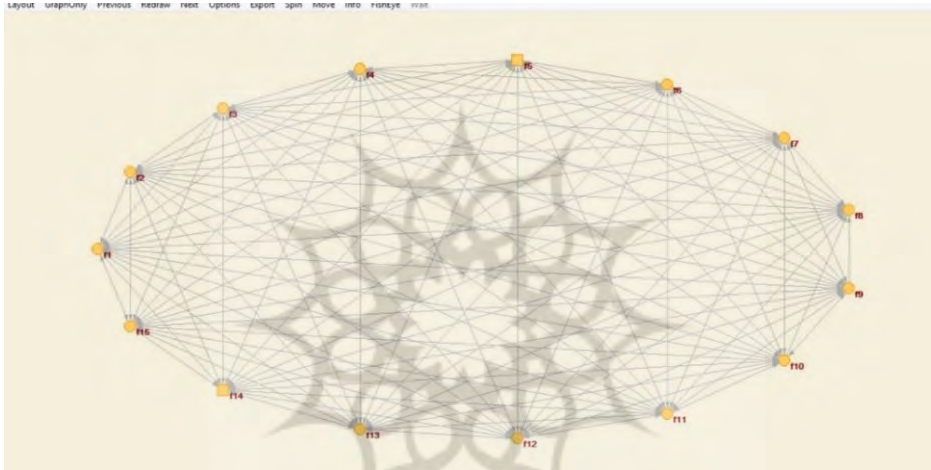
گام دوم: تعیین روابط حاکم بین عوامل با مقایسه زوجی آن‌ها انجام می‌گیرد؛  
گام سوم: تعیین ماتریس مقایسه زوجی به طیف فازی تبدیل می‌گردد؛  
گام چهارم: ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌دهیم؛  
گام پنجم: ماتریس تصمیم نهایی را تشکیل می‌دهیم، که در این مرحله، ماتریس تصمیم نهایی حاصل از نظرات خبرگان وارد نرم‌افزار FCMapper می‌شود. این نرم‌افزار، وزن‌ها و روابط علت و معلولی را تعیین می‌کند؛



گام ششم: نرم‌افزار Pajek با استفاده از خروجی نرم‌افزار FCMapper، نقشه شناختی فازی را رسم می‌کند.

در نقشه شناختی فازی، عوامل بحران‌زا در شکل ۲ قابل مشاهده است. با توجه به شکل ۲ این نقشه دارای ۱۵ گره و ۲۰۵ کمان است. گره‌ها بیانگر عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران‌اند و کمان‌ها روابط بین گره‌ها را نشان می‌دهند. در این نقشه، تمامی روابطی که بین عوامل وجود دارند مستقیم و دو طرفه‌اند.

شکل ۲. نقشه شناختی فازی



### یافته‌های تحقیق

نتایج عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران با توجه به درجه تأثیرپذیری و تأثیرگذاری و مرکزیت عوامل اجرای مدل FCM در جدول ۴ ارائه شده‌اند. با توجه به جدول ۴، عوامل مندرج در جدول ۵ به ترتیب دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند.

جدول ۴. درجه تاثیرگذاری و تأثیرپذیری و مرکزیت عوامل

مفاهیم	درجه تأثیرگذاری	درجه تأثیرپذیری	درجه مرکزیت	فرستنده	گیرنده	درجه اولویت
F1	۶/۵۰	۴/۲۵	۱۰/۷۵			۱
F2	۸/۵۰	۸/۲۵	۱۶/۷۵			۱
F3	۵/۰۰	۷/۵۰	۱۲/۵۰			۱
F4	۷/۷۵	۸/۵۰	۱۶/۲۵			۱
F5	۹/۲۵	۸/۷۵	۱۸/۰۰			۱
F6	۸/۹۹	۹/۲۵	۱۸/۲۴			۱
F7	۵/۵۰	۸/۰۰	۱۳/۵۰			۱
F8	۵/۷۵	۹/۰۰	۱۴/۷۵			۱
F9	۶/۰۰	۶/۰۰	۱۲/۰۰			۱
F10	۹/۵۰	۷/۰۰	۱۶/۵۰			۱
F11	۸/۲۵	۸/۷۵	۱۷/۰۰			۱
F12	۸/۵۰	۱۰/۲۵	۱۸/۷۵			۱
F13	۱۰/۲۵	۷/۰۰	۱۷/۲۵			۱
F14	۷/۲۵	۷/۹۹	۱۵/۲۴			۱
F15	۹/۵۰	۶/۰۰	۱۵/۵۰			۱

جدول ۵. اولویت‌بندی عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران براساس بیشترین درجه مرکزیت

عوامل	شماره
بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی در منطقه (F12)	۱
کاستی در زیرساخت‌ها (F6)	۲
آلودگی‌های زیست محیطی (F5)	۳
نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها (F13)	۴
شیوع امراض و بیماری‌های واگیردار (F11)	۵
بلاایای طبیعی (F2)	۶
محدودیت‌های اقلیمی (F10)	۷
ضعف در ایمنی و بیمه (F4)	۸
ضعف در قدرت پشتیبانی بازار (F15)	۹
نوسانات قیمت سوخت (F14)	۱۰
کنترل‌های امنیتی مضاعف (F8)	۱۱
حملات تروریستی (F7)	۱۲
تجربه بد گردشگری و عدم رضایتمندی گردشگران (F3)	۱۳
تفاوت نگرش به ملیت‌های مختلف (F9)	۱۴
مشکلات ویزایی (F1)	۱۵

گام هفتم: سناریوسازی (تحلیل داده‌ها): در سناریوسازی بایستی به این نکته توجه داشت که با چه سناریویی می‌توانیم به تغییر در عواملی برسیم که بیشترین میزان تأثیر را بر مدیریت ریسک در صنعت گردشگری ایران داشته باشند. جدول (۴) اطلاعات مربوط به سناریوسازی را نشان می‌دهد. با توجه به رابطه تنگاتنگ عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران، تضعیف یا تقویت یک عامل به‌طور مستقیم بر روی عوامل دیگر تأثیر می‌گذارد. سناریوی اول براساس شکل شماره ۳ تنظیم گردید.

شکل ۳. نمایش سناریوی اول در نرم‌افزار

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	domestic tourism											
2												
3	SelectScene	3	calculate selected Scenario			Compare Scenarios						% of Variables Changed
4	Number of Iterations	15										Scenario 3
5	Concepts	No Changes (Scene 1)	Scene 3	Results - No Changes (Scene 1)	Results - Scene 3		Scenario 3		Positive Changes	strength (pos)	Negative Changes	strength (neg)
6	f1	1.00		0.99	0.985915		0.00002480	5	f1	4		
7	f2	1.00		0.999735	0.999736		0.00000070	5	f2	4		
8	f3	1.00		0.999441	0.999442		0.00000089	5	f3	4		
9	f4	1.00		0.999794	0.999795		0.00000055	5	f4	4		
10	f5	1.00		0.99984	0.99984		0.00000043	5	f5	4		
11	f6	1.00	1	0.999803	1		0.00000007	1	f7	4		
12	f7	1.00		0.999662	0.999663		0.00000083	5	f8	4		
13	f8	1.00		0.999875	0.999875		0.00000084	5	f9	4		
14	f9	1.00		0.997509	0.997515		0.00000656	5	f11	4		
15	f10	1.00	1.000000	0.999075	1		0.00000000	1	f13	4		
16	f11	1.00		0.999840	0.999841		0.00000043	5	f14	4		
17	f12	1.00	1.000000	0.999964	1.000000		0.00000000	1				
18	f13	1.00		0.999076	0.999078		0.00000248	5				
19	f14	1.00		0.999658	0.999659		0.00000070	5				
20	f15	1.00	1.000000	0.997503	1.000000		0.00000000	1				

سناریوی اول: ابتدا عوامل "بی‌ثباتی سیاسی" (F12) و "کاستی در زیرساخت‌ها" (F6) را به‌عنوان اولویت‌های اول و دوم و "عوامل محدودیت اقلیمی" (F10) و "ضعف در قدرت پشتیبانی بازار" (F15) را به‌عنوان اولویت‌های پایین (فرعی) استخراج شده از نرم‌افزار FCmapper در نظر می‌گیریم و به‌منظور سناریوسازی، آن چهار عامل تقویت می‌شود. نتیجه این سناریو بر روی تمام عوامل دیگر تأثیر مثبت نشان می‌دهد و باعث افزایش آن‌ها می‌گردد یا به بیان دیگر در صورت کاهش این دو عامل بحران‌زا با درجه اولویت بالا می‌توان شاهد کاهش در عوامل دیگر از جمله کاهش در کنترل امنیتی مضاعف و کاهش عدم رضایتمندی و تجربه بد گردشگر بود، که رونق تقاضای گردشگری را به‌همراه خواهد آورد. سناریوی دوم براساس شکل شماره ۴ تنظیم گردید.

شکل ۴. نمایش سناریوی دوم در نرم افزار

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2												
3	SelectScene	2	calculate selected Scenario		Compare Scenarios						% of Variables Changed	
4	Number of Iterations	15									Scenario 2	(Ctrl) - 81.25
5	Concepts	No Changes (Scene 1)	Scene 2	Results - No Changes (Scene 1)	Results - Scene 2		Scenario 2 - Scenario 1	Positive Changes	strength (pos)	Negative Changes	strength (neg)	
6	f1	1.00	1.00	0.99	1.00	0.00000000	1	f3	4			
7	f2	1.00	1.00	0.999735	1	0.00000000	1	f4	4			
8	f3	1.00	1.00	0.999441	0.999445	0.00000405	5	f5	4			
9	f4	1.00	1.00	0.999794	0.999796	0.00000150	5	f6	4			
10	f5	1.00	1.00	0.99984	0.999841	0.00000116	5	f7	4			
11	f6	1.00	1.00	0.999903	0.999903	0.00000036	5	f8	4			
12	f7	1.00	1.00	0.999662	0.999663	0.00000123	5	f9	4			
13	f8	1.00	1.00	0.999875	0.999876	0.00000090	5	f10	4			
14	f9	1.00	1.00	0.997509	0.997518	0.00000915	5	f11	4			
15	f10	1.00	1.00	0.999075	0.999085	0.00000993	5	f12	4			
16	f11	1.00	1.00	0.999840	0.999841	0.00000059	5	f13	4			
17	f12	1.00	1.00	0.999964	0.999964	0.00000039	5	f14	4			
18	f13	1.00	1.00	0.999076	0.999085	0.00000993	5	f15	4			
19	f14	1.00	1.00	0.999658	0.999660	0.00000126	5					
20	f15	1.00	1.00	0.997503	0.997521	0.00001804	5					

سناریوی دوم: در این سناریو، عامل "بلاایای طبیعی" (F2) به عنوان عامل اولویت دار و "مشکلات ویزایی" (F1) به عنوان عامل با اولویت پایین (فرعی) را تقویت می کنیم، که باعث افزایش در سایر عوامل بحران‌زا در گردشگری می گردد. به بیان دیگر، کاهش بلاایای طبیعی می تواند کاهش شیوع بیماری‌ها را به همراه بیاورد که این موضوع نیز درصد سلامتی و ایمنی جامعه را افزایش می دهد. سناریوی سوم براساس شکل شماره ۵ تنظیم گردید.

شکل ۵. نمایش سناریوی سوم در نرم افزار

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	domestic tourism											
2												
3	SelectScene	3	calculate selected Scenario		Compare Scenarios						% of Variables Changed	
4	Number of Iterations	15									Scenario 3	81.25
5	Concepts	No Changes (Scene 1)	Scene 3	Results - No Changes (Scene 1)	Results - Scene 3		Scenario 3 - Scenario 1	Positive Changes	strength (pos)	Negative Changes	strength (neg)	
6	f1	1.00	1.00	0.99	0.985914	0.00002383	5	f1	4			
7	f2	1.00	1.00	0.999735	0.999736	0.00000068	5	f2	4			
8	f3	1.00	1.00	0.999441	0.999442	0.00000109	5	f3	4			
9	f4	1.00	1.00	0.999794	0.999795	0.00000053	5	f4	4			
10	f5	1.00	1.00	0.99984	0.99984	0.00000041	5	f5	4			
11	f6	1.00	1.00	0.999903	0.999903	0.00000025	5	f6	4			
12	f7	1.00	1.00	0.999662	0.999663	0.00000087	5	f7	4			
13	f8	1.00	1.00	0.999875	0.999875	0.00000032	5	f8	4			
14	f9	1.00	1.00	0.997509	0.997515	0.00000639	5	f9	4			
15	f10	1.00	1.00	0.999075	0.999077	0.00000182	5	f10	4			
16	f11	1.00	1.00	0.999840	0.999841	0.00000041	5	f11	4			
17	f12	1.00	1.00	0.999964	0.999964	0.00000010	5	f12	4			
18	f13	1.00	1.000000	0.999076	1.000000	0.00002446	1	f14	4			
19	f14	1.00	1.00	0.999658	0.999659	0.00000067	5					
20	f15	1.00	1.000000	0.997503	1.000000	0.00049666	1					

سناریوی سوم: در این سناریو، عامل "نوسانات ارزی" (F13) به عنوان عامل اولویت دار و عامل "ضعف در قدرت پشتیبانی بازار" (F15) به عنوان عامل با اولویت پایین (فرعی) در نظر گرفته می‌شوند و تقویت می‌گردند. نتیجه سناریو افزایش در سایر عوامل بحران‌زا در گردشگری را نشان می‌دهد و یا به عبارت دیگر، کاهش در نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها و کاهش در ضعف قدرت پشتیبانی بازار باعث کاهش نوسانات قیمت سوخت می‌گردد، که به دنبال آن افزایش تقاضای گردشگری و رونق آن را می‌توان مشاهده کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

به منظور پاسخگویی به سؤال اول تحقیق مبنی بر شناسایی عوامل بحران‌زا در صنعت گردشگری ایران، ۱۵ عامل شناسایی شد که عبارت‌اند از: بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی در منطقه، کاستی در زیرساخت‌ها، آلودگی‌های زیست‌محیطی، نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها، شیوع امراض و بیماری‌های واگیردار، بلایای طبیعی، محدودیت‌های اقلیمی، ضعف در ایمنی و بیمه، ضعف در قدرت پشتیبانی بازار، نوسانات قیمت سوخت، کنترل‌های امنیتی مضاعف، حملات تروریستی، تجربه بد گردشگری و عدم رضایتمندی گردشگران، تفاوت نگرش به ملیت‌های مختلف، مشکلات ویزایی است و همسو با نتایج تحقیقات ولو (۲۰۰۸)، سوآسمارز (۲۰۰۷)، دلوین (۲۰۰۷) و مایکولی (۲۰۱۸) می‌باشد.

به منظور پاسخگویی به سؤال دوم تحقیق مبنی بر اولویت‌بندی عوامل ریسک، با استفاده از نظرات خبرگان و نتایج نرم‌افزار Fcmapper به ترتیب: بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی در منطقه، کاستی در زیرساخت‌ها، آلودگی‌های زیست‌محیطی، نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها، شیوع امراض و بیماری‌های واگیردار و بلایای طبیعی به عنوان مهمترین عوامل ریسک شناسایی شدند که همسو با نتایج تحقیقات مایکولی (۲۰۱۸) هستند.

سپس به منظور پاسخگویی به سؤال سوم پژوهش مبنی بر چگونگی استفاده از مدل ارائه شده به منظور پیش‌بینی و کنترل و هدایت بحران‌ها سه سناریو طراحی گردید. در سناریوی اول، ابتدا عوامل بی‌ثباتی سیاسی و کاستی در زیرساخت‌ها را به عنوان اولویت‌های اول و دوم و عوامل محدودیت اقلیمی و ضعف در قدرت پشتیبانی بازار را به عنوان اولویت‌های پایین (فرعی) در نظر می‌گیریم و به منظور سناریوسازی، آن چهار عامل تقویت می‌شوند. نتیجه این سناریو بر روی تمام عوامل دیگر تأثیر مثبت نشان می‌دهد و باعث افزایش آن‌ها می‌گردد یا به بیان دیگر، در صورت کاهش این دو عامل بحران‌زا با درجه اولویت بالا، می‌توان شاهد کاهش در عوامل

دیگر از جمله کاهش در کنترل امنیتی مضاعف و کاهش عدم رضایتمندی و تجربه بد گردشگر بود، که رونق تقاضای گردشگری را به همراه خواهد آورد. در سناریوی دوم، عامل بلایای طبیعی به عنوان عامل اولویت دار و مشکلات ویزایی به عنوان عامل با اولویت پایین (فرعی) تقویت شدند، که باعث افزایش در سایر عوامل بحران‌زا در گردشگری می‌گردند؛ به بیان دیگر، کاهش بلایای طبیعی به دنبال خود می‌تواند کاهش شیوع امراض و بیماری‌ها را به همراه بیاورد، که این موضوع نیز درصد سلامتی و ایمنی جامعه را افزایش می‌دهد. در سناریوی سوم، عامل نوسانات ارزی به عنوان عامل اولویت دار و عامل ضعف در قدرت پشتیبانی بازار به عنوان عامل با اولویت پایین (فرعی) در نظر گرفته می‌شوند و تقویت می‌گردند. نتیجه سناریو افزایش در سایر عوامل بحران‌زا در گردشگری را نشان می‌دهد یا به عبارت دیگر، کاهش در نوسانات ارزی و بی‌ثباتی قیمت‌ها و کاهش در ضعف قدرت پشتیبانی بازار باعث کاهش نوسانات قیمت سوخت می‌گردد، که به دنبال آن افزایش تقاضای گردشگری و رونق آن را می‌توان مشاهده کرد.

نتایج بررسی سناریوها نشان می‌دهد که عدم درک خطر ممکن است عامل تعیین‌کننده‌ای باشد که می‌تواند چهره، شهرت و رقابت‌پذیری را در یک کشور تضعیف کند و همچنین ممکن است تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر عملکرد یک کشور از دیدگاه اقتصادی و به‌ویژه تأثیرگذاری بر عوامل خدمات و زیرساخت‌ها (حمل و نقل و ...) و ایمنی و امنیت داشته باشد. در تدوین استراتژی یکپارچه مدیریت ریسک، مزیت رقابتی، تصویر، شهرت، ارائه خدمات و تفاوت‌های فرهنگی، عوامل تعیین‌کننده هستند. برای نمونه، ایمنی و امنیت عواملی‌اند که در صنعت گردشگری بر روی تقاضای گردشگران تأثیر ویژه‌ای می‌گذارند و پاسخ کشورهای مختلف به انواع رویدادها بستگی به عوامل مختلفی دارد، به‌ویژه موقعیت اقتصادی، الگوی حاکمیت، آمادگی مقابله با یک وضعیت بحرانی، واکنش جامعه جهانی، رسانه‌های جمعی و فرهنگ تجارت.

از طرفی باید این نکته را در نظر داشت که گردشگری یک صنعت میان‌رشته‌ای است که با علوم دیگری مانند جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، جغرافیا و انسان‌شناسی به هم پیوسته و آمیخته است و علاوه بر آن، در مورد تصمیمات مدیریتی باید براساس روش‌های عملی مدیریت و بازاریابی پیش برود. رویکردهای عملی و استراتژیک بحران‌ها و بلایای طبیعی در

کشورها و فرهنگ‌های مختلف می‌تواند متفاوت باشد و همان‌طور که هافستد اظهار می‌دارد افراد با فرهنگ‌های مختلف، تمایل به داشتن سبک‌های مدیریتی متفاوتی دارند. در ادامه بحث و با توجه به الگوی ارائه‌شده مدیریت ریسک کاسو (۲۰۰۴) و شناسایی عوامل ریسک در صنعت گردشگری ایران، در ابتدا تشکیل کارگروه متخصصین، صاحب‌نظران و ذی‌نفعان در این صنعت ضروری می‌نماید و پس از آن، با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در محیط داخلی و خارجی این صنعت و پیامد آن با اولویت‌بندی خطرات شناسایی شده می‌توان ریسک‌های موجود را ارزیابی کرد و پس از طراحی نقشه مقابله با این تهدیدات و خطرات به تصمیمات مدیریتی سنجیده‌ای دست یافت و در نهایت نظارت و بررسی مداوم را انجام داد و با توجه به بازخورد تصمیمات مدیریتی و نحوه عملکرد آن، می‌توان به کاهش بحران‌ها و پایداری و تداوم گردشگری سوق پیدا کرد.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری

از دانشگاه علم و هنر یزد و فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری به‌عنوان حامیان معنوی پژوهش‌های علمی سپاسگزاریم.

### ORCID

Hamed Fallah Tafti



<https://orcid.org/0000-0003-4751-4394>

Mirmohamad Asadi



<https://orcid.org/0000-0002-4933-6774>

Jamileh Ghasemloei Soltanabad



<https://orcid.org/0000-0002-2056-7317>

### منابع

- رضایی، علی اکبر و بختیاری، مریم. (۱۳۹۰). مدیریت بحران، انتشارات یادآوران.
- منصوری مؤید، فرشته و سلیمانی، سمیرا. (۱۳۹۱). *انزراهای بازاریابی و تصویر ذهنی گردشگران از مقصد*، فصلنامه مطالعات گردشگری، شماره ۱۸.
- یاوری گهر، فاطمه و منصوری مؤید، فرشته. (۱۳۹۵). *مدیریت بحران در صنعت گردشگری*، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، سال دوازدهم، شماره ۴۰، زمستان ۱۳۹۶، صفحات ۲۱-۴۰.



## References

- Alizadeh, S. Ghazanfari, M., Jafari, M. & Hooshmand, S. (2007). *Learning FCM by Tabu Search*, International Journal of Computer Science. 2(2), 142-149. Available from: <https://publications.waset.org/12453/pdf>
- Axelrod, R. (1976). *Structure of Decision. The Cognitive Maps of Political Elites*, New Jersey, Princeton University Press.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), (2004). *Enterprise Risk Management: Integrated framework: Executive summary*. New York, NY.
- Crouch, J., Ritchie, B. (2003). *The Competitive Destination - a Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford, UK: Cabi, ISBN 9780519966646.
- Devlin, Edward S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*, Auerbach Publications.
- Fann, P., Zigang, Z., In: Campiranon, K., & Scott, N., (2007). Factors Influencing Crisis Management in Tourism Destinations. In: *Crisis management in tourism* [online]. [https://www.researchgate.net/publication/43476123\\_Factors\\_Influencing\\_Crisis\\_Management\\_in\\_Tourism\\_Destinations](https://www.researchgate.net/publication/43476123_Factors_Influencing_Crisis_Management_in_Tourism_Destinations)
- Faulkner, B., (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management, *Tourism management* [online]. 22(2), p.135-147. ISSN 0261-5177, EISSN 1879-3193. Available from: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Hills, A. (2005). Insidious Environments: Creeping Dependencies and Urban Vulnerabilities, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 13, Issue 1. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2005.00450.x>
- Jose, L.S. (2009). Augmented fuzzy cognitive maps for modelling LMS critical success factors, *Know Based Syst.* 22(40):275-8.
- Karagiannis, A. Maditinos, Z. & Vassiliadis, Ch. (2006). Organizational Preparation for Crises and Disasters in the Tourism Sector: Perceptions and Planning of Tourist Businesses in Northern Greece, Proceedings of 24th EuroCHRIE Congress, Thessaloniki. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/27381142\\_Organizational\\_preparation\\_for\\_crisis\\_and\\_disasters\\_in\\_the\\_tourism\\_sector\\_perceptions\\_and\\_planning\\_of\\_tourist\\_businesses\\_in\\_Northern\\_Greece](https://www.researchgate.net/publication/27381142_Organizational_preparation_for_crisis_and_disasters_in_the_tourism_sector_perceptions_and_planning_of_tourist_businesses_in_Northern_Greece)
- Kosko, B. (1986). Fuzzy Cognitive Maps, *Int J Manage Stud.* 24(1):65-75.
- Laws, E. Prideaux, B. Chon, K. (eds). and Wallingford (2007). Cabi Publishing, p. 142-156. ISBN 978-1-84593-047-9. Available from: <https://doi.org/10.1079/9781845930479.0142>
- Mansuri Moayed, F. & Soleymani, S. (1391) *Marketing Tools and Tourists` Destination Image*»Tourism Management Studies, Number 18. [In Persian]
- Mikulić, J., Miloš Sprčić, D., Holiček, H., and Prebežac, D. (2018). *Strategic Crisis Management in Tourism: An Application of Integrated Risk Management Principles to the Croatian Tourism Industry*, Journal of Destination Marketing & Management. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jdmm](http://www.elsevier.com/locate/jdmm)



- Paraskevas, A., Arendell, B. (2007). A Strategic Framework for Terrorism Prevention and Mitigation in Tourism Destinations. *Tourism management* [online]. 28(6), p. 1560-1573. ISSN 0261-5177, eISSN 1879-3193. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.012>
- Parsons, W. (1996). *Crisis management*, Career Development International, 1(5).
- Rezayi, A., Bakhtiyari, M., (1390). *Crisis Management*, Yadavaran.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism management* [online]. 25, p. 669-683. ISSN 0261-5177, eISSN 1879-3193. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Rodriguez-Repiso, L. Setchi, R. & Salmeron, JL. (2007). Modelling IT projects success with fuzzy cognitive maps, *Exp Syst appl*. 32(2):543-59.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. 3. ed. Harlow: Prentice-Hall, ISBN 978-0-273-71686-0.
- Sausmarez, N. (2007). Crisis Management, *Tourism and Sustainability: The Role of Indicators*, *Journal of Sustainable Tourism*, 5(6). Available from: <https://doi.org/10.2167/jost653.0>
- Sonmez, S. F. Apostolopoulos, Y., Tarlow, P. (1999). *Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism*. *Journal of Travel Research* [online]. 38(1), p. 13-18. ISSN 0047-2875, eISSN 1552-6763. Available from: <https://doi.org/10.1177/004728759903800104>
- Vanhove, N. (2006). A comparative analysis of competition models for tourism destinations. In: *Progress in Tourism marketing*. 1st Edition, eBook ISBN9780080480480.
- Volo, S. (2008). *Communicating Tourism Crises Through Destination Websites*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23:2. Available from: [https://doi.org/10.1300/J073v23n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J073v23n02_07)
- Yavari Gohar, F. & Mansuri moayed, F. (1395). *Tourism Crisis Management*, *Tourism Management Studies*, Volume 12, Issue 40, Winter 2018, Pages 21-40. [In Persian]

استناد به این مقاله: فلاح تفتی، حامد (۱۴۰۰)، «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ریسک و تدوین استراتژی مدیریت آن در گردشگری ایران»، *مطالعات مدیریت گردشگری*، (۵۵)، ۱۳۹-۱۶۳.



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.