

مدیریت بحران در صنعت گردشگری

فاطمه یاوری گهر^۱، فرشته منصوری مؤید^۲

تاریخ وصول: ۹۵/۸/۱ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۱۸

چکیده

صنعت گردشگری یکی از آسیب پذیرترین صنایع به بحران‌ها محسوب می‌شود و مدیریت بحران گردشگری به ضرورتی اساسی تبدیل شده است. مقاله حاضر بر آن است تا ضمن تعریف و تشریح بحران در صنعت گردشگری، با استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل حالات خطا و آثار آن، راهکارهایی عملی برای مقابله با بروز بحران در صنعت گردشگری پیشنهاد داده شود. این برخورد پیشگیرانه، کنشی است در برابر آنچه ممکن است در آینده رخ دهد و مسلماً اعمال اقدامات اصلاحی در مراحل اولیه، هزینه و زمان کمتری در برخواهد داشت. مقاله حاضر، یک پژوهش توسعه‌ای-کاربردی محسوب می‌شود که با بررسی مدل‌های موجود برای مدیریت بحران و با در نظر گرفتن ماهیت خدماتی صنعت گردشگری، اقدام به ارائه الگویی جهت مدیریت پیشگیری از بحران در این صنعت پرداخته است و در نهایت مدل پیشنهادی پژوهش توسط جمعی از خبرگان صنعت و دانشگاه مورد اعتبار سنجی قرار گرفت.

واژگان کلیدی: بحران، مدیریت بحران گردشگری، تکنیک تجزیه و تحلیل حالات خطا و آثار آن

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱- عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری

۲- عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد (نویسنده مسئول)

مقدمه و بیان مساله

امروزه فعالیت گردشگری به عنوان یکی از مهمترین و پویاترین فعالیت‌ها در جهان مطرح است، به طوری که در سطح جهانی، شمار گردشگران خارجی و داخلی و میزان درآمدزایی آنان، پیوسته رو به افزایش است (محمودی و همکاران، ۱۳۹۴). رشد بی‌سابقه صنعت گردشگری در چند سال گذشته و رقابت در سطح جهانی، مقاصد 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 آماده پذیرش هر گونه بحران 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. در سال‌های اخیر، مدیریت بحران در صنعت گردشگری، به علت افزایش شمار فجایع طبیعی و سیاسی در بسیاری از مقصدها، به ضرورتی اساسی تبدیل شده است. همان‌گونه که فاکنر (۲۰۰۱) می‌گوید: "به یقین، مقصدهای گردشگری در هر گوشه‌ی دنیا، شکلی از بلا و مصیبت را در برهه‌ای از تاریخ تجربه می‌کنند". هرچند مدیریت بحران تقریباً ۴۰ سال است که در علوم بازرگانی و مدیریت، مورد پژوهش قرار می‌گیرد ولی در دهه ۹۰ میلادی بود که محققان و متصدیان گردشگری در نشست‌های عمومی این مقوله را مورد بحث قرار دادند و شیوه‌نامه‌هایی را برای واکنش صنعت گردشگری در مواقع بحرانی ارائه کردند. هرچند این صنعت در حال حاضر دومین بزرگ دنیا بعد از صنعت نفت است، ولی یکی از آسیب‌پذیرترین صنایع در مقابل بحران است. وقوع یک بحران می‌تواند اعتبار و تصویر مقصد را در ذهن گردشگران برای سال‌ها تحت تاثیر قرار دهد.

مدیریت بحران به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل، انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است (رضایی و بختیاری، ۱۳۹۰). یکی از راه‌های پیشنهادی برای مدیریت بحران، استفاده از استراتژی‌های معطوف بر فرآیند^۱ در مدیریت بحران است. استراتژی‌های معطوف بر فرآیند در مدیریت بحران، بر چگونگی حذف

و کاهش آسیب پذیری در مراحل مختلف چرخه عمر بحران متمرکز می‌شود. ریچاردسون (۱۹۹۴) سه مرحله از بحران را معرفی می‌کند: مرحله قبل از بحران، مرحله حین بحران و مرحله پس از بحران (ریچاردسون، ۱۹۹۴). به عقیده هیلز (۲۰۰۵)، از ضروریات مدیریت بحران، اتخاذ استراتژی انعطاف پذیری^۱ است. به این معنا که در مراحل مختلف وقوع یک بحران، می‌بایست از استراتژی و 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 پیش بینی و پیشگیری از وقوع بحران، جلوگیری و یا حجم آن را مهار کند و یا کاهش دهد. در حین بحران، راهبرد واکنشی پیشنهاد می‌شود 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 تجربه اندوزی از بحران‌های قبلی و برنامه‌های مقابله با بحران تاکید دارد و راهبرد گزینشی برای مقاله با بحران‌هایی است که احتمال وقوع آنها بیشتر است (رضایی و بختیاری، ۱۳۹۰).

بیشتر مدل‌هایی که تاکنون برای مدیریت بحران در گردشگری ارائه شده‌اند، رویکردی هنجاری^۲ دارند (فیلیاترالت و همکاران، ۱۹۹۶). به این معنا که با وقوع بحران و یا با دیدن علائم هشدار دهنده آن فکر چاره می‌کنند. ولی پیشنهادی از قبل مبنی بر برنامه ریزی مدون جهت جلوگیری از وقوع بحران ندارند. حتی مدل‌های فرآیندی نیز در مرحله قبل از بحران به بیان روش‌های شناسایی علائم هشدار دهنده می‌پردازند. با توجه به ویژگی‌های ذاتی که صنعت گردشگری به عنوان یک بخش خدماتی داراست نظیر ناملوس بودن و عدم تجانس، اهمیت ارائه الگویی که صرفاً متناسب با این ویژگی‌ها باشد ضروری به نظر می‌رسد (فیتسیمونز و فیتسیمونز، ۱۹۹۴). برای دستیابی به این مهم، اتخاذ رویکردی عینی و ملموس، ضروری به نظر می‌رسد. یک چنین رویکردی را می‌توان در صنایع تولیدی یافت که در آن روش‌های مختلف و متنوعی در طول چند دهه برای مقابله با بحران ارائه شده است. ولی در عین حال در بخش خدمات و به طور مشخص صنعت گردشگری، روش‌ها و استراتژی‌های محدودی برای مقابله با بحران ارائه شده است که به طور خلاصه در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است.

1- Flexible Strategy

2- Normative approach

جدول ۱: خلاصه مدل‌های ارائه شده مدیریت بحران گردشگری

نویسنده	موضوع تحقیق	خلاصه دستاوردها
فالکنر (۲۰۰۱)	چارچوب مدیریت بحران گردشگری	شناسایی پاسخ مناسب برای هر یک از مراحل بحران در گردشگری
هندرسون (۲۰۰۳)	مراحل مدیریت بحران در خطوط هوایی	استفاده از مدل فالکنر در مورد خطوط هوایی به صورت عملی
ریچی (۲۰۰۴)	چارچوبی استراتژیک و جامع برای بحران	پیشنهاد پاسخ‌های مناسب و عملی برای هر یک از مراحل بحران
سوآسمارز (۲۰۰۴)	ارائه گام‌های اساسی در توسعه سیاست‌های مدیریت بحران گردشگری	رویکردی واکنشی با در نظر گرفتن یک برنامه بحران گام به گام برای مدیریت بحران گردشگری
پیژ و همکاران (۲۰۰۶)	ارائه مدل بالقوه پاسخگویی به بحران در مقابل اپیدمی آنفلوانزا	شامل اقدامات مناسب برای هر یک از مراحل مدیریت بحران
کارلسن و هوگز (۲۰۰۷)	استراتژی‌های بازاریابی برای دوران پس از بحران	ارائه خطوط راهنمای جامع بحران گردشگری
هیستاد و کلر (۲۰۰۸)	نقش سهامداران در چرخه مدیریت بحران یک مقصد گردشگری	پیشنهاد نقش برای سازمانهای مدیریت بحران و گردشگری از طریق همکاری بین سهامداران
تتو و همکاران (۲۰۰۸)	مدل مدیریت بحران گردشگری: برنامه ریزی و اجرا	با استفاده از مدیریت جامع برند و مدیریت داخلی، پیشنهاد برنامه عملی

همانگونه که در بالا بیان شد، محدودیت مدل‌ها و روش‌های فوق در این است که همگی با این فرض بنا شده‌اند که بحران از طریق پیمودن گام‌های مشخص و متوالی به وقوع می‌پیوندد که با مدیریت صحیح می‌توان از وقوع بحران جلوگیری کرد. در حالی که واقعیت چیز دیگری است. در واقع بحران، غالباً بدون علائم هشدار دهنده اولیه به وقوع می‌پیوندد و یک مقصد گردشگری به یکباره خود را در شرایط اضطرار می‌یابد و نیازمند یک اقدام فوری است. لذا اگر از قبل پیش‌نیازهای مواجهه با این شرایط برایش فراهم شده باشد می‌تواند عکس‌العمل موفقیت‌آمیزی در مواجهه با بحران از خود بروز دهد (سلنو و اولمر، ۲۰۰۲). علاوه بر این بحران‌ها ماهیتاً بسیار پیچیده هستند. همانگونه که فرازمنند (۲۰۰۹) بیان می‌دارد تعریف شرایط بحرانی در محیط‌های مختلف کاملاً متفاوت است. به عبارت دیگر یک اتفاق می‌تواند در جایی فاجعه‌ای به حساب آید و در جای دیگر حتی علائم هشدار دهنده را نیز به صدا در نیاورد. لذا بسیاری از مدل‌های مدیریت بحران، به دلیل اینکه به دنبال رویکردی گام به گام هستند، در عمل با شکست مواجه می‌شوند (پاراسکواس، ۲۰۰۶).

در خصوص مدیریت بحران در صنایع تولیدی به دلیل ماهیت قابل لمس آنها، مدل‌های متنوع‌تری تاکنون ارائه شده است. در خلال روش‌های نوظهور مهندسی خدمات، مدیریت بخش خدماتی نه تنها با اقتباس رویکردهای تولید مینا^۱، بلکه با توسعه رویکردی‌های دو جنبه‌ای^۲، سعی دارند هم از مزایای روش‌های تولید مینا استفاده کنند و هم شرایط لازم را برای بخش خدماتی فراهم نمایند (بولینگر و همکاران، ۲۰۰۳).

یکی از تکنیک‌های پیشنهادی برای مدیریت آثار مخرب بحران، قبل از وقوع، استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل حالات خطا و آثار آن^۳ (FMEA) می‌باشد. تکنیک FMEA از جمله روش‌های مطرح در ارزیابی مدیریت ریسک بوده و کاربرد آن در زمینه‌های مختلف خصوصاً صنعت، بسیار روشن و ملموس است. اساس این روش دستیابی به حد ایده آل کیفیت بوده که همانا شناسایی و پیشگیری از وقوع بحران و تلاش در جهت کمینه ساختن اثرات آن در هر طرح و پروژه‌ای است. به بیان دقیق‌تر این تکنیک، ابزاری موثر در جهت شناسایی و پیش

1- manufacturing-based approaches

2- Hybrid approaches

3- Failure mode and effects analysis (FMEA)

بینی خطاها و یافتن کم هزینه‌ترین راه حلها به منظور پیشگیری از وقوع بحران‌ها و حل مشکلات در حال و آینده است (داودپور، صبوری، ۱۳۹۱). از آنجاییکه این تکنیک به قدر کفایت در صنایع تولید مورد آزمون قرار گرفته، به نظر می‌رسد احتمال موفقیت آن در صنایع خدماتی نیز اثبات شده باشد، هر چند که تحقیقات بسیار محدودی تا کنون بر روی آن انجام شده است (بولینگر و همکاران، ۲۰۰۳). اما به دلیل ماهیت فرآیند محور بودن خدمات^۱، (هیل، ۱۹۷۷، لویت، ۱۹۷۲ و شوستاک، ۱۹۸۷) به کارگیری تکنیک FMEA را برای هر نوع خدمتی ممکن می‌سازد. زیرا اساس و مبنای FMEA تجزیه یک سیستم بر توالی منطقی فرآیندهای آن است (گنوم و همکاران، ۲۰۱۱).

با توجه به آنچه گفته شد ضرورت پرداختن به مقوله ایجاد آمادگی برای مواجهه با شرایط بحران و اضطرار در صنعت گردشگری کاملاً واضح و مبرهن می‌باشد. به همین منظور نوشتار حاضر در نظر دارد با اتخاذ رویکردی پیشگیرانه و تمرکز بر راهبرد کنشی و با ارائه رویکردی دو جنبه‌ای، به بحث مدیریت بحران در صنعت گردشگری بپردازد. با به کار بردن تکنیک FMEA و تطابق آن با ویژگی‌های خاص خدمات، رویکرد جدیدی با محوریت مدیریت بحران در صنعت گردشگری ارائه دهد. نوشتار حاضر بر آن است تا با اتخاذ روشی توسعه‌ای-کاربردی در ایجاد زیربنایی جهت کمک به صنعت گردشگری برای پیشگیری و آمادگی جهت مقابله با بحران گامی اساسی بردارد.

روش انجام پژوهش

بدون شک روش انجام پژوهش تابعی از سطح پژوهش است. نوشتار حاضر از منظر هدف، تحقیقی توسعه‌ای-کاربردی است که شیوه انجام آن به صورت ترکیبی است. از بین طرح‌های بیان شده در خصوص پژوهش‌های ترکیبی، رویکرد نوشتار حاضر طرح ترکیبی تبیینی است. در شیوه‌های ترکیبی تبیینی، پژوهشگر در ابتدا داده‌های کمی و سپس داده‌های کیفی را گردآوری می‌کند. استدلال این طرح پژوهشی آن است که داده یا نتایج کمی، تصویر عمومی از مساله پژوهش را فراهم می‌کند و سپس تحلیل بیشتر بخصوص از طریق گردآوری داده‌های کیفی

برای پالایش، بسط، تبیین تصویر عمومی لازم است (کرسول و پلانوکلازک، ۲۰۰۷). از آنجایی که هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه روشی عملیاتی و نظام‌مند برای مدیریت بحران در صنعت گردشگری است، در ابتدا به منظور شکل دهی مفهومی، از طریق روش‌های کمی از نوع مطالعاتی، به مطالعه دقیق و موشکافانه ادبیات موجود پرداخته شد تا ایده اولیه در خصوص عناصر کلیدی مدیریت بحران در صنعت گردشگری در قالب مدلی با رویکردی جدید ارائه گردد. سپس جهت اعتبارسنجی مدل، از روش شناسی لینهام که رویکردی کیفی است استفاده شده است. با عنایت به اینکه جهت‌گیری و تاکید روش شناسی لینهام بر کاربردی بودن نظریه است، می‌توان اینگونه تبیین نمود که شیوه پژوهش حاضر قرابت بیشتری با روش شناسی ایشان دارد (دانایی فرد، ۱۳۹۲، بیاضی و خدادادحسینی، ۱۳۹۴). به منظور عملیاتی کردن و تایید یا رد کردن چارچوب مفهومی مستخرج از مرحله کمی، مدل در اختیار تعدادی از خبرگان دانشگاهی و اجرایی که دارای تحصیلات و تجربه مرتبط بوده و بصورت هدفمند انتخاب شدند، قرار داده شد و از ایشان درخواست شد تا نظرات اصلاحی/تاییدی خود را در خصوص مدل کلی و اجزای آن ارائه نمایند. اصلاحات جزئی بر اساس رهنمودهای خبرگان انجام شد. نهایتاً جهت حصول اطمینان از اعتبار مدل، علاوه بر تطبیق نظری، ویرایش اصلاح‌شده آن بر اساس رهنمودهای دریافتی، مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفته و موافقت آنها اخذ گردید. به دلیل اینکه محدودیت تعداد افراد متخصص در این حوزه، در ابتدا با سه نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد که این افراد به صورت قضاوتی با تخصص دانشگاهی انتخاب شدند و به صورت گلوله برفی از آنها درخواست شد تا افراد مرتبط دیگری را معرفی نمایند. بعد از این مرحله با انجام ۹ مصاحبه کفایت نظری ایجاد شد.

مفهوم بحران

بحران وضعیتی است که در آن سیستم از حالت نرمال خارج شده و عملکرد آن تحت تاثیر (اغلب منفی) قرار می‌گیرد. تعاریف متعددی از بحران تاکنون ارائه شده است که در واقع هر یک از اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه از زاویای دید متعددی به بیان آن پرداخته‌اند. به عنوان مثال برخی بحران را از منظر منشا به وجود آمدن آن تعریف کرده‌اند و برخی دیگر بحران را از منظر عوامل اثرگذار بر پیدایش شرایط بحرانی تعریف کرده‌اند. دلوین (۲۰۰۷) دو دسته از عوامل را به عنوان منشا ایجاد بحران معرفی می‌کند. به عقیده وی، بحران‌ها یا طبیعی هستند یا انسان ساخت. در بحران‌های طبیعی، اعتقاد بر این است که منشا بروز بحران، قوانین حاکم بر طبیعت است مانند زلزله، سیل و امثال آن. بحران‌های انسان ساخت بحران‌هایی هستند که ناشی از عملکرد و یا طرح و نقشه قبلی انسان‌ها می‌باشند. دلوین معتقد است بحران‌های انسان ساخت یا تصادفی به دست انسان اتفاق می‌افتند یا انسان عامدانه در ایجاد آنها نقش دارد. گروه دوم تعاریف بحران به این امر اذعان دارند که وجود عواملی دال بر شکل‌گیری شرایط بحرانی است. مک کارتی، عامل زمان را مؤثر در ایجاد بحران می‌داند و بحران را شرایطی می‌داند که زمان موجود برای پاسخ دهی یا تصمیم‌گیری محدود است. دلوین (۲۰۰۷) عواملی نظیر قابلیت پیش‌بینی، فراوانی وقوع، سوابق گذشته و سطح خسارت قابل پیش‌بینی را به عنوان عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری شرایط بحرانی معرفی می‌کند.

بحران‌های گردشگری

امروزه صنعت گردشگری به عنوان یکی از مهمترین بخش‌های اقتصادی کشورها شناخته می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقاضای گردشگری به عوامل مختلفی بستگی دارد، اما در میان این عوامل، ایمنی و امنیت بیشترین اهمیت را برخوردار است. بیش از هر فعالیت اقتصادی موفقیت یا شکست یک مقصد گردشگری به توانایی آن در تأمین امنیت و فراهم‌سازی محیط امن برای بازدیدکنندگان وابسته است. تأمین امنیت مستلزم مدیریت بلایای طبیعی و حوادث انسانی همانند بیماری، اغتشاشات سیاسی، تنش‌های نظامی و تروریسم است (ولو، ۲۰۰۸).

بحران گردشگری در حقیقت بصورت هرگونه رخدادی که عملکرد طبیعی مقصد را تهدید کرده و انجام کسب و کار مرتبط با گردشگری را مختل نماید یا تهدیدی برای ایمنی گردشگران باشد، تعریف می‌شود. لاوز و پریدوز (۲۰۰۵) بیان می‌دارند که واژه بحران در صنعت گردشگری به هر حادثه‌ای اشاره دارد که باعث ایجاد شرایط اضطرار ناگهانی می‌شود. مک کرچر وهاویی (۲۰۰۴) اشاره می‌کنند که بحران‌ها اجتناب ناپذیرند و در واقع وقایع اتفاقی و موردی هستند که فعالیت جاری صنعت گردشگری را مختل می‌کند و کلز (۲۰۰۴) اضافه می‌کند زمانی که بحرانی وجود ندارد مقاصد گردشگری در حال توسعه برنامه‌های پیش از خطر هستند و این نشان می‌دهد که اغلب آنها منتظر یک اتفاق پیش بینی نشده می‌باشند. پارسونز در سال ۱۹۹۶ طبقه بندی جالب توجهی از بحران‌های گردشگری ارائه داد. وی سه نوع بحران را معرفی می‌کند: ۱- بحران‌های ناگهانی^۱، که در واقع اینقدر سریع اتفاق می‌افتد که بدون علامت هشدار دهنده و یا نشانه‌های اندک اتفاق می‌افتد و فرصت هیچ برنامه ریزی برای مقابله با آنها وجود ندارد؛ ۲- بحران‌های پدیدار شده^۲، در واقع سرعت وقوع آنها آهسته تر از گروه قبلی است و تا حدودی توانایی اقدامات لازم برای محدود کردن آثار مخرب آن وجود دارد؛ ۳- بحران‌های ثابت^۳، که ممکن است هفته‌ها، ماه‌ها و یا سال‌ها زمان برای وقوع آنها نیاز باشد. سیمور و مور (۲۰۰۰) طبقه بندی دیگری از بحران‌های گردشگری ارائه داده اند؛ ۱- کبری گونه^۴، که بسیار سریع و با آسیب‌های جدی همراه است؛ ۲- افعی گونه^۵، که به تدریج اتفاق می‌افتد. کاراگیانیز و همکاران (۲۰۰۶)، از منظر جدید به طبقه بندی بحران‌هایی که صنعت گردشگری را مورد تهدید قرار می‌دهد پرداخته اند. ایشان در طبقه بندی خود به تاثیر عامل انسانی اشاره می‌کنند و در واقع سه نوع بحران را معرفی می‌کنند که شامل: ۱- بدون دخالت انسان؛ ۲- با دخالت غیر مستقیم انسان؛ و ۳- با دخالت مستقیم انسان می‌باشد. در واقع طبقه بندی کاراگیانیز و همکارانش بسیار شبیه طبقه بندی‌های سنتی به بحران‌های طبیعی و بحران‌های انسان ساخت است که پیشتر به آن اشاره شد. سوآسمارز (۲۰۰۷) دیدگاه کاراگیانیز

-
- 1- Immediate crises
 - 2- emerging crises
 - 3- Sustained crises
 - 4- cobra
 - 5- python

و همکاران و دیدگاه سنتی را تلفیق نمود و طبقه بندی دیگری برای بحران‌های صنعت گردشگری ارائه نمود. به عقیده وی بحران‌هایی که صنعت گردشگری را تهدید می‌کنند یا طبیعی هستند مانند سونامی، زلزله، طوفان و از این دست؛ یا انسان ساخت هستند مانند سقوط هواپیما، حملات تروریستی، جنگ و امثال اینها. لپ و گیسون (۲۰۰۳) در راستای مطالعات خود دسته بندی دیگری از بحران‌های گردشگری ارائه داده اند. ایشان چهار دسته از عوامل خطرزا را برای صنعت گردشگری معرفی می‌کنند که عبارتند از: تروریسم، جنگ و بی ثباتی سیاسی، اپیدمی بیماری و جنایت و بزهکاری. جدول شماره ۲ به طور خلاصه به بیان انواع بحران‌های گردشگری و ویژگی‌های آنها می‌پردازد.

جدول ۲: طبقه بندی بحران‌های گردشگری

نوع بحران	مدت زمان تا وقوع	طبیعی-انسان ساخت	دخالت انسان
حوادث طبیعی	ناگهانی	طبیعی-انسان ساخت	غیر مستقیم-بدون دخالت انسان
حملات تروریستی	ناگهانی	انسان ساخت	مستقیم
بی ثباتی سیاسی و جنگ	ثابت	انسان ساخت	مستقیم
بیماری و اپیدمی	پدیدار شده	طبیعی	بدون دخالت انسان

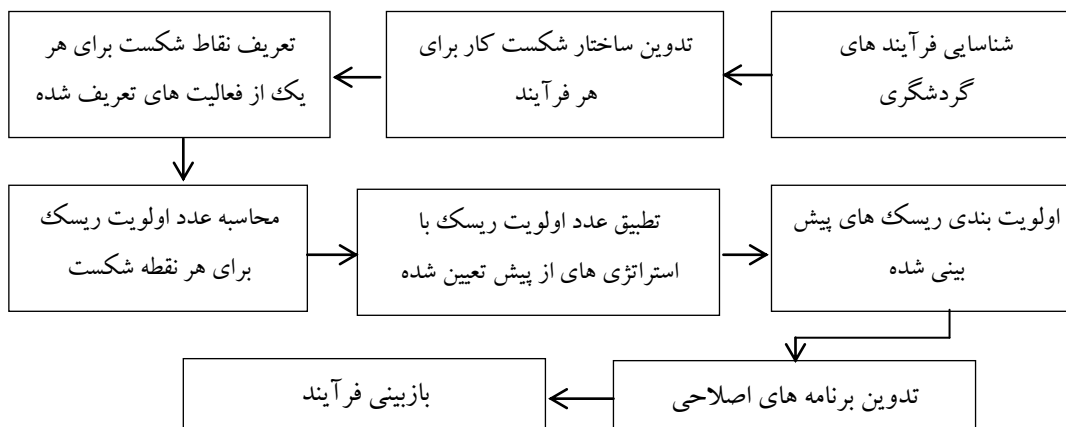
منبع: : مدیشنز و واسیلیادیز، ۲۰۰۸

تکنیک تجزیه و تحلیل حالات خطا و آثار آن

در دهه ۱۹۵۰ اهمیت مسائل ایمنی و پیشگیری از حوادث قابل پیش‌بینی در صنعت هوا - فضا، علت اصلی پیدایش FMEA شد. چندی بعد، این روش به عنوان ابزاری کلیدی برای افزایش ایمنی در فرآیندهای صنایع شیمیایی مطرح شد و از آن به بعد، هدف از اجرای FMEA پیشگیری از تصادفات و اتفاقات تعریف شده است. در فوریه ۱۹۹۲ در صنایع خودرو معرفی شد و به دنبال آن در سال‌های اخیر، توسعه سیستم‌های تضمین کیفیت در صنعت خودرو و رواج بیشتری یابد. FMEA تکنیکی تحلیلی و متکی بر قانون «پیشگیری قبل از وقوع» است که برای شناسایی عوامل بالقوه خرابی یا شکست به کار می‌رود. توجه این تکنیک بر بالا بردن ضریب امنیت و در نهایت رضایت، از طریق پیشگیری از وقوع حادثه است (شاکری و رضایی نیا، ۱۳۸۶). مفهوم مدیریت بحران ارتباط نزدیکی با حداقل کردن ریسک دارد که در واقع هسته اصلی FMEA را تشکیل می‌دهد و RPN عدد اولویت ریسک را در یک فرآیند نشان می‌دهد.

رویکرد پیشنهادی برای مدیریت بحران گردشگری

شکل شماره ۱ رویکرد پیشنهادی برای مدیریت بحران در صنعت گردشگری را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل دیده می‌شود، برای مدیریت بحران، در درجه نخست می‌بایست ساختار شکست کار برای تمامی فرآیندهای سیستم گردشگری تدوین و تعریف گردد. سپس باید نقاط شکست سیستم به دقت بیان گردند. در گام بعد می‌بایست نقاط شکست و ریسک حاصل از آنها با در نظر گرفتن ویژگی‌های هر کدام، اولویت بندی گردند، به عبارت دیگر RPN هر نقطه محاسبه گردد. سپس عدد اولویت ریسک باید با بیانیه ماموریت و استراتژی‌های سیستم مقایسه گردد و ریسک‌ها اولویت بندی گردند. سپس بر اساس اولویت‌ها، اقدامات اصلاحی صورت گیرد.



شکل ۱: مدل پیشنهادی برای مدیریت بحران گردشگری

گام نخست: شناسایی فرآیندهای گردشگری

در اولین گام می‌بایست تمام فرآیندهای موجود در سیستم گردشگری را به دقت شناسایی نمود.

گام دوم: تدوین ساختار شکست کار برای هر فرآیند

ساختار شکست کار^۱ به طور کلی به عنوان روشی بیان می‌شود که به مدیر پروژه کمک می‌کند تا سلسله مراتب فعالیت‌های موجود در یک پروژه را به دقت شناسایی کند (چوآ و همکاران، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر در این مرحله نیاز است تا تمام فعالیت‌هایی که در هر فرآیند انجام می‌گیرد به دقت لیست شوند. در اینجا معمولاً جدولی تهیه می‌کنند که در آن تمام فعالیت‌های اصلی و زیر فعالیت‌ها را فهرست می‌کنند.

گام سوم: تعریف نقاط شکست برای هر یک از فعالیت‌های تعریف شده

شکست بالقوه^۲ حالتی است که سیستم قادر نمی‌باشد خواسته‌های مطرح شده را برآورده کند، هرچه شکست مشخص تر باشد شناسایی تاثیر و علت آن آسانتر خواهد بود. ممکن است برای هر وظیفه چند شکست بالقوه وجود داشته باشد، لازم به ذکر است به منظور

1- Work break-down structure(WBS)

2- Potential Failure

شناسایی شکست بالقوه می بایست به طور منفی نسبت به وظایف سیستم، طرح و فرآیند فکر کرد. می توان جهت شناسایی شکست های سیستم، از سوابق خطاها و اشتباهات گذشته و گزارش های مربوط استفاده کرد و یا از سوابق شکست های بالقوه ای که صرفاً در شرایط محیطی خاص گرفت و یا با استفاده از اظهار نظر افراد متخصص و باتجربه و با استفاده از تکنیک طوفان فکری بسیاری از خطاها را شناسایی نمود (گنوم و همکاران، ۲۰۱۱). جدول شماره ۳ مثالی است جهت نمایش برخی از نقاط شکست بالقوه که در فرآیندهای خدماتی شناسایی شده اند.

جدول ۳: شکست بالقوه در فرآیندهای خدماتی

منبع	انواع شکست
فیتسیمونز و فیتسیمونز، ۱۹۹۴، جان و استوری، ۱۹۹۸	تعامل و همکاری مشتری در فرایند خدماتی
جان و استوری، ۱۹۹۸، کلوگ و نی، ۱۹۹۵	تطابق
شوستاک ۱۹۸۷	قابل رویت بودن خدمات
کارلزون ۱۹۸۷، زیپیل، سولومون و سورپرانت، ۱۹۸۵	مواجهه خدماتی
جان و استوری، ۱۹۹۸، برنتانی، ۱۹۸۹	ناهماهنگی برون دادها
جان و استوری، ۱۹۹۸	منابع

منبع: گنوم و همکاران، ۲۰۰۱

گام چهارم: محاسبه عدد اولویت ریسک برای هر نقطه شکست

برای عدد اولویت ریسک^۱ از حاصل ضرب سه عدد شدت^۲ (اثر شکست یا خرابی چه شدتی دارد؟)، وقوع^۱ (احتمال وقوع شکست چه میزان است؟) و تشخیص^۲ (قدرت تشخیص

1- Risk priority number (RPN)

2- severity

کنترل‌های موجود چه میزان است؟) استفاده می‌شود که این عدد مبنای اولویت بندی حالات خرابی یا شکست می‌باشد. با توجه به اینکه شدت شکست، وقوع و تشخیص، اعدادی بین ۱ تا ۱۰ می‌توانند اختیار کنند RPN می‌تواند رقمی بین ۱ تا ۱۰۰۰ باشد که هر چه RPN بالاتر رود احتمال شکست یک فرآیند بیشتر می‌شود.

$$RPN=(S)*(O)*(D)$$

گام پنجم: تطبیق عدد اولویت ریسک با استراتژی‌های از پیش تعیین شده

در اینجا باید مشخص نمود که عدد اولویت ریسک در هر فرآیند تا چه میزان از اهمیت برخوردار است. بدین معنا که همواره RPN بالاتر به معنای احتمال ریسک بیشتر است. اما باید بررسی نمود که ریسک بالاتر در یک فرآیند تا چه اندازه برای سیستم بحران‌زاست. لذا می‌بایست عدد اولویت ریسک هر فرآیند را در مقایسه با اهمیتی که آن فرآیند برای سیستم دارد بررسی نمود.

گام ششم: اولویت بندی ریسک‌های پیش‌بینی شده

یکی از ابزارهایی که می‌توان برای اولویت بندی ریسک‌های پیش‌بینی شده استفاده کرد، استفاده از نقاط کلیدی موفقیت است. به عبارت دیگر، بررسی ریسک‌ها از نظر سطح تاثیرگذاری آنها بر عوامل کلیدی موفقیت^۳ در سیستم است. لذا بزعم نوشتار حاضر، لازمه اولویت دار بودن و سطح اهمیت بحران‌های بالقوه شناسایی شده از مرحله قبل، میزان تاثیرگذاری آنها را بر عوامل کلیدی موفقیت می‌باشد. عوامل کلیدی موفقیت عبارت از تعداد محدودی از عوامل هستند که رضایت بخش بودن آنها، تضمین کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها می‌باشد.

گام هفتم: تدوین برنامه‌های اصلاحی

در این قسمت می‌توان از کاربرگ FMEA مطابق جدول شماره ۴ استفاده کرد.

1- occurrence

2- detection

3- Critical Success Factors (CSF)

جدول ۴: کاربرد FMEA

اقدام	امتیاز		ویژگی های شکست		نقاط شکست عملیات
	وقوع	شدت	اثر شکست	علت شکست	
تصمیم گیری					

در این کاربرد می توان به طور خلاصه تمام اقداماتی که در مراحل قبل انجام گرفته را نمایش داد. به این معنا که در ذیل هر ستون، اطلاعات مرتبط با عنوان ستون، درج می شود. لذا می توان بعد از کامل شدن جدول فوق، می توان خلاصه ای از فعالیت های انجام شده را دست داشت و مبنایی برای اقدامات اصلاحی خواهد بود. در زیر به برخی از اقدامات اصلاحی اشاره می شود.

۱- انجام اقدامات اصلاحی پیشگیرانه در جهت حذف احتمال وقوع

۲- انجام اقدامات اصلاحی پیشگیرانه در جهت کاهش شدت

۳- انجام اقدامات اصلاحی پیشگیرانه در جهت کاهش احتمال وقوع

۴- انجام اقدامات اصلاحی پیشگیرانه در جهت افزایش امکانات شناسایی و آشکار سازی خطا

قبل از اجرا

۵- انجام اقدامات اصلاحی پیشگیرانه در جهت افزایش امکانات شناسایی و آشکار سازی خطا

در زمان اجرا

گام هشتم: بازبینی فرآیند

یکی از مراحل هر اقدام فرآیندی، بازبینی اقدامات انجام شده و مقایسه دستاوردها با اهداف اولیه است. در این مرحله، پس از گذشت مدت زمانی از انجام اقدامات اصلاحی، مجدداً عدد RPN محاسبه می شود و مورد تحلیل قرار می گیرد و اگر نیاز باشد اقدامات مقتضی صورت خواهد گرفت.

نتیجه گیری

بحران‌ها می‌توانند در سطوح مختلف (سازمان، صنعت، مقصد، ملی و بین‌المللی) به وقوع بپیوندند. بسیاری از وقایع محلی و نادر مانند بمب‌گذاری و آدم‌ربایی نیز می‌توانند برای سال‌ها بر یک مقصد یا حتی کل کشور تأثیر بگذارند. بلایایی مانند گردبادها یا سونامی، مناطق فراوانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برخی حوادث محلی یا ملی می‌توانند کل صنعت گردشگری را برای مدت‌های مدیدی تحت تأثیر قرار دهند (برای مثال، حملات ۱۱ سپتامبر در سال ۲۰۰۱ میلادی). بیماری‌های فراوانی، بالاخص بیماری‌های مسری و قابل انتقال از راه هوا چون سارس، آنفلونزای پرندگان و تب برفکی به آسانی مرزها را در می‌نوردند و تنها به یک منطقه یا کشور خاص محدود نمی‌شوند (در سال ۲۰۰۳ میلادی، بیماری سارس به وسیله‌ی مسافران بین‌المللی، از چین وارد کانادا شد؛ در سال ۲۰۰۹ میلادی نیز آنفلونزای خوکی، از مکزیک به سایر کشورها منتقل گردید). تمامی این مصادیق نشان می‌دهد که مقاصد گردشگری از خطرات در امان نیستند و تغییرات اقلیمی و رشد تروریسم جهانی، احتمال وقوع بحران‌ها را افزایش داده است. رکود اقتصادی و بی‌ثباتی سیاسی نیز، که عموماً غیرقابل پیش‌بینی هستند، تأثیر به‌سزایی بر صنعت گردشگری دارند. بنابراین، چالش فراروی صنعت گردشگری تنها وقوع بحران‌ها و زمان رخداد آنها نیست، بلکه این صنعت باید همواره برای مقابله با بحران‌ها آمادگی داشته باشد و بتواند به‌گونه‌ی مناسبی در برابر آنها واکنش نشان دهد. برای نیل به این مهم و برای تداوم فعالیت و رشد سودآوری، همانطور که پیشتر اشاره شد، این صنعت نیازمند پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نظام‌مند خطرات احتمالی می‌باشند.

از آنجا که ناکامی‌های مدیریتی در زمان وقوع بحران‌ها متداول هستند، نوشتار حاضر، چارچوبی سیستماتیک با به‌کارگیری روش FMEA برای مدیریت بحران در صنعت گردشگری ارائه داده است. یافته‌ی نهایی این پژوهش توسعه‌ی ای-کاربردی که با اقتباس از روش‌شناسی نظریه‌پردازی لینهام انجام شده است، یک مدل توسعه‌ی ای - کاربردی برای مدیریت پیشگیری از بحران می‌باشد که شامل مراحل "شناسایی فرآیندهای گردشگری"، "تدوین ساختار شکست کار برای هر فرآیند"، "تعریف نقاط شکست برای هر یک از فعالیت‌های تعریف شده"، "محاسبه عدد اولویت ریسک برای هر نقطه شکست"، "تطبیق

عدد اولویت ریسک با استراتژی‌های از پیش تعیین شده"، " اولویت بندی ریسک‌های پیش بینی شده"، " تدوین برنامه‌های اصلاحی" و " بازبینی فرآیند" می‌باشد. نقطه تمایز مدل پیشنهادی در این مقاله با مطالعات پیشین، تمرکز بر علاج واقعه قبل از وقوع است. مطالعات قبلی، شکل گیری بحران در راستای فرآیندی گام به گام معرفی می‌کنند که برای هر گام راهکار پیشنهاد داده می‌شود. در نوشتار حاضر سعی بر آن بود با اتخاذ رویکرد کنشی، مانع از بروز حادثه گردید. لذا تاکید اصلی رویکرد حاضر، بر پیشگیری قبل از وقوع است. لذا دست اندرکاران صنعت گردشگری می‌توانند با به کارگیری این رویکرد تا حد امکان مانع بروز فجایع در مقاصد گردشگری شوند. از آنجاییکه واکنش به بحران باید سریع و فوری باشد و بعد از آن که فاجعه روی داد، دیگر زمانی برای برنامه‌ریزی نیست، امید می‌رود علی‌رغم هزینه بر بودن برنامه‌هایی از این دست، مقاصد و متصدیان گردشگری به اهمیت این رویکرد پی برده و قبل از آنکه که گرفتار بحران شوند، با هوشمندی تمام از کنار بحران، بدون کمترین آسیبی عبور کنند.

منابع

- بیاضی طهرابند، علی و خدادادحسینی، حمید، (۱۳۹۴). نظریه پردازی فرآیند مدیریت استراتژیک، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی - دوره ۵، شماره ۴
- داناوی فرد، حسن (۱۳۹۲)، نظریه پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم
- داودپور، زهره، صبوری، فرزانه، (۱۳۹۱). بکارگیری تکنیک FMEA در عرصه شهرسازی به منظور پیشگیری و حل مشکلات فضاهای شهری مطالعه موردی بوستان دانشجو در تهران، مجله پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال سوم، شماره دهم
- رضایی، علی اکبر و بختیاری، مریم، (۱۳۹۰). مدیریت بحران، انتشارات یادآوران
- شاکری، محسن و رضایی نیا، محمود، (۱۳۸۶). آنالیز حالات بالقوه خرابی و آثار آن، دومین کنفرانس تخصصی پایش وضعیت و عیب‌یابی ماشین آلات، دانشگاه صنعتی شریف
- محمودی، سمیه، رنجبران، بهرام، فتحی، سعید، (۱۳۹۴). توسعه مدل تصویر ذهنی گردشگران بالقوه از مقصد گردشگری ایران، فصلنامه مطالعات گردشگری، سال دهم، شماره ۲۹
- منصوری مؤید، فرشته و سلیمانی، سمیرا، (۱۳۹۱). ابزارهای بازاریابی و تصویر ذهنی گردشگران از مقصد، فصلنامه مطالعات گردشگری، شماره ۱۸
- Bullinger, H.J., Fahnrich, K.P., & Meiren, T. (2003). Service engineering – methodical development of new service products. *International Journal of Production Economics*, 85(3)
- Carlzon, J. (1987). Moments of truth (MA thesis, Cambridge University).
- Coles, T., (2004). *A local reading of a global disaster. Management and Marketing*, New York: Haworth Press
- Creswell, J., & Plano Clark, (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage publication, 1st edition.
- Czepiel, J.A., Solomon, M.R., & Surprenant, C.F. (1985). *The service encounter*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Devlin, Edward S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*, Auerbach Publications

David K. H. Chua, M.ASCE¹; and Myriam Godinot,(2006). Use of a WBS Matrix to Improve Interface Management in Projects , *journal of construction engineering and management*

De Brentani, U. (1989). Success and failure in new industrial services. *Journal of Product Innovation Management*, 6(3)

Farazmand, A. (2009). Hurricane Katrina, the crisis of leadership and chaos management: time for trying the surprise management theory in action, *public organization review*, 9(4)

Faulkner, Bill, (2001). Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22.

Filiatrault, P., Harvey, J., & Chebat, J.C. (1996). Service quality and service productivity management practices. *Industrial Marketing Management*, 25(3)

Fitzsimmons, J.A., & Fitzsimmons, M.J. (1994). *Service management for competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill.

Geuma, Youngjung, Shinb, Juneseuk, Parka, Yongtae, (2011). FMEA-based portfolio approach to service productivity improvement, *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 11

Hill, T.P. (1977). On goods and services. *The Review of Income and Wealth*, 23(4)

Levitt, T. (1972). Production-line approach to services. *Harvard Business Review*, 50(5)

Shostack, G.L. (1987). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, 51(1)

Hills, Alice, (2005). Insidious Environments: Creeping Dependencies and Urban Vulnerabilitie, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 13, Issue 1

Johne, A., & Storey, C. (1998). New service development: A review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4)

Karagiannis, A., Z. Maditinos, and C. Vassiliadis, (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,

- Kellogg, D.L., & Nie, W. (1995). A framework for strategic service management. *Journal of Operations Management*, 13(4)
- Laws, E., and B. Prideaux, (2005). Crisis Management: A Suggested Typology, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(02/01)
- Lepp, A., and H. Gibson, (2003). Tourist Roles, Perceived Risk and International Tourism, *Annals of Tourism Research*, 30(3)
- Maditinos, Zissis, Vassiliadis, Christos, (2008). *Crises and Disasters in Tourism industry: Happen locally- Affect globally*, MIBES E-BOOK
- McKercher, B. and E. L. L. Hui, (2004). *Terrorism, economic uncertainty and outbound travel from Hong Kong*, in: C. M. Hall, D. J. Timothy & D. T. Duval (Eds) *Safety and Security in Tourism. Relationships, Management and Marketing*, (New York: Haworth Press).
- Paraskevas, A.(2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crisis, *management decision*, 44(7)
- Parsons, W., (1996). Crisis management", *Career Development International*, 1(5)
- Pforr, C., (2006). *Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism*, Curtin University of Technology, School of Management.
- Richardson, B. (1994). Crisis management and management strategy, Time to "loop the loop?". *Disaster Prevention and Management*, 3(3)
- Sausmarez N.,(2007). Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators, *Journal of Sustainable Tourism*, 5(6)
- Sellnow, T., Seeger, M., Ulmer, R.,(2002). Chaos theory, informational needs and natural disaster, *journal of applied communication research*, 30(4)
- Seymour M, and S.Moore, (2000) *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell: London.
- Shostack, G.L. (1987). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, 51(1),
- Volo, Serena (2008). Communicating Tourism Crises Through Destination Websites, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23:2