

## تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر مدیریت بحران در مقاصد گردشگری

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۳/۲۷

کد مقاله: ۳۵۴۰۸

امین سالم قهفرخی<sup>۱</sup>، محسن رستمی<sup>۲</sup>، ساهره علیخواه<sup>۳</sup>، سید  
رضا رضایی<sup>۴</sup>

### چکیده

تشکیل تیم مدیریت بحران، متشکل از مقامات ارشد که دارای صلاحیت تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات در بحران هستند در واقع اولین گام در راستای تعریف مدیریت بحران می‌باشد اما مفهوم ساماندهی گروه‌های متنوعی از مردم در شرایط بحرانی ماهیتاً بسیار مشکل‌ساز است. در فجایع و بحران‌های یک دهه اخیر شاهد آن هستیم که اختلافات و تفاوت‌ها در رهبری، فرهنگ و منابع موجود می‌تواند بر مدیریت بحران در مناطق گردشگری تأثیر مثبت یا منفی بگذارد. پژوهش پیش رو به این موضوع می‌پردازد که چگونه مفاهیم اجتماعی، فرهنگی و سازمانی می‌توانند به ما در درک بهتر فرایند مدیریت بحران در مقاصد گردشگری کمک کنند و نیز پیش زمینه وضعیت کلی بحران‌ها مورد بررسی قرار گرفته و رابطه بین مدیریت بحران و سه مفهوم خاص: «فرهنگ ملی یا منطقه‌ای؛ رهبری و منابع؛ و چگونگی اثرگذاری این مفاهیم در نحوه اجرای فرایند مدیریت بحران» با استفاده از ابعاد فرهنگی هافستید و ارائه یک مدل ترکیبی و یکپارچه شامل مفاهیم بحران و وابستگی آن به رویکردهای بین فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

واژگان کلیدی: مدیریت بحران، تفاوت‌های فرهنگی، رهبری، تصمیم‌گیری، مقاصد گردشگری

۱- دکترای اجرایی مدیریت کسب و کار در گردشگری، موسسه آموزش عالی آزاد بهار، (مسئول مکاتبات) [ecoamin@gmail.com](mailto:ecoamin@gmail.com)

۲- کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی گردشگری، موسسه آموزش عالی علامه قزوینی

۳- کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی گردشگری، موسسه آموزش عالی علامه قزوینی

۴- کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش برنامه ریزی توسعه گردشگری، موسسه آموزش عالی علامه قزوینی

مدیریت بحران های گردشگری شامل سازماندهی گروه متنوعی از مردم است. انجمن سفر آسیا-اقیانوسیه گام اول برای مدیریت بحران را «تشکیل تیم مدیریت بحران، متشکل از مقامات ارشد که دارای صلاحیت تصمیم گیری و اجرای تصمیمات در بحران هستند» می داند (پاتا، ۲۰۰۳). در حالی که این ایده به لحاظ تئوری خوب به نظر می رسد، اما مفهوم ساماندهی گروه های متنوعی از مردم در شرایط بحرانی ماهیتاً بسیار مشکل ساز است و به همین دلیل است که بر اهمیت «پیش برنامه ریزی» در بسیاری از کتب و مقالات مربوط به مدیریت بحران تأکید شده است (فاکتر، ۲۰۰۱؛ بویسکلر، ۲۰۰۲؛ فلمینگ، ۲۰۰۲؛ نورث پوما، ۲۰۰۳؛ پاتا، ۲۰۰۳). بر خلاف سازمان ها، مقاصد گردشگری بسیار منسجم تر بوده و گروه های مختلف و متنوعی از ذینفعان را در خود درگیر می کند. اجتماع، گردانندگان کسب و کارهای شخصی، بخش های سازمانی، سازمان های منطقه ای گردشگری، نمایندگان محلی، منطقه ای و ملی و غیره. در شرایط مدیریت بحران، گروه های ذینفع ممکن است اهداف و اولویت های مختلفی داشته باشند. علاوه بر این، این گروه ها ممکن است بحران را به شیوه های متفاوتی درک نمایند. به طور مثال در حالی که در یک شرایط سازمانی، می توان انتظار داشت فرهنگ سازمان تا حدودی یکدست باشد در یک شرایط منطقه ای ممکن است فرهنگ های مختلف منطقه ای یا ملی یافت شوند که هر یک از آنها می توانند بحران را با روشی متفاوت مشاهده کنند. درست همانطور که پیچیدگی سازمان های مقصد گردشگری بر مدیریت بحران تأثیر می گذارد، به همان مقدار نیز درک مقیاس و گستردگی بحران های موجود مستلزم در نظر گرفتن مفاهیم مختلف می باشد. فجایع گوناگون و تأثیرات منفی آنها در مقیاس منطقه ای و ملی نیاز به رهبری و برنامه ریزی جهانی برای مدیریت بحران های پیش رو دارد (سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۰۵). علاوه بر این، تأثیرات چندگانه بحران ها و فجایع اخیر، اهمیت توجه به تفاوت های فرهنگی را برای آمادگی بهتر و مدیریت بحران نشان می دهد. تحقیقات اخیر (هافستد، ۲۰۰۱؛ لیو و مکین، ۲۰۰۲؛ اشنایدر و لیتزل، ۲۰۰۳) نشان می دهد که فرهنگ های مختلف تمایل دارند تا شیوه های مختلف مدیریتی را به کار بندند.

پژوهش پیش رو به این موضوع می پردازد که چگونه مفاهیم اجتماعی، فرهنگی و سازمانی می توانند به ما در درک بهتر فرایند مدیریت بحران در مقاصد گردشگری کمک کنند. انتظار می رود که با گسترش دیدگاه های چند بعدی در مورد مسائل دخیل در مدیریت بحران مقاصد گردشگری، نتایج این پژوهش برای دولت ها و سازمان ها سودمند باشد. در این بخش برای تلاش برای پاسخ به چنین موضوعی، پیش زمینه وضعیت کلی بحران ها مورد بررسی قرار می گیرد و رابطه بین مدیریت بحران و سه مفهوم خاص را بررسی می کند: «فرهنگ ملی یا منطقه ای؛ رهبری و منابع؛ و چگونگی اثرگذاری این مفاهیم در نحوه اجرای فرایند مدیریت بحران».

## ۲- تفاوت های فرهنگی

در این بخش تعریفی از فرهنگ به عنوان «برنامه نویسی ذهن جمعی»<sup>۱</sup> به کار می رود که اعضای یک گروه یا جامعه را از دیگر گروه های اجتماعی متمایز می کند (لیتین و کار، ۲۰۰۳). اگرچه این مفهوم به روش های مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است، اما هدف ما بیشتر در نظر گرفتن فرهنگ یا در سطح ملی یا سازمانی می باشد. بنابراین، به صراحت استفاده از اصطلاحات "فرهنگ ملی"<sup>۲</sup> و "فرهنگ سازمانی"<sup>۳</sup> در این بخش برای جلوگیری از سردرگمی ضروری است.

تحقیقات اخیر حاکی از آن است که «سواد بین فرهنگی»<sup>۴</sup> برای یک مدیران کسب و کار در سطح بین المللی ضروری است (فن و زیگانگ، ۲۰۰۴). جالب اینجاست که طی یک نظرسنجی (چانگ، ۲۰۰۲)، توانایی مقابله با تفاوت های فرهنگی در بین هشت ماده نظرسنجی مهارت های اساسی مدیران (از جمله قانون، رقابت قیمت، اطلاعات، زبان، تحویل، ارزش، اختلاف زمان و تفاوت های فرهنگی) در رده اول قرار گرفت. بنابراین برای سازمان ها مهم است که تفاوت های بین فرهنگی را در مشاغل بین المللی به منظور توسعه یک تیم مدیریت بین المللی موفق بشناسند، زیرا دانش در مورد ابعاد فرهنگی ملی، یک نقطه شروع لازم برای درک همکاران، شرکا و رقبا است (راس، ۱۹۹۹). بررسی موضوع سوء تفاهم فرهنگی<sup>۵</sup> در سازمان هایی که در محیط های فرهنگی مختلف فعالیت می کنند (اشنایدر و بارسوکس، ۱۹۹۷) طی دهه های اخیر بخشی مهم از ادبیات پژوهشی مورد بحث را تشکیل داده است. رشد تجارت بین الملل نیاز به معیارهای اخلاقی جهانی را برجسته تر می کند زیرا فرهنگ های ملی کدهای متفاوتی از رفتار را در خود گنجانیده اند (بیر و نینو، ۱۹۹۹). علاوه بر این، مدیریت یک تیم میان فرهنگی نیز مجموعه ای از

1 Collective Programming of the Mind

2 National Culture

3 Organizational Culture

4 Cross-cultural Literacy

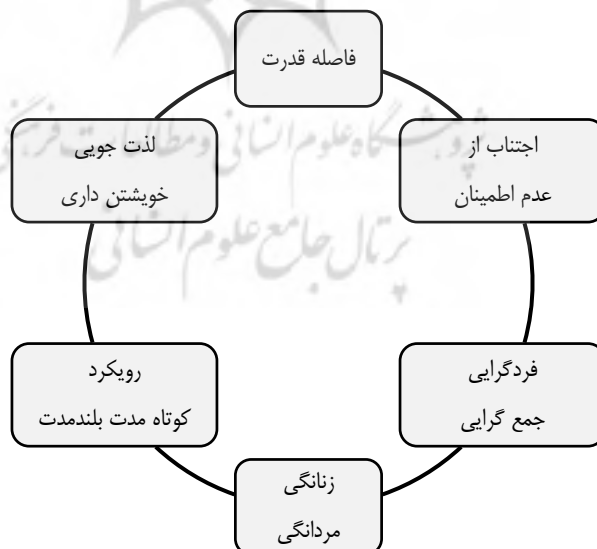
5 Cultural misunderstanding

مشکلات و موضوعات منحصر به فرد را در رابطه با مدیریت مؤثر مشارکت با فرهنگ های مختلف ملی ایجاد کرده است (فن و زیگانگ، ۲۰۰۴). در حالی که می توان ادعا کرد که تشخیص تمایز بین سبک های مدیریت شرقی و غربی دشوارتر شده است (فلوید، ۱۹۹۹)، غرب و شرق هنوز فرهنگ های بسیار متفاوتی به شمار می روند، همچنین باید در نظر داشت که انتقال سبک های مدیریت شرقی به غرب و بالعکس لزوماً موفقیت آمیز نیست (لیو و مکینون، ۲۰۰۲). واضح است که مدیریت تفاوت های فرهنگی یک چالش اساسی به شمار می رود. برای مقابله با این چالش، درک ابعاد تفاوت های فرهنگ ملی به منظور اجرای یک استراتژی تجاری مناسب در محیط های بین المللی بسیار ضروری است.

### ۳- ابعاد تفاوت های فرهنگی

لیو و مکینون (۲۰۰۲) بر اهمیت درک فرهنگ ملی تاکید نمود و خاطر نشان می کنند علاقه به مطالعه و تحقیق در مورد اثرات تفاوت های میان فرهنگی در مدیریت بین المللی بیش از هر زمان دیگری است (چانگ، ۲۰۰۲). تحقیقات استراتژی کسب و کار چند ملیتی به مدت طولانی اهمیت ویژه ای برای فرهنگ ملی را به عنوان عوامل تعیین کننده رفتار مدیریت تصدیق کرده است (راس، ۱۹۹۹). جالب است که، نتایج مطالعات طی چند دهه گذشته در زمینه فرهنگ ملی نشان می دهد که تفاوت های ملی در فرهنگ و ارزش های ملی نیز وجود دارد (جونز و دیویس، ۲۰۰۰).

یکی از متفکران بزرگ و مشهور در زمینه مطالعه تفاوت های فرهنگی، گیت هافستید<sup>۱</sup> است و استفاده از اصطلاح فرهنگ در حوزه کسب و کار بدون مراجعه به کارهای وی امکان پذیر نیست (لیتوین و کار، ۲۰۰۳). برای شناسایی تأثیر فرهنگ ملی بر سبک مدیریت، از ابعاد تفاوت فرهنگ ملی (هافستید) (۲۰۰۱) استفاده شده است (کریستی و همکاران، ۲۰۰۳؛ کلمن و همکاران، ۲۰۰۳). چارچوب مفهومی مبتنی بر ابعاد فرهنگ ملی هافستید، اجازه می دهد تا بدانیم که تئوری های مدیریت غربی را در کجا و تا چه میزان می توان با موفقیت پیاده سازی کرد. در حالی که تعدادی از نویسندگان با دلالت نظریه هافستید ابراز مخالفت کرده اند (فانگ، ۲۰۰۳؛ عبدو و کالیچه، ۲۰۰۴؛ دولان و همکاران، ۲۰۰۴؛ لیتوین و همکاران، ۲۰۰۴؛ مولر، ۲۰۰۴؛ ربر و همکاران، ۲۰۰۴؛ ونزیا، ۲۰۰۵)، به دلیل اینکه نظریه تفاوت های فرهنگی هافستید به لحاظ اعتبار روایی مورد تایید مجامع علمی دنیا می باشد، در حقیقت، نظریه هافستید بیشترین استناد به منبع ادبیات بین فرهنگی است (راس، ۱۹۹۹؛ جونز و دیویس، ۲۰۰۰؛ چونگ و پارک، ۲۰۰۳؛ کریستی و همکاران، ۲۰۰۳؛ کلمن و همکاران، ۲۰۰۳؛ لیتوین و کار، ۲۰۰۳؛ فن و زیگانگ، ۲۰۰۴) و به مرور زمان مورد ارزیابی قرار گرفته و اعتبار آن سنجیده شده است (کریستی و همکاران، ۲۰۰۳). به گفته هافستید (۲۰۰۱)، ابعاد تفاوت های فرهنگ ملی از شش بعد مستقل تشکیل شده است: فاصله قدرت؛ اجتناب از عدم اطمینان؛ فردگرایی جمع گرایی؛ مردانگی در مقابل زنانگی؛ و جهت گیری بلند مدت در مقابل جهت گیری کوتاه مدت، لذت جویی در برابر خویشن داری (شکل ۱).



شکل شماره ۱: ابعاد تفاوت های فرهنگی (هافستید، ۲۰۰۱)

<sup>1</sup> Geert Hofstede

### ۳-۱- فاصله قدرت<sup>۱</sup>

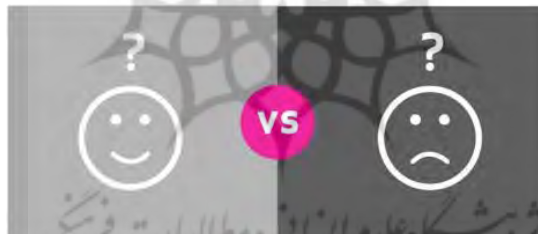
فاصله قدرت به گونه ای ارجح و مقدم از تصمیم گیری اطلاق می شود و به نوعی یکی از روش های تقابل جامعه با قدرت می باشد (پرسی و سلاسی ، ۲۰۰۳). این تعریف به اندازه ای تعیین می شود که اعضای کم قدرت تر سازمان ها در یک کشور انتظار داشته باشند و بپذیرند که قدرت توزیع نابرابر است. علاوه بر این، مفهوم فاصله قدرت با هدف تبیین رابطه بین یک مدیر و افراد فرعی در یک سلسله مراتب مانند «مؤلفه ارزش» در آن رابطه است. ساختارهای سازمانی مسطح (افقی) در یک فرهنگ دارای فاصله قدرت کم ترجیح داده می شوند، در حالی که ساختارهای بلند سازمانی (عمودی و سلسله مراتبی) در یک فرهنگ با فاصله قدرت زیاد مورد پسند هستند (هافستید ، ۲۰۰۱). (شکل ۲).



شکل شماره ۲؛ فاصله قدرت کم و زیاد (هافستید، ۲۰۰۱)

### ۳-۲- اجتناب از عدم قطعیت<sup>۲</sup>

اجتناب از عدم قطعیت به حدی است که اعضای یک فرهنگ در اثر شرایط نامشخص یا ناشناخته احساس تهدید می کنند. این امر شامل ارزش هایی است که افراد در عدم قطعیت زمان قرار می دهند و در بعضی موارد منجر به عدم تمایل به خطرات و درجه بیشتری از برنامه ریزی برای کاهش عدم اطمینان می شود. به عنوان مثال، مدیران ارشد در فرهنگ دارای اجتناب از عدم قطعیت پایین، تمایل دارند که در سطح تدوین استراتژی شرکت کنند، در حالی که کسانی که در فرهنگ اجتناب از عدم قطعیت بالا هستند، تمایل دارند که در سطح عملیاتی و اجرایی درگیر شوند (هافستید ، ۲۰۰۱). (شکل ۳)



شکل شماره ۳؛ اجتناب از عدم قطعیت (هافستید، ۲۰۰۱)

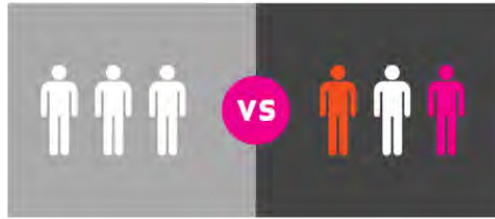
### ۳-۳- فردگرایی در مقابل جمع گرایی<sup>۳</sup>

طبق گفته هافستید (۲۰۰۱)، فردگرایی به معنای جامعه ای است که در آن روابط بین افراد از بین برود و در نتیجه، از افراد فقط انتظار می رود که از خود و خانواده خود مراقبت کنند. برعکس، جمع گرایی به معنای جامعه ای است که در آن افراد از بدو تولد به بعد در گروه های قدرتمند و منسجمی قرار می گیرند که در طول زندگی مردم در ازای وفاداری بی چون و چرا از آنها محافظت می کنند. در تصمیم گیری مدیریت، تصمیم جمعی در فرهنگ جمع گرایی ارجح است، در حالی که تصمیم فردی در فرهنگ فردگرایی بیشتر دیده می شود. (شکل ۴).

1 Power Distance

2 Uncertainty Avoidance

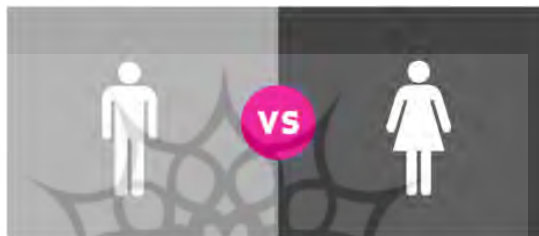
3 Individualism versus collectivism



شکل شماره ۴؛ فرد گرایی در برابر جمع گرایی (هافستد، ۲۰۰۱)

### ۳-۴- مردانگی در برابر زنانگی<sup>۱</sup>

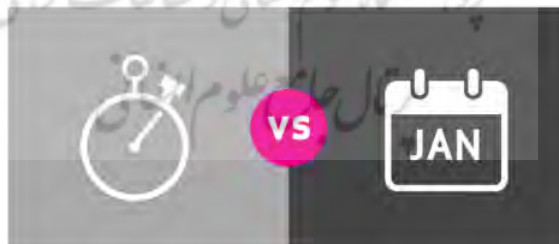
مردانگی در مقابل زنانگی با تقسیم نقش های عاطفی بین زن و مرد ارتباط دارد. علاوه بر این، دوگانگی جنسیت ها یک واقعیت اساسی است که جوامع مختلف به طرق مختلف با آن کنار می آیند. مردانگی در جامعه ای یافت می شود که در آن نقش های جنسیتی اجتماعی کاملاً مشخص است. بنابراین مردان تشویق می شوند که پرادعا، سرسخت و متمرکز بر موفقیت مادی باشند. انتظار می رود که زنان نسبتاً معتدل، مشاور و نگران کیفیت زندگی باشند. بر خلاف مردانگی، زنانگی به معنای جامعه ای است که در آن نقش های جنسیتی اجتماعی با هم همپوشانی دارند و زن و مرد هر دو تشویق می شوند که متواضع، منسجم و نگران کیفیت زندگی باشند (هافستید، ۲۰۰۱). (شکل ۵).



شکل شماره ۵؛ مردانگی در برابر زنانگی (هافستد، ۲۰۰۱)

### ۳-۵- رویکرد بلند مدت در برابر کوتاه مدت<sup>۲</sup>

یک جهت گیری بلند مدت به معنای پرورش فضیلت هایی است که به پاداش های آینده، پایداری و ترقی متمایل می شوند. برعکس، جهت گیری کوتاه مدت به معنای تقویت فضیلت های مرتبط با گذشته و حال است که مبتنی بر احترام به سنت، حفظ ظاهر و انجام تعهدات اجتماعی است. در محیط کسب و کار، یک فرهنگ با جهت گیری کوتاه مدت تمایل دارد که به دنبال نتایج کوتاه مدت باشد و با قدرت به خط پایان برسد. از طرف دیگر، یک فرهنگ با رویکرد بلند مدت، یک رابطه قوی و موقعیت های جدید را در بازار ایجاد می کند (هافستید، ۲۰۰۱). (شکل ۶).



شکل شماره ۶؛ رویکرد بلند مدت در برابر کوتاه مدت (هافستد، ۲۰۰۱)

### ۳-۶- بخشندگی (لذت جویی) در برابر خویشتن داری<sup>۳</sup>

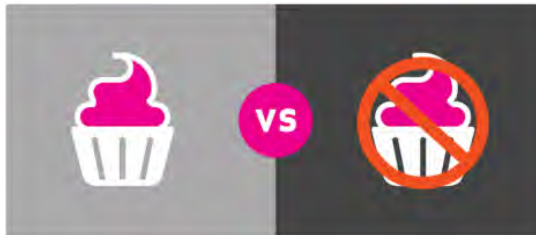
جوامع لذت جو و بخشنده (آمریکای جنوبی، نوردیک) معتقدند که خودشان کنترل زندگی و عواطف خود را کنترل می کنند. جوامع محدود و خویشتن دار (روسی و آسیای جنوب شرقی) معتقدند عواملی خارجی زندگی و عواطف آنها را تحت کنترل دارد.

1 Masculinity versus femininity

2 Long-term versus short-term orientation

3 Indulgence Versus Restraint

استدلال می شود که فرهنگ های لذت جو اهمیت بیشتری به آزادی بیان می دهند که احتمالاً تأثیر آن در چگونگی کارکنان مایل به ابراز عقاید و بازخورد می باشد (هافستند، ۲۰۰۱). (شکل ۷).



شکل شماره ۷: لذت جویی در برابر خویشتن داری (هافستند، ۲۰۰۱)

در نتیجه این بحث، بدیهی است که فرهنگ، مفهوم مفیدی برای بررسی سبک مدیریت بحران در انواع محیط های ملی به شمار می رود.

#### ۴- رابطه فرهنگ، تصمیم گیری و رهبری

مفهوم دوم مرتبط با فرهنگ، ماهیت و ذات رهبری است. مطالعات بیشماری تأثیر فرهنگ ملی را در فرایند تصمیم گیری و در نتیجه طیف متنوعی از سبک های مدیریت در بین کشورها تأیید کرده است (لیو و مکینون، ۲۰۰۲؛ اشنایدر و لیتزل، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، افراد با ملیت های مختلف وقتی که با هم همکاری می کنند درک متفاوتی از شغل خود خواهند داشت (چانگ، ۲۰۰۲). علاوه بر این، افراد با فرهنگ های ملی متفاوت ممکن است نتیجه گیری های متفاوتی را از یک مساله مشابه انجام دهند و منجر به سوء تفاهم های فرهنگی شوند (پرنیس و میلر، ۱۹۹۹).

#### ۴-۱- تصمیم گیری

تأثیر فرهنگ ملی در تصمیم گیری توجه فزاینده ای را به خود جلب کرده است (هیلز و همکاران، ۲۰۰۴). زیرا تصمیم گیری به وضوح یکی از مهمترین وظایف در فرایند مدیریت است. افراد با فرهنگ های مختلف بر اساس تأکیدی که بر مراحل مختلف فرایند تصمیم گیری دارند، روش های متفاوتی برای تصمیم گیری اتخاذ می نمایند (شرمن - نیلسن، ۲۰۰۱). مطالعات همچنین حاکی از آن است که افراد با فرهنگ های ملی واگرا از رویکردهای مختلف مذاکره استفاده می کنند زیرا برداشت آنها از وضعیت تصمیم گیری، به ویژگی های فرهنگ ملی که از آن می آیند، متکی است. فرهنگ ملی نه تنها تأثیر زیادی در نحوه تصمیم گیری مدیران و کارمندان دارد بلکه بر نحوه تفسیر نقش های آنها نیز تأثیر می گذارد (چانگ، ۲۰۰۲). در نتیجه، تعدادی از پژوهش ها تأکید کرده اند که تصمیم گیری تحت تأثیر فرهنگ ملی است (به عنوان مثال، فن و زیگان، ۲۰۰۴؛ هایلز و همکاران، ۲۰۰۴). در برخی از تئوری های سنتی، تصمیم گیری به عنوان یک پدیده جهان گرا<sup>۱</sup> تعبیر می شود، به این معنی که اصول فرآیندهای تصمیم گیری و شیوه های آن جنبه جهان شمول دارد. فرض بر این است که مدیران در شرایط مشابه در همه کشورها به همان روش مدون شده اقدام می کنند (شرمن - نیلسن، ۲۰۰۱). نظریه فرهنگی هوفستید (۲۰۰۱) موارد دیگری را مطرح می کند. اول، فاصله قدرت مستقیماً در تصمیم گیری دخیل است. در فرهنگ از با فاصله قدرت زیاد، ساختار تصمیمات متمرکز است، در حالی که یک تصمیم غیر متمرکز در فرهنگ هایی با فاصله قدرت کم ترجیح داده می شود. ثانياً، فردگرایی در مقابل جمع گرایی نیز با یک فرایند تصمیم گیری متفاوت همراه است. همانطور که قبلاً بحث شد، تصمیمات فردی در یک فرهنگ فردگرایانه مورد حمایت قرار می گیرد و تصمیمات گروهی در یک فرهنگ جمع گرایانه مورد حمایت قرار می گیرد (هافستید، ۲۰۰۱).

سوم، بعد فرهنگی اجتناب از عدم قطعیت نیز ممکن است مربوط به ریسک پذیری در مقابل پرهیز از ریسک در تصمیمات مدیریت باشد. طبق گفته های فن و زیگان (۲۰۰۴)، یکی از این نمونه های شدید تفاوت های بین فرهنگی بین چین و ایالات متحده یافت می شود. مدیران چینی و آمریکایی در تصمیم گیری با نگرش خود نسبت به خطرات تفاوت زیادی دارند. مدیران چینی با داشتن فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان بالا، معمولاً فاقد روحیه پرماجرا و احساس خطر هستند. آنها تمایل دارند تصمیم بگیرند که در صورت عدم اطمینان شرایط تصمیم فوری نگیرند که به نوبه خود می تواند از مزیت رقابتی آن ها کاسته شود. از طرف دیگر، اجتناب از عدم قطعیت پایین در مدیران آمریکایی احتمالاً خطرات را طبیعی دانسته و داوطلبانه آنها را می پذیرند، خصوصاً هنگام تولید محصولات جدید، کاوش در بازار جدید و استفاده از فناوری جدید. با توجه به این تضادهای فرهنگی واضح در بین کشورها، لیو و مکینون (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که وجود آموزش های بین فرهنگی در فرایند تصمیم گیری برای مدیرانی که در محیط بین المللی کار می کنند لازم است.

## ۴-۲- رهبری

تأثیرات فرهنگی در برخی از جنبه های تصمیم گیری مدیریت قبلاً مورد بحث قرار گرفته است. به طور کلی، رهبری تحت تأثیر فرهنگ ملی است (هائیس و همکاران، ۲۰۰۴؛ زاگورسک، ۲۰۰۴). از آنجا که میل به نوآوری و ارزش های شخصی در فرهنگ های ملی متفاوت است، می توان انتظار داشت که توصیف و رفتار رهبران نیز در فرهنگ های ملی متفاوت باشد (اشنایدر و لیترل، ۲۰۰۳). جالب است که، فرآیندهای رهبری تحت تأثیر فرهنگ ملی است که در آن اتفاق می افتند (مینگ، ۲۰۰۳). بنابراین درک رهبری نشانگر فرهنگ غالب ملی یک کشور است. درخواست از مردم برای توصیف ویژگی های یک رهبر خوب، روش دیگر درخواست از آنها برای توصیف فرهنگ ملی خود است (هافستید، ۲۰۰۱).

در نتیجه به نظر می رسد که سبک خاصی از رهبری که از فرهنگ ملی نشأت گرفته است، مطلوب تلقی و در آن فرهنگ ملی پذیرفته شود (دی انونیزو - گرین، ۲۰۰۲). با اتخاذ بعد فرهنگی هافستد (۲۰۰۱) برای توضیح این پدیده، بدیهی است که فاصله قدرت با رهبری مستقیماً درگیر است. به عنوان مثال، در فرهنگ با فاصله قدرت بالا، رهبری معتبر و نظارت دقیق منجر به رضایت، عملکرد و بهره وری مطلوب می شود. از طرف دیگر، رهبری مشورتی در فرهنگ فاصله کم قدرت ارجح است. علاوه بر این، مردانگی در برابر نظریه زنانگی نیز می تواند تأثیر فرهنگ ملی را تقویت کند زیرا انتظار می رود مدیران یک فرهنگ زنانه از ادراک، شهود همراه با احساسات استفاده کنند و به دنبال اجماع باشند. از طرف دیگر، مدیران در یک فرهنگ مردانگی قرار است قاطع، استوار، ادعا کننده، پرخاشگر و رقابتی باشند. باز هم، مردانگی در مقابل زنانگی نشانگر رابطه بین فرهنگ ملی و یک فرآیند تصمیم گیری است (هافستید، ۲۰۰۱).

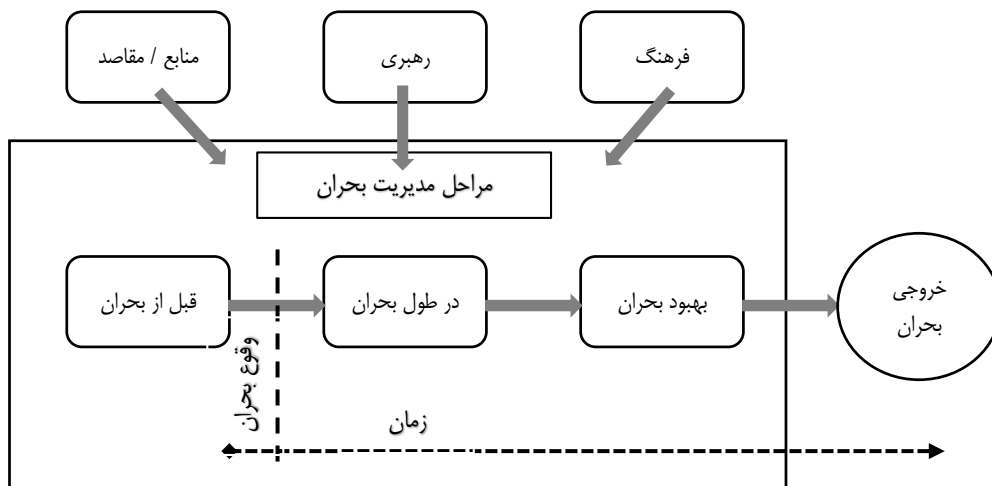
به هر حال می توان نتیجه گرفت که فرهنگ ملی تأثیر قابل توجهی در تصمیم گیری سازمانی و رهبری دارد. در بخش بعدی، این یافته را به مدیریت مقاصد گردشگری گسترش می دهیم

## ۵- مدیریت بحران

تعاریف مختلف و بی شماری از یک بحران وجود دارد. فاکتر (۲۰۰۱) و پریدو (۲۰۰۳)، بر مسئولیت مدیریتی برای یک بحران تأکید دارند، در حالی که پیروسون و کلر (۱۹۹۸) بیشتر روی ویژگی های این رویداد (احتمال کم و مبهم) متمرکز شده اند. پوچانت و دوویل (۱۹۹۳) به تازه بودن و ضرورت تصمیم گیری لازم در یک بحران توجه دارند. همچنین فاکتر (۲۰۰۱) تأثیرات داخلی و خارجی یک بحران را بررسی کرده است. از این منظر، مدیریت بحران شامل برخورد با یک مشکل جدید و فوری است که پیامدهای جدی و بسیار دور از ذهن دارد.

از طرف دیگر، مدیریت بحران به عنوان یک تلاش سیستماتیک توسط اعضای سازمان برای جلوگیری از بحران یا به طور مؤثر برای مدیریت مواردی که اتفاق می افتند مورد مطالعه قرار گرفته است (کینگ، ۲۰۰۲). این شامل مجموعه عواملی است که به طور خاص برای مقابله با بحران ها و کاهش خسارت های واقعی ناشی از بحران هدف دارند. اصولاً، مدیریت بحران به دنبال جلوگیری یا کاهش نتایج منفی یک بحران است و از این طریق، سازمان، ذینفعان و صنعت را از آسیب محافظت می کند. به عنوان یک مدیریت ریسک گسترده، مدیریت بحران نیز به عنوان یک کمک تصمیم گیری مدیریتی تلقی می شود. همچنین از مدیریت بحران به عنوان ابزاری برای تصمیم گیری فعال استفاده می شود که به طور مداوم خطرات احتمالی را ارزیابی می کند، خطرات مهم تر را در اولویت قرار می دهد و استراتژی هایی را برای مقابله با آن خطرات پیاده سازی می کند (پاتا، ۲۰۰۳).

رویکردهای مرحله بندی شده برای مدیریت بحران ساز و کاری به منظور ایجاد چهارچوب سازماندهی نوشتارهای گسترده و متنوع مدیریت بحران را فراهم می کند. ویلکس و مور (۲۰۰۴) اظهار داشتند که چهارچوب ها و رویکردهای زیادی برای مدیریت بحران وجود دارد (آگوستین، ۲۰۰۰؛ شوارتز، ۲۰۰۰؛ پاتا، ۲۰۰۳؛ راف و عزیز، ۲۰۰۳؛ سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۰۵). در این بخش با استفاده از الگوی مدیریت بحران که توسط سازمان جهانی جهانگردی و در سه مرحله قبل از بحران (آماده سازی بحران)، در طول بحران (پاسخ به بحران) و به دنبال یک بحران (بهبود بحران). پیشنهاد شده است، یک مدل مفهومی در (شکل ۸) ارائه شده است.



شکل شماره ۸؛ عوامل موثر بر مدیریت بحران در مقاصد گردشگری (سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۰۵)

## ۶- مدیریت بحران برای منابع و مقاصد گردشگری

ویژگی های مدیریت بحران برای یک مقصد گردشگری تا حدودی با ویژگی های درگیر در مدیریت بحران در یک سازمان خاص متفاوت است. همانطور که در بالا گفته شد، مقصد گردشگری افراد ذینفع مختلفی را درگیر می کند که به صورت مشارکتی و همچنین در قالب رقابت فعالیت می کنند. در حالی که مسئولیت مدیریت یک مقصد گردشگری از نظر تبلیغات و یا بازاریابی ممکن است با یک سازمان گردشگری منطقه ای یا ملی باشد، مسئولیت برنامه ریزی و زیرساخت ها ممکن است در اختیار دولت یا مشاغل شخصی باشد. این تکه تکه شدن کنترل یا مسئولیت ها ممکن است منجر به عدم برنامه ریزی و عدم دسترسی به منابع برای رفع بحران های مقصد گردشگری شود. انتظار می رود که در دسترس بودن مسئولیت مدیریتی یکپارچه در یک مقصد گردشگری و همچنین منابع لازم از جمله پول، منابع انسانی و منابع برای پاسخ به بحران ها در کشورها و مناطق گوناگون، متفاوت باشد.

مدیریت بحران در مناطق گردشگری نیاز به منابع کافی دارد. با بررسی پژوهش های پیشین، عملکرد مدیران برای انتخاب سطح کافی از منابع مفید در زمان بحران بسیار مهم است و می تواند در تعدادی از شرایط بحرانی که تأثیر منفی بر گردشگری دارند، مشاهده شود (هندرسون، ۲۰۰۳؛ روزنتال، ۲۰۰۳). به عنوان مثال، در بروز ویروس کرونا، وجود منابع کافی برای مدیریت موثر بحران از طریق هماهنگی منابع انسانی و مالی بسیار مهم است. علاوه بر این، روش های پیشرفته مدیریت بحران در صورت عدم دسترسی به منابع در سطح سازمانی قابل اجرا نیستند. در برخی کشورها، خدمات اورژانس و ارتش سهم بسزایی در آماده سازی برای شرایط اضطراری دارند. در بخش خصوصی، فقط برخی از شرکت های چند ملیتی مانند نفت و گاز و نیز شرکت های هواپیمایی می توانند میلیون ها دلار و تعداد زیادی از پرسنل را برای آماده سازی و مقابله با بحران اختصاص دهند. بنابراین و به طور طبیعی میزان منابع موجود برای تهیه مدیریت بحران در مناطق و کشورها متفاوت می باشد.

## ۷- فرهنگ و رهبری در مدیریت بحران

مفاهیم شرح داده شده در بخش های قبلی این فصل مربوط به مدیریت بحران بوده است و نشان می دهد که فرهنگ ملی چه تأثیر قابل توجهی در مدیریت بحران دارد، و بر این نکته تأکید دارد که تفاوت های فرهنگی عمده ای بین کشورهای مختلف و نحوه مشاهده بحران از سوی آنان وجود دارد. یک بحران باعث می شود فرهنگ جهانی متداول همگن برای آشکار کردن ارزش های مختلف منطقه ای از بین برود. جانسون و پیپاس (۲۰۰۳) اشاره کردند که شدت بحران از کشور به کشور دیگر و فرهنگ به فرهنگ دیگر متفاوت است، به این معنی که بسیار مهم است که برنامه های پاسخ به بحران برای یک مکان خاص تدوین شود و همچنین شامل ورودی های مدیریت محلی و مقامات دولتی باشد. رهبری و مدیریت بحران نیز ارتباط نزدیکی دارند (بوین و هارت، ۲۰۰۳). مدیریت بحران، به معنای پیشگیری و کنترل آسیب، یک مسئولیت اساسی در فرایند رهبری است. قبل از وقوع بحران، روند مدیریت بحران با درک و آشنایی رهبری از میزان ریسک و تصمیم آگاهانه برای یافتن راه هایی برای جلوگیری



یا کاهش آن آغاز می شود (اسمیتز و عزت، ۲۰۰۳). در مواقع بحرانی، رهبران باید با اجرای مؤثرترین برنامه اقدام متقابل، و نظارت مستمر بر عملکرد سازمان، مهارت های بین فردی را نشان دهند (برنمن، ۲۰۰۰).

فرهنگ و رهبری ملی همچنین در مدیریت بحران ها و روند واکنش به بحران مرتبط هستند (چندلر، ۲۰۰۵). در برخی از کشورهای در حال توسعه، فرهنگ ملی غالباً با مدیریت فعال بحران ها همدلی ندارد (السوباغ و همکاران، ۲۰۰۴). به طور معمول، مردم از ایده ها و شیوه های محلی برای هدایت تعاملات خود، و هماهنگی پاسخ های خود و در نهایت زندگی به شیوه های خاص فرهنگ استفاده خواهند کرد (پرنیتیس و میلر، ۱۹۹۹). در نتیجه، مردم تمایل دارند بحران ها را در فرهنگ های مختلف ملی به صورت متفاوت مدیریت کنند. به عنوان مثال، مدیران ارشد برخی از کشورها لزوم ریشه کن کردن فرهنگ فردگرایی را که بیشتر در کشورهای در حال توسعه یافت می شود، تشویق می کردند و یک فرهنگ مشارکتی را هم به صورت افقی در بین مدیران و هم در بین کارکنان در زمان بحران تشویق می کردند (السوباغ و همکاران، ۲۰۰۴). در نتیجه، بدیهی است که فرهنگ ملی در برنامه ریزی و فرآیندهای پاسخ به بحران تأثیر غیرمستقیم دارد.

## نتیجه گیری

در قلب هر بحران فرصت خارق العاده ای نهفته است و شاید به همین دلیل است که در فرهنگ شرقی برای واژه بحران به طور شگفت آوری از دو نماد "خطر" و "فرصت" استفاده می شود (هولمز، ۲۰۰۳). در فجایع و بحران های یک دهه اخیر شاهد آن هستیم که اختلافات و تفاوت ها در رهبری، فرهنگ و منابع موجود می تواند بر مدیریت بحران در مناطق گردشگری تأثیر مثبت یا منفی بگذارد. چهار پیام مهم در این پژوهش وجود دارد. در مرحله اول، مجموعه های مختلف و متفاوتی از ذینفعان در مدیریت منابع و مقاصد، اصلاح مدل مدیریت بحران را ضروری می دانند زیرا مدیران در فرهنگ های مختلف ممکن است بحران ها را به صورتی متفاوت درک کنند. ثانیاً، مدیریت بحران در مقصد و سازمان های گردشگری نیازمند ترجمه مفاهیمی است که قبلاً در سطح متفاوتی از آن یاده شده بود. بخشی از دلیل آن این است که الگوی مدیریت بحران، که تا حد زیادی برای بستر سازمانی توسعه یافته است نیاز به تعدیل دارد تا کارایی خود را قبل از اجرا در مقصد گردشگری به حداکثر برساند. ثالثاً، در حالی که تحقیقات قبلی به این نتیجه رسیده است که رهبری و منابع نقش مهمی در مدل های مدیریت بحران دارند، این پژوهش با در نظر گرفتن تأثیرات فرهنگی، آن مدل ها را گسترش می دهد (رجوع به شکل ۸). این پژوهش از یافته های مطالعات قبلی پشتیبانی می کند (هافستید، ۲۰۰۱؛ لیو و مکینون، ۲۰۰۲؛ اشنايدر و لیتزل، ۲۰۰۳) که نشان می دهد مردم در فرهنگ های ملی مختلف، تمایل به داشتن سبک های مختلف مدیریتی دارند. بنابراین درک دولت ها و سازمان ها از اهمیت فرهنگ ملی بر مدیریت بحران بسیار مهم است. چهارم، توانایی مقاصد گردشگری برای پرداختن به تأثیر بحران ها به دلیل تفاوت در منابع موجود متفاوت خواهد بود. برای یک دولت در سطوح ملی، منطقه ای و محلی بسیار مهم است که قبل از تهیه یک برنامه مدیریت بحران برای مناطق خاص گردشگری، میزان دسترسی و قابلیت استفاده از منابع خود را ارزیابی کند.

## منابع

- Abdou, K. and Kliche, S. (2004) The strategic alliances between the Americans and German companies: a cultural perspective. *European Business Review* 16 (1), 8–27.
- Augustine, N. (2000) Managing the crisis you tried to prevent. In: Harvest Business School (ed.) *Harvard Business Review on Crisis Management*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 1–31.
- Beyer, J. and Nino, D. (1999) Ethics and cultures in international business. *Journal of Management Inquiry* 8, 287–298.
- Boin, A. and Hart, P. (2003) Public leadership in times of crisis: mission impossible? *Public Administration Review* 63, 544–553.
- Boisclair, M. (2002) Reality check. *Successful Meetings* pp. 10–13.
- Breneman, G. (2000) Right away and all at once: how we saved Continental. In: Harvest Business School (ed.) *Harvard Business Review on Crisis Management*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 87–118.
- Chandler, C. (2005) A wave of corporate charity. *Fortune – European Edition* 151, 15–16.
- Chang, L. (2002) Cross-cultural differences in international management using Kluckhohn–Strodtbeck framework. *Journal of the American Academy of Business* 2, 20–28.
- Chong, J. and Park, J. (2003) National culture and classical principles of planning. *Cross-Cultural Management* 10, 29–40.
- Christie, P., Kwon, I., Stoeberl, P., and Baumhart, R. (2003) A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea, and the USA *Journal of Business Ethics* 46, 263–287.

- D'Annunzio-Green, N. (2002) An examination of the organizational and cross-cultural challenges facing international hotel managers in Russia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14, 266–274.
- Dolan, S., Diez-Pinol, M., Fernandez-Alles, M., Martin-Prius, A. and Martinez-Fierro, S. (2004) Exploratory study of within-country differences in work and life values: the case of Spanish business students. *International Journal of Cross-Cultural Management: CCM* 4, 157–181.
- Elsubbaugh, S., Fildes, R. and Rose, M. (2004) Preparation for crisis management: a proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 12 (3), 112–128.
- Fan, P. and Zigang, Z. (2004) Cross-cultural challenges when doing business in China. *Singapore Management Review* 26, 81–90.
- Fang, T. (2003) A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross-Cultural Management: CCM* 3, 347–369.
- Faulkner, B. (2001) Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22, 135–147.
- Fleming, J. (2002) Six critical security recommendations for buyers. *Business Travel News* 19, 10–12.
- Floyd, D. (1999) Eastern and Western management practices: myth or reality? *Management Decision* 37, 628–632.
- Heales, J., Cockcroft, S. and Radulescu, C. (2004) The influence of national culture on the level and outcome of IS development decisions. *Journal of Global Information Technology Management* 7 (4), 3–29.
- Henderson, J. (2003) Managing a healthrelated crisis: SARS in Singapore. *Journal of Vacation Marketing* 10, 67–78.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*, 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Holmes, J. (2003) Asia Pacific Business Opportunities, International Congress and Convention Association, <[http:// www.icca.world.com/](http://www.icca.world.com/)> (accessed 27 May 2005).
- Johnson, V. and Peppas, S. (2003) Crisis management in Belgium: the case of Coca-Cola. *Corporate Communications* 8, 18–23.
- Jones, G. and Davis, H. (2000) National culture and innovation: implications for locating global R&D operations. *Management International Review* 40, 11–40.
- King, G., III (2002) Crisis management and team effectiveness: a closer examination. *Journal of Business Ethics* 41, 235–250.
- Kolman, L., Noorderhaven, N., Hofstede, G. and Dienes, E. (2003) Cross-cultural differences in central Europe. *Journal of Managerial Psychology* 18, 76–89.
- Litvin, S. and Kar, G. (2003) Individualism/ collectivism as a moderating factor to the self-image congruity concept. *Journal of Vacation Marketing* 10, 23–33.
- Litvin, S., Crotts, J. and Hefner, F. (2004) Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension. *International Journal of Tourism Research* 6, 29–38.
- Liu, J. and Mackinnon, A. (2002) Comparative management practices and training: China and Europe. *Journal of Management Development* 21, 118–133.
- Meng, Y., Ashkanasy, N. and Hartel, C. (2003) The effects of Australian tall poppy attitudes on American value-based leadership theory. *International Journal of Value-Based Management* 16, 53–65.
- Mueller, S. (2004) Gender gaps in the potential for entrepreneurship across countries and cultures. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 9, 199–221.
- North-Puma, L. (2003) What 9/11 taught us. *Tradeshaw Week* 33, 10–12.
- Pacific Asia Travel Association (2003) *Crisis: It Won't Happen to Us*. Pacific Asia Travel Association, Bangkok.
- Pauchant, T. and Douville, R. (1993) Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly* 7, 43–63.
- Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998) Reframing crisis management. *Academy of Management Review* 23, 59–76.
- Prentice, D. and Miller, D. (1999) *Cultural Divide: Understanding and Overcoming Group Conflict*. Russell Sage Foundation, New York.
- Prideaux, B., Laws, E. and Faulkner, B. (2003) Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism Management* 24, 475–487.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W., and Maly, M. (2004) The behavior of managers in Austria and the Czech Republic: an intercultural comparison based on the Vroom/Yetton model of

- leadership and decision-making. *Journal for East European Management Studies* 9, 411–430.
- Rosenthal, U. (2003) September 11: public administration and the study of crises and crisis management. *Administration and Society* 35, 129–143.
  - Ross, D. (1999) Culture as a context for multinational business: a framework for assessing the strategy–culture fit. *Multinational Business Review* 17, 13–20.
  - Ruff, P., and Aziz, K. (2003) *Managing Communications in a Crisis*. Gower Publishing Limited, Aldershot, UK.
  - Schneider, J. and Littrell, R. (2003) Leadership preferences of German and English managers. *Journal of Management Development* 22, 130–149.
  - Schramm-Nielsen, J. (2001) Cultural dimensions of decision-making: Denmark and France compared. *Journal of Managerial Psychology* 16, 404–424.
  - Schwartz, P. (2000) When good companies do bad things. *Strategy and Leadership* 28 (3), 4–11.
  - Smits, S. and Ezzat, N. (2003) Thinking the unthinkable – leadership’s role in creating behavioral readiness for crisis management. *Competitiveness Review* 13, 1–23.
  - Venezia, G. (2005) Impact of globalization of public administration practices on Hofstede’s cultural indices. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 6, 344–350.
  - Wilks, J. and Moore, S. (2004) *Tourism Risk Management for the Asia-Pacific Region*, World Tourism Organization, <http://www.world-tourism.org/tsunami/eng.html>.
  - World Tourism Organization (2005) *Crisis Guidelines for the Tourism Industry*, World Tourism Organization, <http://www.worldtourism.org/tsunami/eng.html>.
  - Zagorsek, H., Jaklic, M. and Stough, S. (2004) Comparing leadership practices between the USA, Nigeria, and Slovenia: does culture matter? *Cross Cultural Management* 11 (2), 16–35.



پښتونستان د علومو، ادبیاتو او تاریخو د پوهنځي  
پرتال جامع علوم انساني

