

## Research Paper

# Identify and prioritize strategies for promoting tourism and hospitality businesses in post-COVID-19

Moslem Bagheri<sup>\*1</sup>, Ali Asghar Mobasheri<sup>2</sup>, Amin Nikbakht<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> Associate Professor, Tourism Management Department, Shiraz University, Shiraz, Iran

<sup>2</sup> M.Sc. in Human Resources, Shiraz University, Shiraz, Iran

<sup>3</sup> M.Sc. in Business Management, Shiraz University, Shiraz, Iran

 10.22080/jtpd.2021.20178.3407

Received:  
November 7, 2020  
Accepted:  
April 18, 2021  
Available online:  
June 20, 2021

Keywords:  
Tourism and Hospitality  
industry; Coronavirus  
pandemic; post-COVID-  
19; Systematic review; R-  
SWARA method

## Abstract

Given the importance of promoting tourism businesses as one of the most affected economic sectors due to the Coronavirus pandemic crisis worldwide, The present study was designed and conducted to identify and prioritize strategies to promote tourism and hospitality businesses in Post- COVID-19. The results of data analysis in this mixed study show that the strategies for promoting tourism and hospitality businesses in Post- COVID-19 can be considered in 4 main strategies and 17 sub- strategies. The results also show that these strategies are important in terms of executive strategies, marketing strategies, support strategies and human resources strategies, respectively.

## Extended Abstract

### 1. Introduction

The emergence of the crisis known as the Covid-19 in recent months has put the tourism and hospitality industry at risk of closure and unemployment of millions (Nicola et al, 2020). This crisis, which has

also caused serious problems and closures to tourism and hospitality in Iran (Iranian Hoteliers Association, 2020), has made the reopening of activities and the promotion of tourism and hospitality businesses as a very sensitive issue in Post- COVID-19 (Mendy et al, 2020) and has increased the need for practical solutions in this regard

\*Corresponding Author: Moslem Bagheri

Address: Tourism Management Department, Shiraz University, Shiraz, Iran

Email: bagherimoslem@shirazu.ac.ir

Tel: 07136134421



(Cadena et al, 2020). Therefore, the present study was conducted to identify and prioritize strategies for promoting tourism and hospitality businesses in Post- COVID-19.

## 2. Materials And Methods

This research is a mixed study (Bazargan Harandi, 1398). In the qualitative part, to construct a well-functioning model, the study drew on the systematic review method. In the quantitative part, to weight the model strategies and rank them, the R-SWARA method was used. The statistical population of the research consists of experts in the tourism industry and the necessary data in a quantitative part has been collected using a questionnaire.

## 3. Discussion and Results

The results show that the strategies for promoting tourism and hospitality businesses in Post- COVID-19 can be

considered and studied in 4 dimensions. These dimensions are in order of priority: executive strategies (with 6 sub-strategies), marketing strategies (with 3 sub-strategies), support strategies (with 4 sub-strategies) and human resources strategies (with 4 sub- strategies).

## 4. Conclusion

The results can provide practical guidance for managers, activists and planners of the tourism industry in the public and private sectors. In this regard, managers and policy makers of the tourism industry in the public and private sectors are recommended to Considering strategies priorities provided in this research when planning to upgrade and rehabilitate activities and processes in the tourism and hospitality industry.



علمی پژوهشی

# شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقاء کسب‌وکارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا

مسلم باقری<sup>۱\*</sup>، علی اصغر مباشری، امین نیکبخت

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

 10.22080/jtpd.2021.20178.3407

## چکیده

با توجه به اهمیت ارتقاء کسب‌وکارهای گردشگری به عنوان یکی از آسیب‌دیده‌ترین بخش‌های اقتصادی در اثر بحران پاندمی کرونا در سطح جهان، مطالعه‌ی حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقاء کسب‌وکارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا طراحی و اجرا گردید. پژوهش حاضر، از نظر هدف پژوهشی کاربردی است که در دسته‌ی پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از روش بررسی نظام‌مند ادبیات در بخش کیفی نشان می‌دهد که راهکارهای ارتقاء کسب‌وکارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا می‌توانند در ۴ راهکار اصلی و ۱۷ راهکار فرعی مورد توجه قرار گیرند. همچنین مراجعه به تحلیل‌ها در بخش کمی با استفاده از تحلیل آر سوارا نشان می‌دهد مهمترین راهکارهای ارتقاء کسب‌وکارهای گردشگری از دیدگاه خبرگان و فعالین این صنعت عبارت‌اند از؛ راهکارهای اجرایی، راهکارهای بازاریابی، راهکارهای حمایتی و راهکارهای منابع انسانی.

تاریخ دریافت:

۱۷ آبان ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۲۹ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۰ خرداد ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

گردشگری و مهمان‌نوازی،  
پاندمی کرونا، پسا کرونا، بررسی  
نظام‌مند ادبیات، روش تحلیل  
آر-سوارا

\* نویسنده مسئول: مسلم باقری

آدرس: گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه شیراز، شیراز

ایمیل: [bagherimoslem@shirazu.ac.ir](mailto:bagherimoslem@shirazu.ac.ir)

تلفن: ۰۷۱۳۶۱۳۴۴۲۱



## ۱ مقدمه

پزشکی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۹)، فعالیت در این بخش اقتصادی در ایران را نیز تحت تأثیر بسیار قرار داده است و از طریق کاهش بی سابقه ی تقاضا و نیز تحت تأثیر قوانین و سیاست های دولت در راستای ایجاد فاصله ی اجتماعی بین شهروندان، در ماه های اول پیدایش، آسیبی صددرصدی به کسب و کارهای فعال در این حوزه وارد ساخته و تمامی کسب و کارهای فعال در این بخش را به تعطیلی کامل کشانده است (جامعه ی هتلداران<sup>۴</sup> ایران، ۱۳۹۹).

در حقیقت شیوع کرونا یک نمونه کامل از یک بحران گسترده است که در مقیاس های بزرگی رخ می دهد (دی آتوریا و دی اسمیت، ۲۰۲۰)، استرس و ابهام را افزایش داده و چشم اندازی مبهم ایجاد می کند (مندی و همکاران، ۲۰۲۰). لکن، با وجود گستردگی و قدرت ویران کنندگی، این بحران پایان کار نیست و حتی آغاز یک پایان نیز نمی باشد، بلکه آن آغازی است بر دورانی جدید (کادنا و همکاران، ۲۰۲۰) که تلاش و توجه مدیران و رهبران کسب و کارها، سازمان ها و شرکت های فعال در صنعت گردشگری و مهمان نوازی و دولت ها را متوجه چگونگی آغاز و ساماندهی مجدد عملیات کرده (مندی و همکاران ۲۰۲۰)، آنان را به تلاش برای بازسازی اقتصادی واداشته است (کادنا و همکاران، ۲۰۲۰). بررسی بازارها و رفتارهای مشتریان نیز نشان می دهد فعالیت های انجام شده در نقاط مختلف جهان بر زمینه ی مهار بیماری، امیدهای بیشتری ایجاد کرده است و برنامه ریزی برای سفرها و فعالیت های گردشگری و از این رو تقاضا برای استفاده از محصولات و خدمات گردشگری و مهمان نوازی (هرچند با نرخی بسیار آهسته) در حال بازگشت به روندهای عادی است و انتظار می رود با

گسترش بیماری ناشی از انتشار ویروس کرونا (کووید-۱۹) و تبدیل شدن آن به پاندمی (روآن و لافی، ۲۰۲۰)، سیستم های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی- فرهنگی در سطح جهان را با چالش های بسیار مواجه ساخته (سیگالا، ۲۰۲۰) و این عوامل، صنعت گردشگری را که همواره تحت تاثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی و سیاست های داخلی و خارجی است (داب و همکاران، ۲۰۲۰؛ سیفی و هال، ۲۰۲۰) را به شدت تاثیر تاثیر قرار داده است (گان و همکاران، ۲۰۲۰) و به تعطیلی فعالیت های گردشگری به عنوان یکی از استراتژی های بهداشتی دولت ها (سیگالا، ۲۰۲۰) و نیز با کاهش بی سابقه ی عرضه و تقاضا، صدماتی سهمگین بر این صنعت وارد کرده و بیش از ۱۰۰ میلیون شغل در این بخش اقتصادی به ویژه در شرکت های کوچک و متوسط را با خطر تعطیلی و بیکاری مواجه ساخته است (صندوق بین المللی پول، ۲۰۲۰). پیش بینی های سازمان جهانی گردشگری ملل متحد (۲۰۲۱) نیز بیانگر این است که این بحران چیزی در حدود ۹۱۰ میلیارد تا ۱٫۲ تریلیون دلار آمریکا از درآمدهای حاصل از گردشگری در سراسر جهان را کاهش خواهد داد که به معنی کاهش ۱٫۵ درصد تا ۲٫۸ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان است. اندیشمندان نیز بر این باورند که این بحران می تواند فعالیت در این صنعت در بلندمدت را نیز به شدت تحت تاثیر قرار دهد (راتینسکس و کاشنیروک، ۲۰۲۰).

این بحران فراگیر، که اولین مورد ابتلا به آن در ایران به صورت رسمی در پایان بهمن ماه سال ۱۳۹۸ اعلام گردید (وزارت بهداشت، درمان و آموزش

<sup>۲</sup> UN World Tourism Organization (UNWTO)

<sup>۸</sup> Rutynskyi & Kushniruk

<sup>۹</sup>andscape scale crisis

<sup>۱</sup> D'Auria & De Smet

<sup>۱</sup> Mendy et al

<sup>۱</sup> Cadena et al

<sup>۱</sup> Rowan & Laffey

<sup>۲</sup> Sigala

<sup>۳</sup> Dube et al

<sup>۴</sup> Seyfi & Hall

<sup>۵</sup> Gan et al

<sup>۶</sup> International Monetary Fund

## ۲ ادبیات نظری

### ۲.۱ تعریف گردشگری

گردشگری یکی از بزرگترین فعالیت‌های اقتصادی جهانی در دوران حاضر است که علی‌رغم گستردگی و رشد روزافزون، هنوز تعریفی جهانشمول و مورد توافق از آن ارائه نشده است و هر نویسنده با توجه به رویکرد خود آن را به گونه‌ای متفاوت توصیف و مفهوم‌پردازی کرده است (پندر، ۲۰۰۵: ۲-۴). اولین تلاش‌ها به منظور مفهوم‌پردازی گردشگری توسط هانزیکر و کرافت به سال ۱۹۴۲ یعنی زمانی برمی‌گردد که این اندیشمندان، گردشگری را به عنوان تمامی روابطی تعریف کردند که در نتیجه سفر و اقامت غیر دائم و با اهدافی غیرتجاری شکل می‌گیرند (ایگومناکیس و کراکاویتیس، ۲۰۰۴).<sup>۱</sup> گردشگری را همچنین، نوعی فعالیت بین‌المللی تعریف کرده‌اند که زمانی رخ می‌دهد که فرد یا گروهی از افراد برای تفریح یا تجارت مرزهای ملی را پشت سر گذاشته و حداقل ۲۴ ساعت ولی کمتر از یک سال در مکانی دیگر اقامت کند (میل و موریسون، ۱۹۹۸)؛ سازمان جهانی گردشگری (WTO)، گردشگری را مسافرت و اقامت افراد در مکان‌هایی غیر از محل عادی سکونت خود برای کمتر از یک سال تعریف می‌کند که معمولاً با اهداف تفریح و گذران اوقات فراغت یا هر هدفی غیر از منفعت و بهره‌مندی اقتصادی (کسب سود و اشتغال) انجام می‌شود، (چادویک، ۱۹۹۴). این<sup>۲</sup> تعریف که یکی از توصیفات پذیرفته شده جهانی در این ارتباط است (پندر، ۲۰۰۵)، هم فعالیت‌های گردشگری خارجی و هم فعالیت‌های گردشگری داخلی را در برمی‌گیرد (پیچ، ۲۰۰۷).<sup>۳</sup>

پایان سال ۲۰۲۱ میلادی، بخش قابل توجهی از فعالیت‌های گردشگری به حالت اولیه بازگشته باشند (ریچر، ۲۰۲۱).<sup>۱</sup>

در عین حال، رونق گردشگری در پسا کرونا موضوعی است که می‌بایست به دقت مورد توجه قرار گیرد و حفظ امنیت و سلامت گردشگران و کارکنان می‌بایست در صدر اولویت‌ها باشد (دالریمپل و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، چگونگی آغاز و بازگشایی فعالیت‌ها به صورتی اثربخش و ایمن به یکی از پرسش‌های اساسی مالکان، مدیران و رهبران کسب و کارها تبدیل شده است (مندی و همکاران، ۲۰۲۰) و تلاش‌هایی بسیار به منظور ارائه راهکارهایی مناسب به منظور پاسخگویی به این پرسش صورت پذیرفته است. در عین حال، بررسی پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با چگونگی بازگشایی و ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا (اسنیدر و استرنفلز، ۲۰۲۰؛ اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰؛ بایگ و همکاران، ۲۰۲۰)، نشان‌دهنده‌ی این است که هرکدام از این پژوهش‌های انجام شده تنها بخش‌ها و حوزه‌هایی خاص مانند بازاریابی (چن و همکاران، ۲۰۲۰)، توجه به گردشگری داخلی (مک‌میلان، ۲۰۲۰)، نقش حمایت‌های دولتی (دباب و همکاران، ۲۰۲۰)، تدوین و اجرای پروتکل‌های بهداشتی (دالریمپل و همکاران، ۲۰۲۰) و عواملی از این دست را مورد توجه قرار داده‌اند و تاکنون نسبت به شناسایی راهکارهایی جامع در این خصوص اقدامی انجام نشده است. از این رو، با توجه به این اهمیت، پژوهش حاضر به منظور شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا طراحی و اجرا گردیده است.

<sup>۱</sup> Pender

<sup>۲</sup> Hunziker & Kraft

<sup>۱</sup> Igoumenakis & Krakavitis

<sup>۱</sup> Mill & Morrison

<sup>۱</sup> Chadwick

<sup>۱</sup> Page

<sup>۱</sup> Richter

<sup>۲</sup> Dalrymple et al

<sup>۳</sup> Sneader & Sternfels

<sup>۴</sup> Sneader & Singhal

<sup>۵</sup> Baig et al

<sup>۶</sup> Chen, et al

<sup>۷</sup> McMillan



## ۲.۲ تعریف بحران

بحران، می تواند به هر نوع رویداد مخربی اطلاق گردد که غیرقابل پیش بینی است یا پیش بینی آن به سختی امکان پذیر است و در صورت سوء مدیریت نتایج بسیار منفی به جای گذاشته، موجبات اتلاف و نابودی منابع را فراهم می آورد (هتیو و همکاران، ۲۰۱۸). از دیدگاه کسب و کار و سازمان نیز بحران می تواند یک دوره ی ناپایدار توصیف گردد که احتمال نتایج ناخواسته و نامطلوب را افزایش می دهد (پائوشانت و میتراف، ۱۹۹۲). این نتایج ناخواسته می تواند عملکرد معمول و رویه های جاری سازمان را مختل کرده، خطوط تولید را با مشکل مواجه ساخته، تصویر عمومی سازمان را مخدوش و حساسیت رسانه ها و نیز دولت نسبت به سازمان را افزایش دهد (دولین، ۲۰۰۷). بحران را همچنین با توجه به ماهیت و علت آن به بحران داخلی و بحران خارجی دسته بندی کرده اند. یک بحران داخلی، اختلالات و مشکلاتی است که ریشه در عوامل قابل کنترل سازمانی داشته و یک سازمان قادر است از وقوع آن پیشگیری کند. درحالی که بحران خارجی به منظور توصیف هرگونه اختلال یا تهدیدی به کارگرفته شده است که ریشه در عوامل بیرونی و غیرقابل کنترل دارد (ریچی و جیانگ، ۲۰۱۹).<sup>۴</sup> از دیدگاه گردشگری نیز بحران می تواند به هر گونه رخدادی اطلاق گردد که عملیات و فعالیت های رایج در این صنعت را با تهدید روبه رو ساخته، صنعت و مقصدهای گردشگری را با خسارت های فیزیکی و مشهود و یا غیرمشهود مانند شکل گیری تصویری منفی، کاهش احساس امنیت گردشگران و شکل گیری ادراکات منفی در آنان مواجه ساخته، از طریق کاهش فعالیت های گردشگری، درآمدهای حاصل از این بخش را کاهش و یا زمینه ی تعطیلی

موقت و یا دائمی برخی کسب و کارها در این صنعت را ایجاد نماید (سانمیز و همکاران، ۱۹۹۴).<sup>۵</sup>

## ۲.۳ گردشگری و بحران

گردشگری و مهمان نوازی، صنعتی است که علی رغم گستردگی و پویایی (پتریوسکا، ۲۰۱۲)، به عنوان بخشی اقتصادی شناخته می گردد که به شدت نسبت به بحران ها آسیب پذیر است (برتون و کراتس، ۲۰۱۵)؛ و این موضوع در ماهیت تاثیرپذیر این صنعت از عوامل بیرونی مانند وضعیت سیاسی، اقتصادی، شرایط محیطی و آب و هوایی و مانند آن ریشه دارد (ریچی و جیانگ، ۲۰۱۹). یک کسب و کار فعال در صنعت گردشگری و مهمان نوازی در طول حیات و فعالیت خود ممکن است با بحران هایی مختلف مواجه گردد. بحران هایی نظیر بحران محصولات و خدمات (عدم برخورداری محصول یا خدمتی خاص از کیفیت یا عملکرد وعده داده شده)، بحران ادراک منفی اجتماعی نسبت به صنعت و عملکرد آن، بحران های مالی، بحران های بین المللی مانند از بین رفتن زنجیره های تامین بین المللی، بحران های مربوط به محیط کار (خشونت ها و اعتصابات نیروی های کاری)، مرگ مدیران ارشد و کلیدی، بحران های طبیعی مانند سیل و زلزله، حملات و عملیات تروریستی و غیره (دولین، ۲۰۰۷). بحران هایی که گاه کارکنان، مدیران، مشتریان، کسب و کارها، صنعت و حتی کل سیستم اقتصادی را با چالش هایی جدی روبه رو کرده است (اسپیلان و هاگ، ۲۰۰۳).<sup>۸</sup>

## ۲.۴ بحران پاندمی کرونا در گردشگری و مهمان نوازی

جدی ترین چالش کنونی پیش روی صنعت و کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی در دهه ی حاضر، پیدایش بحران ناشی از ویروس معروف به

<sup>۵</sup> Sönmez et al

<sup>۶</sup> Petrevska

<sup>۷</sup> Burton & John Crotts

<sup>۸</sup> Spillan & Hough

<sup>۱</sup> Hetu et al

<sup>۲</sup> Pauchant & Mitroff

<sup>۳</sup> Devlin

<sup>۴</sup> Ritchie & Jiang

نظام مند ادبیات و در بخش کمی<sup>۳</sup> جهت وزن‌دهی به راهکارها و رتبه‌بندی آن‌ها از روش آر-سوارا استفاده شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر را خبرگان صنعت گردشگری تشکیل می‌دهند که در این میان به منظور انجام بخش کمی پژوهش، ۱۵ نفر از افراد آشنا به موضوع، به عنوان نمونه و به روش گلوله برفی انتخاب گردیده‌اند. داده‌های لازم در بخش کمی نیز با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده است.

### ۳.۱ بررسی نظام مند ادبیات

بررسی نظام مند ادبیات، تلاشی است جامع و سازماندهی شده برای جمع‌آوری، ارزیابی و تلخیص تمامی شواهد و بازتولید دستاوردهای علمی در راستای پاسخ به سوال پژوهش (پاناسکولی و همکاران، ۲۰۱۳؛ نال و همکاران، ۲۰۱۸). این روش تحقیق معمولاً در سه مرحله‌ی اصلی برنامه ریزی پژوهش، انجام پژوهش و تدوین و ارائه‌ی گزارش پژوهش انجام می‌گردد (ترنسفلد و همکاران، ۲۰۰۳).

در این پژوهش، از الگوی ۸ مرحله‌ای بررسی نظام مند ادبیات وکولی و شبرم (۲۰۱۰) استفاده می‌شود؛ علت انتخاب این الگو متاخر بودن آن نسبت به سایر الگوها است (بوئل و کسر-کمانوویچ، ۲۰۱۵). این الگو توسط محققان زیادی مانند البلیوی و همکاران (۲۰۱۴) و پاپامیسو و اکانومیدیز (۲۰۱۴) استفاده و مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به رهنمودهای روش تحقیق بررسی نظام مند ادبیات، در مرحله‌ی اول جلساتی (غیرحضوری) با مشارکت نویسندگان ترتیب و مقالات و نوشته‌های مربوط به ارتقاء و بازگشایی کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا، به اجمال بررسی و اهمیت آن مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. سپس استفاده از طرح

کرونا (کووید ۱۹) است که پیدایش آن از شهر ووهان در چین آغاز و با سرعتی بسیار بیشتر کشورها در گوشه و کنار جهان را به تصرف خویش درآورده (گان و همکاران ۲۰۲۰) و سازمان بهداشت جهانی نیز آن را به عنوان بیماری فراگیر جهانی معرفی کرده است (روآن و لافی، ۲۰۲۰). این همه‌گیری سازمان‌ها و کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در سراسر جهان را با چالش‌هایی جدی مواجه ساخته و بسیاری را در پاسخ به قوانین دولتی یا در اثر کاهش تقاضا به حالت تعلیق درآورده است (فارتادو و همکاران، ۲۰۲۰). گردشگری و مهمان‌نوازی که از بدو پیدایش تا به امروز روند روبه‌رشدی را در سراسر جهان شاهد بوده است، با شیوع ویروس کرونا، روندهای جدیدی را در سال ۲۰۲۰ تجربه می‌کند و گسترش این بیماری که به اعمال فاصله‌گذاری اجتماعی و قرنطینه در بیشتر مقصدهای جهان انجامیده، خساراتی سنگین بر این صنعت تحمیل کرده است (دالریمپل و همکاران، ۲۰۲۰) و فعالیت‌های گردشگری و مهمان‌نوازی را در سال ۲۰۲۰ میلادی در مقایسه با مدت مشابه در سال گذشته با کاهش چشمگیری مواجه ساخته؛ به گونه‌ای که تنها در ماه مارچ حدود ۵۷ درصد از حجم فعالیت‌ها در این صنعت کاسته شده است (حق جو، ۱۳۹۹).

### ۳ روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر طرح، مطالعه‌ای آمیخته (ترکیبی) است که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند (بازرگان هرندی، ۱۳۹۸). از نظر هدف نیز در زمره‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. در بخش کیفی، به منظور شناسایی راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا و توسعه‌ی مدلی مناسب، از روش بررسی

<sup>۵</sup> Yannascoli et al

<sup>۶</sup> Knoll et al

<sup>۷</sup> Tranfield et al

<sup>۸</sup> Boell & Cecez-Kecmanovic

<sup>۱</sup> Coronavirus (COVID-۱۹)

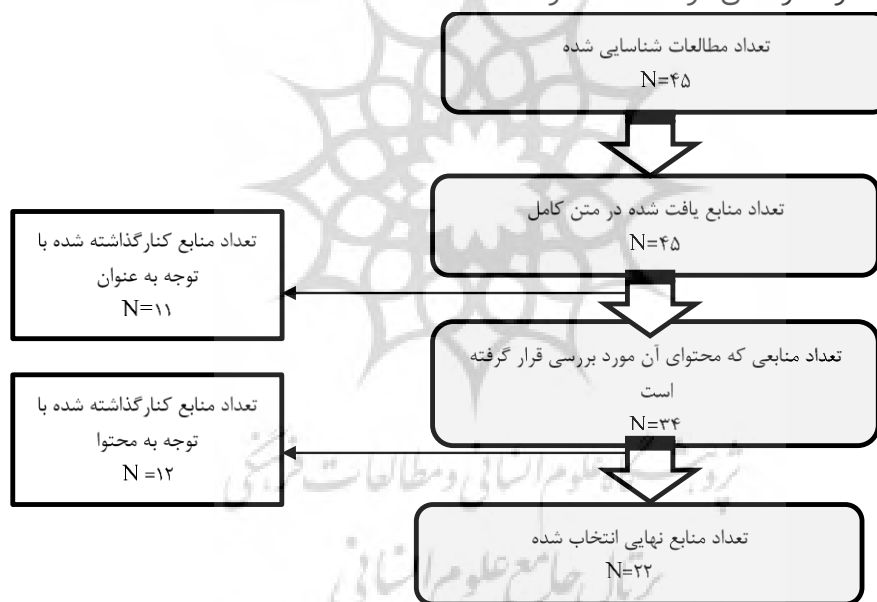
<sup>۲</sup> Furtado et al

<sup>۳</sup> systematic review

<sup>۴</sup> R-SWARA

فهرست coreq 32 item checklist که به منظور ارتقاء پژوهش های کیفی از طریق ایجاد بستری مناسب جهت درک و تحلیل بهتر محتوا، کیفیت، ساختار و نوع منابع و انتخاب بهترین منابع جهت انجام پژوهش توسعه یافته است (تانگ و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۴۹) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۲۲ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب گردید (شکل ۱، فرایند شناسایی، جستجو، ارزیابی و انتخاب منابع مورد نیاز را به تصویر می کشد). در مرحله ی بعد، داده های لازم از منابع منتخب استخراج و مورد تحلیل قرار گرفت و در گام پایانی نیز نتایج در قالب مقاله ی حاضر ارائه گردید.

تحقیق آمیخته ی اکتشافی به عنوان چارچوب پژوهش در راستای شناسایی راهکارهای مورد نظر انتخاب و اصول حاکم بر آن مورد توافق قرار گرفته است. در مرحله ی دوم، بیان مسئله و ادبیات نظری پژوهش تدوین، سپس از مجرای جستجوی عبارات و کلیدواژه های مرتبط (گردشگری در پسا کرونا، ارتقای گردشگری در پسا کرونا، چگونگی ارتقای گردشگری در پسا کرونا، ارتقای گردشگری در پسا بحران) در پایگاه های [Emerald](#)، [ScienceDirect](#)، [Google](#)، [Web of Science](#) و [SCOPUS](#)، [Insight](#) اقدام گردید. در این مرحله ۴۵ منبع یافت شد. در گام بعد، این منابع یافت شده در یک گروه کانونی متشکل از پژوهشگران با توجه به عنوان، چکیده و محتوا ارزیابی و منابع متناسب با هدف و فرایند پژوهش و با توجه به رهنمودهای ارائه شده در



شکل ۱ مراحل شناسایی، جستجو، ارزیابی و انتخاب منابع

روش نسبت به سایر روش های مشابه، توان آن در ارزیابی دقت نظر خبرگان درباره ی معیارهای وزن دار شده در طی فرآیند روش، راحتی اجرا و عدم نیاز به حجم مقایسات زیاد می باشد (کرسولین و همکاران،

## ۳.۲ روش وزن دهی آر-سوارا

روش سوارا، یکی از جدیدترین روش هایی است که در سال ۲۰۱۰ توسط کرسولین و همکاران او ابداع شد (کرسولین و همکاران، ۲۰۱۰). مهم ترین مزایای این

<sup>۲</sup> Kersulienė et al

<sup>۱</sup> Tong et al



آن‌ها، از مهمترین تا کم‌اهمیت‌ترین، رتبه‌بندی کنند. پس از آن،  $S_j$  بدین گونه تعیین می‌شود که از معیار دوم شروع شده و در واقع میزان اهمیت معیار ملاک  $C_1$  را نسبت به سایر معیارهای  $C_{1-n}$  نشان می‌دهد.

گام سوم: تبدیل پاسخ‌های فردی خبرگان به یک ماتریس راف  $C_j$ . هر پاسخ فردی خبرگان  $K_1, K_2, \dots, K_n$  باید با استفاده از معادلات زیر به ماتریس گروه راف همچون معادله تبدیل شود:

$$RN(G_q) = [\underline{Lim}(G_q), \overline{Lim}(G_q)], \quad (1)$$

$$RN(C_j) = [C_j^L, C_j^U]_{1 \times m} \quad (2)$$

**گام چهارم:** نرمالایز کردن ماتریس  $RN(C_j)$  برای به دست آوردن ماتریس  $RN(S_j)$  طبق رابطه ی زیر:

$$RN(S_j) = [S_j^L, S_j^U]_{1 \times m} \quad (3)$$

**گام پنجم:** محاسبه ی ماتریس  $RN(K_j)$  طبق رابطه ی زیر:

$$RN(K_j) = [K_j^L, K_j^U]_{1 \times m} \quad (4)$$

**گام ششم:** تعیین ماتریس وزن‌های محاسبه شده با استفاده از رابطه ی  $RN(Q_j)$ :

$$RN(Q_j) = [q_j^L, q_j^U]_{1 \times m} \quad (5)$$

**گام هفتم:** محاسبه ی ماتریس مقادیر نسبی  $RN(W_j)$  با توجه به رابطه ی زیر:

$$RN(W_j) = [w_j^L, w_j^U]_{1 \times m} \quad (6)$$

در نهایت مقادیر وزن هر کدام از معیارها با استفاده از رابطه ی زیر به دست می‌آید:

$$[w_j^L, w_j^U] = \left[ \frac{[q_j^L, q_j^U]}{\sum_{j=1}^m [q_j^L, q_j^U]} \right] \quad (7)$$

بهره‌گیری از روش گروه‌کانونی نسبت به تلخیص، ترکیب و دسته‌بندی راهکارهای شناسایی شده اقدام گردید. همان‌گونه که در جدول ۱ با عنوان مدل پژوهش قابل مشاهده است، راهکارهای شناسایی

(۲۰۱۰). روش آر-سوارا توسعه‌ای از روش سوارا است که ادغام مجموعه تئوری راف و روش سوارا بوده و شامل گام‌های زیر می‌باشد (زاوادسکاس و همکاران، ۲۰۱۸):<sup>۲</sup>

گام اول: تعریف مجموعه‌ای از معیارهای مهم در فرآیند تصمیم‌گیری

گام دوم: تیمی از متخصصین حاوی  $k$  خبره تشکیل دهید تا اهمیت معیارها را ارزیابی کنند. در مرحله ی اول، لازم است که معیارها را با توجه به اهمیت

## ۴ یافته‌های پژوهش

### ۴.۱ یافته‌های بخش کیفی

پس از انتخاب منابع مناسب، ابتدا داده‌های لازم (راهکارهای ارائه شده در پژوهش‌های پیشین) استخراج، تلخیص و تحلیل گشته و در گام بعد، با

<sup>۲</sup> Zavadskas et al

<sup>۱</sup> Rough



شده، در این مرحله در قالب ۴ دسته راهکارهای اصلی دسته بندی شده اند.

#### جدول ۱ مدل پژوهش

شناسایی و تحلیل اثرات بحران بر صنعت	
تدوین برنامه های مدیریت بحران در صنعت با یادگیری از بحران پاندمی	راهکارهای اجرایی
بازاندیشی سیستم گردشگری و مهمان نوازی	
بازسازی مقصدها و سرمایه گذاری در سیستم گردشگری و مهمان نوازی	
ایجاد تغییر در بسته های خدمات	
تدوین و نظارت بر اجرای پروتکل های بهداشتی در مکان ها و کسب و کارهای گردشگری	راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی در پسا کرونا
حمایت مالی و غیرمالی از کسب و کارها و شرکت ها	راهکارهای حمایتی
حمایت از نوآوری در صنعت گردشگری و مهمان نوازی	
اولویت دادن به کسب و کارهای کوچک و متوسط	
تحریک تقاضا	
توجه به گردشگری داخلی او محلی <sup>۲</sup>	راهکارهای بازاریابی
هدف قرار دان گردشگران جوان و همچنین خانواده ها	
افزایش استفاده از شبکه ای اجتماعی و کانال های مجازی در تبلیغات	
افزایش توجه به کارکنان آسیب دیده در بحران	
حفظ کارکنان کلیدی	راهکارهای منابع انسانی
ارائه ی آموزش های لازم به کارکنان	
افزایش چابکی کسب و کار	

منبع: یافته های پژوهش حاضر

<sup>۱</sup> Domestic tourism

<sup>۲</sup> Local tourism

در قالب پرسشنامه ای تنظیم و این پرسشنامه به منظور رتبه بندی، در بین ۱۵ نفر از خبرگان صنعت گردشگری (نمونه ی آماری پژوهش)، توزیع و سپس داده های لازم مورد تحلیل قرار گرفت. جدول ۲ رتبه بندی راهکارهای بازاریابی توسط خبرگان را به عنوان نمونه نشان می دهد

## ۴.۲ یافته های بخش کمی: وزن دهی به راهکارهای ارتقای صنعت گردشگری و مهمان نوازی در پسا کرونا با استفاده از روش R-SWARA

پس از شناسایی راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی در پسا کرونا، این راهکارها

جدول ۲ رتبه بندی راهکارهای بازاریابی توسط خبرگان

E15	E14	E13	E12	E11	E10	E9	E8	E7	E6	E5	E4	E3	E2	E1	Crit./Ex.
۲	۲	۲	۳	۲	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۱	۱	C1
۳	۳	۳	۲	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۲	۲	C2
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	۳	C3

منبع: محاسبات پژوهش حاضر

استفاده از شبکه های اجتماعی است. با استفاده از روابط (۲)-(۷)، یک گروه  $C_j$  ماتریس راف به شرح زیر به دست می آید:

$$C_1 = \{1,1,2,3,2,2,2,2,1,2,2,3,2,2,2\}$$

$$\underline{Lim}(2) = 1.769, \quad \overline{Lim}(2) = 2.166$$

$$\underline{Lim}(3) = 1.933, \quad \overline{Lim}(3) = 3$$

$$\underline{Lim}(1) = 1, \quad \overline{Lim}(1) = 1.933$$

$$C_1^L = \frac{C_1^1 + C_1^2 + C_1^3 + C_1^4 + C_1^5 + C_1^6 + C_1^7 + C_1^8 + C_1^9 + C_1^{10} + C_1^{11} + C_1^{12} + C_1^{13} + C_1^{14} + C_1^{15}}{n} = 1.637$$

$$C_1^U = \frac{C_1^1 + C_1^2 + C_1^3 + C_1^4 + C_1^5 + C_1^6 + C_1^7 + C_1^8 + C_1^9 + C_1^{10} + C_1^{11} + C_1^{12} + C_1^{13} + C_1^{14} + C_1^{15}}{n} = 2.231$$

ماتریس کامل  $C_j$  براساس محاسبات قبلی به دست آمده است:

$$RN(C_3) = [1.00, 1.00]$$



$$RN(C_1) = [1.63, 2.23]$$

$$RN(C_2) = [2.44, 2.88]$$

در گام چهارم، لازم است که ماتریس قبلی با استفاده از روابط ذکر شده به روش زیر نرمال شود. بدترین بُعد دارای بیشترین مقدار است که در این مورد  $(C_2)$  می‌باشد. در واقع عنصر اول  $RN(S_j)$  برابر با یک بوده و سایر عناصر این ماتریس با تقسیم آن‌ها به بیشترین مقدار  $(C_1)$  به دست آمدند.

$$RN(S_1) = \left[ \frac{C_2^L}{C_1^U}, \frac{C_2^U}{C_1^L} \right] = \left[ \frac{1.63}{2.88}, \frac{2.23}{2.44} \right] = [0.56, 0.91]$$

$$RN(S_2) = \left[ \frac{C_1^L}{C_1^U}, \frac{C_1^U}{C_1^L} \right] = \left[ \frac{2.24}{2.88}, \frac{2.88}{2.44} \right] = [0.84, 1.18]$$

به همین روش برای به دست آوردن ماتریس، عناصر دیگر محاسبه شدند:

$$RN(S_3) = [1.00, 1.00]$$

$$RN(S_1) = [0.56, 0.91]$$

$$RN(S_2) = [0.84, 1.18]$$

در گام پنجم، تمام عناصر ماتریس قبلی به جز اولین مورد که مقدار آن تغییر نمی‌کند، به عدد یک اضافه شده و ماتریس زیر به دست آمد.

$$RN(K_3) = [1.00, 1.00]$$

$$RN(K_1) = [1.56, 1.91]$$

$$RN(K_2) = [1.84, 2.18]$$

در گام ششم، عناصر ماتریس به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$q_1^L = \frac{q_{j-1}^L}{k_j^U} = \frac{q_3^L}{k_1^U} = \frac{1}{1.91} = 0.522$$

$$q_1^U = \frac{q_{j-1}^U}{k_j^L} = \frac{q_3^U}{k_1^L} = \frac{1}{1.56} = 0.638$$

$$q_2^L = \frac{q_{j-1}^L}{k_j^U} = \frac{q_1^L}{k_2^U} = \frac{0.522}{2.181} = 0.239$$

$$q_2^U = \frac{q_{j-1}^U}{k_j^L} = \frac{q_2^U}{k_1^L} = \frac{0.638}{1.846} = 0.345$$

طبق مراحل ذکر شده در گام ششم ماتریس کامل  $RN(Q_j)$  برابر است با:

$$RN(q_3) = [1.00, 1.00]$$

$$RN(q_1) = [0.522, 0.638]$$

$$RN(q_2) = [0.239, 0.345]$$

با توجه به گام هفتم، مقادیر وزن نسبی راهکارها بدین صورت به دست آمدند که هر عدد در ماتریس  $RN(q_j)$  تقسیم بر جمع اعداد ماتریس مقابل (هر عدد در ماتریس حد بالا تقسیم بر جمع اعداد حد پایین و برعکس) می شود:

$$[w_3^L, w_3^U] = \left[ \frac{1}{1.983}, \frac{1}{1.762} \right] = [0.504, 0.576]$$

در نهایت وزن هر راهکار به صورت ماتریس زیر به دست آمد:

$$RN(w_3) = [0.504, 0.576]$$

$$RN(w_1) = [0.263, 0.362]$$

$$RN(w_2) = [0.120, 0.196]$$

جدول ۳: رتبه بندی انجام شده توسط خبرگان برای راهکارهای اصلی را نشان می دهد.

جدول ۳ رتبه بندی راهکارهای اصلی توسط خبرگان

E15	E14	E13	E12	E11	E10	E9	E8	E7	E6	E5	E4	E3	E2	E1	Crit./ Ex.
۲	۳	۱	۳	۲	۱	۴	۴	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۳	C1
۱	۱	۲	۱	۱	۳	۲	۳	۱	۴	۳	۳	۳	۲	۴	C2
۳	۲	۳	۲	۳	۲	۱	۲	۳	۲	۲	۲	۲	۳	۱	C3
۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۱	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۲	C4

منبع: محاسبات پژوهش حاضر

جدول ۴: رتبه بندی انجام شده توسط خبرگان برای

راهکارهای اجرایی را نشان می دهد

جدول ۴ رتبه بندی راهکارهای اجرایی توسط خبرگان

E15	E14	E13	E12	E11	E10	E9	E8	E7	E6	E5	E4	E3	E2	E1	Crit./ Ex.
۴	۵	۵	۵	۶	۵	۵	۶	۲	۱	۵	۱	۱	۴	۵	C1
۶	۲	۳	۳	۳	۳	۴	۵	۵	۶	۳	۲	۳	۳	۴	C2
۲	۳	۱	۳	۳	۱	۳	۲	۳	۲	۱	۳	۶	۲	۱	C3
۱	۱	۲	۱	۱	۴	۱	۳	۴	۳	۲	۴	۵	۱	۲	C4
۵	۴	۶	۶	۴	۶	۶	۱	۶	۴	۴	۵	۴	۶	۳	C5
۳	۶	۴	۴	۵	۲	۲	۴	۱	۵	۶	۶	۲	۵	۶	C6

منبع: محاسبات پژوهش حاضر



جدول ۵ رتبه بندی انجام شده توسط خبرگان برای راهکارهای حمایتی را نشان می دهد.

جدول ۵ رتبه بندی راهکارهای حمایتی توسط خبرگان

E15	E14	E13	E12	E11	E10	E9	E8	E7	E6	E5	E4	E3	E2	E1	Crit./ Ex.
۱	۳	۴	۴	۲	۱	۲	۴	۱	۲	۴	۴	۳	۴	۴	C1
۴	۴	۲	۲	۱	۲	۱	۳	۳	۱	۱	۲	۲	۲	۱	C2
۲	۱	۳	۳	۴	۳	۴	۲	۲	۳	۳	۱	۴	۱	۲	C3
۳	۲	۱	۱	۳	۴	۳	۱	۴	۴	۲	۳	۱	۳	۳	C4

منبع: محاسبات پژوهش حاضر

جدول ۶ رتبه بندی انجام شده توسط خبرگان برای راهکارهای مدیریت منابع انسانی را نشان می دهد.

جدول ۶ رتبه بندی مدیریت منابع انسانی توسط خبرگان

E15	E14	E13	E12	E11	E10	E9	E8	E7	E6	E5	E4	E3	E2	E1	Crit./ Ex.
۳	۳	۳	۳	۳	۴	۱	۱	۲	۴	۴	۴	۴	۳	۴	C1
۱	۱	۲	۲	۱	۱	۴	۳	۱	۱	۲	۱	۲	۲	۱	C2
۲	۲	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۱	۳	۳	۱	۲	C3
۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۳	۳	۲	۱	۴	۳	C4

منبع: محاسبات پژوهش حاضر

برای بدست آوردن وزن نهایی، از معادله ی ضرب اعداد راف با توجه به پژوهش ژو و همکاران (۲۰۱۵)<sup>۱</sup> بدست آمده است که برای اولین راهکار به صورت رابطه ی زیر می باشد:

$$RN_1 \times RN_2 = \left[ \min(\underline{R}_1 \times \underline{R}_2, \underline{R}_1 \times \overline{R}_2, \overline{R}_1 \times \underline{R}_2, \overline{R}_1 \times \overline{R}_2), \max(\underline{R}_1 \times \underline{R}_2, \underline{R}_1 \times \overline{R}_2, \overline{R}_1 \times \underline{R}_2, \overline{R}_1 \times \overline{R}_2) \right] = [0.015, 0.089]$$

<sup>۱</sup> Zhu et al

محاسبه و در نهایت برای هر راهکار گام‌های آر-سوارا انجام شد که نتایج آن در جدول ۷ مشاهده می‌گردد.

سپس برای رتبه‌بندی راهکارها ابتدا میانگین حد بالا و پایین وزن نهایی راف هر راهکار محاسبه و بعد از آن رتبه‌بندی راهکارها با توجه به وزن به دست آمده

جدول ۷ وزن نهایی راهکارها

رتبه بندی	وزن نهایی		وزن شاخص‌ها		راهکار	شماره	رتبه بندی	وزن ابعاد		ابعاد
	U	L	U	L				U	L	
۸	۰/۰۸۹	۰/۰۱۵	۰/۱۴۰	۰/۰۳۶	شناسایی و تحلیل اثرات بحران بر صنعت	۱				
۶	۰/۱۳۴	۰/۰۳۴	۰/۲۵۸	۰/۰۸۴	تدوین برنامه های مدیریت بحران در صنعت با یادگیری از بحران پاندمی کرونا	۲				
۴	۰/۲۰۵	۰/۰۷۶	۰/۳۹۴	۰/۱۸۵	بازاندیشی سیستم گردشگری و مهمان نوازی	۳				
۱	۰/۲۶۸	۰/۱۴۲	۰/۵۱۴	۰/۳۴۴	بازسازی مقصدها و سرمایه-گذاری در سیستم گردشگری و مهمان نوازی	۴	۱	۰,۵۲۱	۰,۴۱۲	راهکارهای اجرایی
۱۶	۰/۰۲۴	۰/۰۰۲	۰/۰۴۵	۰/۰۰۶	ایجاد تغییر در بسته های خدمات	۵				
۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۰۶	۰/۱۱۲	۰/۰۱۵	تدوین و نظارت بر اجرای پروتکل های بهداشتی در مکان ها و کسب وکارهای گردشگری	۶				
۱۴	۰/۰۴۳	۰/۰۰۲	۰/۱۷۳	۰/۰۲۲	حمایت مالی و غیرمالی از کسب وکارها و شرکت ها	۷				
۳	۰/۱۵۵	۰/۰۴۵	۰/۶۲۸	۰/۴۱۹	حمایت از نوآوری در صنعت گردشگری و مهمان نوازی	۸				
۱۱	۰/۰۶۷	۰/۰۰۷	۰/۲۷۱	۰/۰۶۱	اولویت دادن به کسب وکارهای کوچک و متوسط	۹	۳	۰,۲۴۶	۰,۱۰۸	راهکارهای حمایتی
۷	۰/۱۰۶	۰/۰۱۸	۰/۴۲۹	۰/۱۶۴	تحریک تقاضا	۱۰				
۵	۰/۱۲۹	۰/۰۵۹	۰/۳۶۲	۰/۲۶۴	توجه به گردشگری داخلی و محلی	۱۱				
۹	۰/۰۷۰	۰/۰۲۷	۰/۱۹۶	۰/۱۲۱	هدف قرار دان گردشگران جوان و همچنین خانواده ها	۱۲	۲	۰,۳۵	۰,۲۲	راهکارهای بازاریابی
۲	۰/۲۰۲	۰/۱۱۳	۰/۵۶۷	۰/۵۰۴	افزایش استفاده از شبکه ای اجتماعی و کانال های مجازی در تبلیغات	۱۳				
۱۰	۰/۰۷۴	۰/۰۲۰	۰/۵۳۱	۰/۴۱۸	افزایش توجه به کارکنان آسیب دیده در بحران	۱۴	۴	۰,۱۴۰	۰,۰۴	



۱۷	۰/۰۱۹	۰/۰۰۲	۰/۱۳۲	۰/۰۴۲	حفظ کارکنان کلیدی	۱۵
۱۳	۰/۰۵۳	۰/۰۱۱	۰/۳۷۷	۰/۲۲۸	ارائه ی آموزش های لازم به کارکنان	۱۶
۱۵	۰/۰۳۲	۰/۰۰۵	۰/۲۳۰	۰/۰۹۹	افزایش چابکی کسب و کار	۱۷

راهکارهای  
منابع  
انسانی

## ۵ بررسی و توضیح و محاسبات پژوهش حاضر

### ۵.۱ بحث و بررسی نتایج

با توجه به اهمیت ارتقای صنعت و کسب و کارهای گردشگری در پسا کرونا به عنوان یکی از آسیب دیده ترین بخش های اقتصادی در سطح جهان در اثر پاندمی کرونا (مندی و همکاران، ۲۰۲۰؛ نیکولا و همکاران، ۲۰۲۰؛ کادنا و همکاران، ۲۰۲۰) و اهمیت دسترسی به راهکارهای اثربخش در این ارتباط (بایگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰؛ اسنیدر و استرنفلز، ۲۰۲۰)، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی در پسا کرونا طراحی و اجرا گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده های گردآوری شده نشان می دهد راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی در پسا کرونا می توانند در قالب ۴ راهکار اصلی و ۱۷ راهکار فرعی دسته بندی گردند. نتایج همچنین گویای این است که مشارکت کنندگان در پژوهش، «راهکارهای اجرایی» را به عنوان مهمترین راهکارها در این خصوص معرفی کرده اند. یافته ها همچنین نشان می دهد «بازسازی مقصدها و سرمایه گذاری در سیستم گردشگری و مهمان نوازی»، مهمترین راهکار اجرایی ارتقای گردشگری در دوران پسا کرونا از دیدگاه کارشناسان است. این سرمایه گذاری ها که می بایست به مانند چتری حمایتی تمامی بخش ها و سطوح را تحت پوشش درآورد؛ در سایر مطالعات نیز مورد توجه قرار گرفته است (کرونیش، ۲۰۲۰؛ اسنیدر و استرنفلز، ۲۰۲۰). بررسی ها

همچنین نشان می دهد پژوهشگران در این بخش بر نقش دولت ها تأکید بسیار داشته و توضیح می دهند که دولت ها می بایست نسبت به سرمایه گذاری لازم به منظور تأمین تجهیزات مربوط به حفظ ایمنی و سلامتی گردشگران و تأمین انتظارات آن ها در این خصوص در اولین موج های مسافرت در پسا کرونا اقدام نمایند. سرمایه گذاری در بازاریابی دیجیتال و گردشگری الکترونیک نیز از دیگر اقداماتی است که می بایست توسط دولت ها مورد توجه قرار گیرد (کرونیش، ۲۰۲۰). دومین راهکار شناسایی شده به عنوان زیرمجموعه راهکارهای اجرایی، «بازاندیشی سیستم گردشگری و مهمان نوازی» است. در واقع، بحران پاندمی کرونا فرصتی ایجاد کرده است که سیستم گردشگری در جهت ساخت آینده ای پایدار و تاب آور مورد بازاندیشی قرار گیرد. برخی از مهمترین اقدامات در این ارتباط که در سایر مطالعات نیز مورد توجه قرار گرفته اند عبارت اند از؛ تدوین و اجرای سیاست هایی در جهت تشویق مدل های جدید کسب و کار، توسعه ی گردشگری الکترونیک و افزایش دیجیتال سازی فعالیت ها و فرایندها و افزایش ارتباط پذیری مقصدها و کسب و کارها (کرونیش، ۲۰۲۰). «تدوین برنامه های مدیریت بحران در صنعت با یادگیری از بحران پاندمی کرونا» نیز سومین راهکار در این مجموعه و از دیدگاه مشارکت کنندگان است. این راهکار نیز در سایر مطالعات انجام شده در این خصوص مورد توجه و تأکید قرار گرفته و صاحب نظران نیز بر این باورند که پاسخگویی و واکنش مناسب به یک بحران نیازمند برنامه ریزی و تفکر پیش نگر است (اسنیدر

<sup>۱</sup> sustainable and resilient future



به عنوان راهکاری مناسب در مطالعه انجام شده توسط کریشان و همکاران (۲۰۲۰) نیز مورد تایید قرار گرفته است.

مراجعه به نتایج همچنین نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان در این مطالعه «راهکارهای بازاریابی» را به عنوان دومین مجموعه راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در پسا کرونا مورد اولویت بندی قرار داده‌اند. مطالعات پیشین در ارتباط با توسعه گردشگری نیز استفاده از فنون بازاریابی و اجرای اصول آن را یکی عوامل کلیدی موفقیت در توسعه صنعت گردشگری دانسته‌اند (کوزاک و بوهایس، ۲۰۱۹؛ سیگالات-سینگ و همکاران، ۲۰۱۹). به علاوه، تحلیل‌ها نشان می‌دهد که «افزایش استفاده از شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های مجازی در تبلیغات» اولین راهکار بازاریابی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش است که نقش آن در سایر پژوهش‌ها نیز مورد تایید قرار گرفته است؛ زیرا از پیامدهای بحران پاندمی کرونا، افزایش استفاده شهروندان از شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های مجازی است (اینگر و همکاران، ۲۰۲۰a؛ لیسک، ۲۰۲۰). «توجه به گردشگری داخلی و محلی» نیز دومین راهکار بازاریابی از دیدگاه کارشناسان است. بررسی‌ها نیز نشان می‌دهد توجه به گردشگری بومی و ارائه خدمات به گردشگران محلی در پسا کرونا (با توجه به اهمیت آن) در سایر مطالعات نیز مورد توجه و تاکید قرار گرفته شده است (لیسک، ۲۰۲۰) و اندیشمندان در این صنعت بر این باور هستند که کسب و کارهای گردشگری می‌بایست بازارهای محلی را هدف قرار داده و از طریق تبلیغات خود، مسافرت‌های کوتاه مدت را ترویج کنند. همچنین ساکنان بومی نیز می‌بایست به استفاده از خدمات مراکز گردشگری مانند صرف غذا در رستوران‌های شهر محل زندگی افراد تشویق شوند (چن و همکاران، ۲۰۲۰). سومین راهکار از مجموعه

و استرنفلز، ۲۰۲۰) و این برنامه‌ها می‌بایست با بهره‌گیری از تجربیات جهانی در مواجهه با بحران پاندمی کرونا تدوین گردند (کراون و همکاران، ۲۰۲۰). چهارمین راهکار اجرایی در پژوهش حاضر نیز «شناسایی و تحلیل اثرات بحران بر صنعت» است که یکی از مهمترین اقدامات به ویژه از سوی دولت‌ها در پسا کرونا در راستای ارتقای وضعیت کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی است. در این راستا، برخی کشورها نسبت به تشکیل کمیته‌هایی متشکل از فعالان و کارشناسان بخش خصوصی و دولتی به منظور ارزیابی دقیق اثرات بحران و تعیین چگونگی واکنش به این اثرات اقدام کرده‌اند. هدف از این کمیته‌ها شناسایی اثرات پاندمی بر صنعت و زیربخش‌های آن، شناسایی حوزه‌های نیازمند اقدامات فوری و نیز ترسیم مسیر رشد و رونق در کوتاه مدت و بلندمدت است (کرونیش، ۲۰۲۰). «ایجاد تغییر در بسته‌های خدمات» نیز پنجمین راهکار اجرایی است. یکی از راهکارهای مهم پیشگیری از گسترش بیماری در پسا کرونا، بازنگری در ترکیب بسته‌های خدمات است. برای مثال، بسیاری از هتل‌های چینی در وضعیت نرمال جدید فهرست‌های غذا و نوشیدنی خود را محدود کرده، ظرفیت پذیرش رستوران‌های خود را به شدت کاهش داده و بیشتر وعده‌های غذایی را در اتاق مهمانان ارائه می‌کنند. برخی هتل‌ها نیز مراکز ارائه خدماتی مانند سالن‌های ورزشی، استخرها و مانند آن را به حالت تعلیق در آورده‌اند (دالریمپل و همکاران، ۲۰۲۰). بررسی مطالعات انجام شده در سایر نقاط جهان نیز نشان می‌دهد که این راهکار در سایر مطالعات (چن و همکاران، ۲۰۲۰؛ اینگر و همکاران، ۲۰۲۰a) نیز مورد تاکید قرار گرفته است. «تدوین و نظارت بر اجرای پروتکل‌های بهداشتی در مکان‌ها و کسب و کارهای گردشگری» نیز ششمین و آخرین راهکار اجرایی شناخته شده در این پژوهش است که اهمیت آن

<sup>۳</sup> Sigalat-Signes et al

<sup>۱</sup> Craven et al

<sup>۲</sup> Kozak & Buhalis

جدید، توسعه ی گردشگری فناوری محور، تعیین معیارها و شاخص های جدید و طراحی مکانیزم های نظارتی جدید از جمله اقدامات دولت ها در این ارتباط است (سازمان همکاری و توسعه ی اقتصادی، ۲۰۲۰). «تحریک تقاضا» نیز دومین راهکار حمایتی از دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش است. کاهش تقاضا یکی از مخرب ترین پیامدهای پاندمی کرونا برای کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی است (نیکولا و همکاران، ۲۰۲۰) و اندیشمندان بر این باورند که تحریک تقاضا یکی از مهمترین اقداماتی است که در راستای حمایت از این کسب و کارها در پسا کرونا می بایست مورد توجه قرار گیرد (سازمان همکاری و توسعه ی اقتصادی، ۲۰۲۰). نتایج همچنین نشان می دهد «اولویت دادن به کسب و کارهای کوچک و متوسط» سومین راهکار حمایتی از دیدگاه مشارکت کنندگان است. در واقع، درحالی که کسب و کارهای کوچک و متوسط بخش بزرگی از صنعت گردشگری را تشکیل می دهند (بائوم و سیواز، ۲۰۰۸)؛ به دلیل عدم دسترسی به منابع فنی و مالی قابل توجه در معرض شدیدترین آسیب ها در این بحران قرار دارند و بنابراین می بایست در صدر اولویت های حمایتی به ویژه از سوی دولت ها قرار گیرند که بر این موضوع در سایر پژوهش ها نیز تأکید گردیده است (داب و همکاران، ۲۰۲۰). «حمایت مالی و غیرمالی از کسب و کارها و شرکت ها» نیز آخرین راهکار حمایتی است. این حمایت ها که توسط سایر پژوهشگران نیز مورد توجه قرار گرفته است؛ می تواند مواردی مانند اعطای وام های ارزان قیمت به کسب و کارهایی که در دوران کرونا به دلیل محدودیت های ایجاد شده آسیب دیده اند، کاهش نرخ مالیات، ارائه ی بیمه بیکاری به کارکنان، برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان و مدیران و پرداخت هزینه های آموزش و توسعه منابع انسانی را شامل گردد (سازمان همکاری و توسعه ی اقتصادی، ۲۰۲۰).

راهکارهای بازاریابی در این مطالعه نیز «هدف قرار دادن گردشگران جوان و همچنین خانواده ها» است. گزارش های جهانی نشان می دهد بیماری ناشی از ویروس کرونا، گروه های مسن جمعیتی را بیشتر از جوانان تحت تأثیر قرار داده است. تحقیقات همچنین حاکی است جوانان و افراد مجرد بخش بیشتری از بازار گردشگری و موج های اول تقاضا در پسا کرونا را ایجاد خواهند کرد. بنابراین، کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی می بایست در روزهای اول پسا کرونا نسبت به جذب و پذیرایی از گردشگران جوان تر برنامه ریزی کنند (اینگر و همکاران، ۲۰۲۰a). مطالعات انجام شده همچنین نشان می دهد سفرهای خانوادگی بخش قابل توجهی از بازار و تقاضای سفرهای تفریحی و گردشگری در ماه های اول پسا کرونا را تشکیل خواهد داد. از این رو، کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی می بایست از طریق ایجاد ساختارها و شرایط لازم و ارائه خدمات به صورت خانوادگی در قالب اجرای تورهای کوچک، فعالیت های گردشگری خانواده محور را در عملیات خود مورد توجه قرار دهند (اینگر و همکاران، ۲۰۲۰b).

سومین مجموعه راهکارهای شناسایی شده در مطالعه ی حاضر در راستای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی در پسا کرونا، «راهکارهای حمایتی» است و مشارکت کنندگان در این مطالعه، اولین اولویت در این دسته راهکارها را به «حمایت از نوآوری در صنعت گردشگری و مهمان نوازی» داده اند. یکی از وظایف دولت ها در پسا کرونا ایجاد اطمینان از افزایش آمادگی صنعت گردشگری و مهمان نوازی و کسب و کارهای فعال در آن برای نوآوری و ایجاد تغییرات لازم است. در این راستا، برخی دولت ها نسبت به تدوین معیارهایی برای حمایت از ایجاد تغییرات نوآورانه در صنعت به منظور افزایش تاب آوری و پایداری بلندمدت اقدام کرده اند. انتقال دانش و اطلاعات در مورد مدل های جدید کسب و کار به صنعت، ایجاد پایگاه های داده

<sup>۲</sup> Baum & Szivas<sup>۱</sup> Family-oriented tourism activities

منابع انسانی است. سایر مطالعات انجام شده در این ارتباط نیز نشان می‌دهد کسب و کارهای موفق در پسابهران‌ها معمولاً آن‌هایی هستند که چابکی را در فرایندهای عملیاتی خود تزریق کرده و از تیم‌های چندوظیفه‌ای در ارائه خدمات به مشتریان بهره می‌برند. از این رو، شرکت‌ها در این صنعت به منظور افزایش آمادگی خود برای فعالیت در وضعیت نرمال جدید در پسا کرونا می‌بایست اصول چابکی در فرایندهای سازمانی را دنبال کنند. این سازمان‌ها می‌بایست ظرفیت‌های دیجیتال و فناوری خود را توسعه داده، تیم‌های چندوظیفه‌ای ایجاد نموده، سیلوهای سنتی را در راستای افزایش همکاری و هماهنگی در سازمان در راستای درک نیازهای روبه‌تغییر گردشگران از بین برده و آن را با ساختارهای سازمانی منعطف جایگزین کنند (دالریمل و همکاران، ۲۰۲۰). در نهایت، «حفظ کارکنان کلیدی» نیز آخرین راهکار منابع انسانی در این پژوهش است. کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در دوران پاندمی بیشترین تعطیلی را در سیستم اقتصادی تجربه کرده‌اند و این تعطیلی می‌تواند به معنی از دست دادن کارکنان کلیدی باشد. در این راستا، سایر مطالعات انجام شده نیز گویای این است که یکی از مهمترین اقدامات سازمان‌ها در پسا کرونا افزایش ارتباط با این کارکنان و ایجاد زمینه‌ی برگشت آنان به کسب و کار است (سی بی آی، ۲۰۲۰).

## ۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به اهمیت ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در دوران پسا کرونا و نیاز به راهکارهایی کاربردی در این ارتباط، پژوهش حاضر به منظور شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی طراحی و اجرا گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در

تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش همچنین نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان، راهکارهای منابع انسانی را به عنوان چهارمین مجموعه راهکارها اولویت‌بندی کرده‌اند. از آنجاکه گردشگری ماهیتاً صنعتی خدماتی و کارمحور است (بائوم و کوکرانیکال، ۲۰۰۳)، موفقیت در این صنعت نیازمند منابع انسانی باکیفیت بوده (هرمان، ۲۰۱۵۲) و صاحب‌نظران این دارایی ارزشمند (گراسکو و همکاران، ۲۰۰۸۳) و چگونگی مدیریت، آموزش و حمایت از آن را مهمترین عامل موفقیت گردشگری و مهمان‌نوازی می‌دانند (بائوم، ۲۰۰۷). مشارکت‌کنندگان همچنین «افزایش توجه به کارکنان آسیب‌دیده در بحران» را به عنوان اولین راهکار در این دسته اولویت‌بندی کرده‌اند. بحران پاندمی کرونا ممکن است کارکنان را از ابعاد گوناگون مالی و غیرمالی تحت تاثیر قرار داده باشد. بنابراین بخشی از توجهات سازمان‌ها در دوران پسا کرونا می‌بایست صرف شناسایی اثرات پاندمی بر کارکنان و حمایت از آنان در عبور از مشکلات مربوط گردد (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰). «ارائه‌ی آموزش‌های لازم به کارکنان» نیز به عنوان دومین راهکار منابع انسانی شناسایی شده است. وجود نیروی کاری به خوبی آموزش‌دیده در گردشگری به منظور تأمین و پاسخگویی به تقاضای مشتریان از اهمیتی حیاتی برخوردار است (زانزو و شیپفوا، ۲۰۱۳). در زمان بحران نیز این کارکنان عملیاتی هستند که می‌توانند فرصت‌هایی بسیار برای توسعه‌ی نام و شهرت کسب و کارهای گردشگری فراهم آورند. از این رو، این کارکنان می‌بایست از مجرای آموزش‌های اثربخش و مناسب چگونگی تعامل و ارائه‌ی خدمات به مشتریان و مهمانان و در عین حال رعایت پروتکل‌های بهداشتی و ایجاد احساس امنیت در آن‌ها را بیاموزند (دالریمل و همکاران، ۲۰۲۰). «افزایش چابکی کسب و کار» نیز سومین راهکار

<sup>۵</sup> cross-functional teams

<sup>۶</sup> next normal

<sup>۷</sup> traditional silos

<sup>۱</sup> Baum & Kokkranikal

<sup>۲</sup> Herman

<sup>۳</sup> Gruescu et al

<sup>۴</sup> Nzonzo & Chipfuva



و راهکارهای اجرایی را مورد توجه قرار دهند. به مدیران کسب و کارها و فعالان صنعت گردشگری در بخش خصوصی نیز پیشنهاد می شود به منظور از سرگیری فعالیت ها در دوران پسا کرونا، راهکارهای معرفی شده به ویژه راهکارهای بازاریابی و راهکارهای منابع انسانی را مورد توجه قرار دهند. به علاوه، به مدیران و سیاست گذاران صنعت گردشگری در بخش دولتی و خصوصی پیشنهاد می شود هنگام برنامه ریزی جهت ارتقاء و بازسازی فعالیت ها و فرایندها در این صنعت، اولویت بندی ارائه شده در این پژوهش را مورد توجه قرار دهند. نتایج همچنین می تواند رهنمودهایی برای مطالعات آینده نیز ارائه کند. برای مثال، با توجه به این موضوع که در پژوهش حاضر جهت شناسایی راهکارها به بررسی نظام مند ادبیات مبادرت شده است، مطالعات آینده می تواند پیرامون شناسایی این راهکارها از دیدگاه مدیران و فعالان صنعت گردشگری طراحی و اجرا گردند. همچنین به سایر پژوهشگران پیشنهاد می شود با توجه به مدل ارائه شده در پژوهش حاضر نسبت به ارزیابی اقدامات دولت ها و مدیران در کسب و کارهای خصوصی در راستای ارتقاء و بازسازی صنعت گردشگری در پسا کرونا اقدام نمایند.

مطالعه ی حاضر نشان می دهد که راهکارهای ارتقای کسب و کارها در این صنعت در پسا کرونا می توانند در ۴ دسته راهکار اصلی و ۱۷ راهکار فرعی مورد شناسایی و توجه قرار گیرند. یافته ها همچنین حاکی از این است که این راهکارها به ترتیب اولویت و از دیدگاه مشارکت کنندگان در این مطالعه عبارت اند از: راهکارهای اجرایی، راهکارهای بازاریابی، راهکارهای حمایتی و راهکارهای منابع انسانی. به علاوه، مراجعه به تحلیل ها گویای این است مشارکت کنندگان در مطالعه، بازسازی مقصدها و سرمایه گذاری در سیستم گردشگری و مهمان نوازی، افزایش استفاده از شبکه های اجتماعی و کانال های مجازی در تبلیغات و حمایت از نوآوری در صنعت گردشگری و مهمان نوازی را به عنوان مهمترین راهکارهای فرعی ارتقای کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی در پسا کرونا معرفی کرده اند.

نتایج می تواند رهنمودهایی عملی برای مدیران، فعالان و برنامه ریزان صنعت گردشگری در بخش دولتی و خصوصی فراهم آورد. در این راستا، به مدیران و سیاست گذاران توسعه ی گردشگری پیشنهاد می شود در راستای حمایت از کسب و کارهای گردشگری و مهمان نوازی راهکارهای ارائه شده در این مطالعه به ویژه راهکارهای حمایتی

## منابع

### منابع فارسی

حق جوم (۱۳۹۹). گردشگری بین المللی و کوید ۱۹، اتاق بازرگانی، صنعت، معدن و کشاورزی شیراز، مرکز آموزش و پژوهش های اقتصادی و اجتماعی دفتر مطالعات اقتصادی و اجتماعی.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹). آمار مربوط به مبتلایان و قربانیان ویروس کرونا، قابل دسترسی در:

<https://behdasht.gov.ir>

بازرگان هرندی، عباس (۱۳۹۸). مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران، دیدار.

جامعه ی هتلداران ایران (۱۳۹۹). سخنان دبیر تشکل های ملی گردشگری در جلسه با رییس جمهور، قابل دستیابی در:

<http://hoteldaran.com/fa>

## منابع لاتین

- Baig, A., Hall, B., Jenkins, P., Lamarre, E., McCarthy, B., (2020). The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days, McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-COVID-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days?cid=other-eml-alt-mbl-mck&hlkid=c10f8eca65f749e288443f04fbcffc5f&hctky=2749884&hdpid=dfb4c609-2604-4df3-aa42-ae7ed2aff045>.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399.
- Baum, T., Kokkranikal (2003). *Human resource Development for Competitiveness and Sustainability: a case Study of Indian Tourism*. in kusluvan, S. (Eds), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in Tourism and Hospitality Industry*, New york, nova Science Publishers, Inc.
- Baum, T., Szivas, E. (2008). HRD in tourism: A role for government?. *Tourism Management*, 29, 783-794.
- Bhattacharya, V. (2020). Hospitality Industry After Covid-19: How to Survive?. EHL Group, Retrieved from: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-covid19-crisis>.
- Burton, C. E., Crotts, J. C. (2015). Theoretical Perspectives on Crimes Against Tourists. In Ritchie, B. W., Campiranon, C (Eds), *Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific*, Boston, CAB International.
- Cadena, A., Child, F., Craven, M., Ferrari, F., Fine, D., Franco, J., Wilson, A. (2020). How to restart national economies during the coronavirus crisis, McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-restart-national-economies-during-the-coronavirus-crisis?cid=other-eml-nsl-mip-mck&hlkid=e8a1d38cb62849ea903b847a0d54fcb6&hctky=2749884&hdpid=46cfe9e5-c938-455c-a27b-f74247e8e764>.
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (2020). How to respond to COVID-19 in the tourism sector. Retrieved from: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-respond-covid-19-tourism-sector>.
- Chadwick, R. (1994) Concepts, definitions and measures used in travel and tourism research. In Ritchie. J. R. B and Goeldner. C. R (Ed), *Travel Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers* (2nd edition) New York: John Wiley and Sons, pp. 65-80.
- Chen, K., Enger, W., Yu, J., Zhang, C. (2020). Hitting the road again: How Chinese travelers are thinking about their first trip after COVID-19. McKinsey & Company, Retrieved from:



- <https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/hitting-the-road-again-how-chinese-travelers-are-thinking-about-their-first-trip-after-covid-19>.
- Cornish, I. (2020). How will tourism in LMICs change post-COVID?. Devex, Retrieved from: <https://www.devex.com/news/how-will-tourism-in-lmics-change-post-covid-97559>.
- Craven, M., Mysore, M., Wilson, M. (2020). Risk Practice COVID-19 briefing note: May 13, 2020. McKinsey & Company.
- Dalrymple, M., Mann, R., Peters, M., Seitzman, N. (2020). Make it better, not just safer: The opportunity to reinvent travel. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/make-it-better-not-just-safer-the-opportunity-to-reinvent-travel?cid=other-empl-alt-mip-mck&hlkid=327e4ebec946289d8b7debc491ae0e&hctky=2749884&hdpid=1b4b2aee-311e-4ec9-ba35-c9ad30ebf2be>.
- D'Auria, G., De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>.
- [responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges](https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/the-way-back-what-the-world-can-learn-from-chinas-travel-restart-after-covid-19).
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*. Auerbach Publications, New York.
- Dube, K., Nhamo, G., Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry, *Current Issues in Tourism*, trading as Taylor & Francis Group, 1-4.
- Enger, W., Saxon, S., Suo, P., Yu, J. (2020a). The way back: What the world can learn from China's travel restart after COVID-19. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/the-way-back-what-the-world-can-learn-from-chinas-travel-restart-after-covid-19>.
- Enger, W., Saxon, S., Suo, P., Yu, J. (2020b). China's travel recovery gains steam: How families are planning their summer vacations. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/chinas-travel-recovery-gains-steam-how-families-are-planning-their-summer-vacations?cid=other-empl-alt-mip-mck&hlkid=435119eb6578483eab483f8c38307b15&hctky=2749884&hdpid=1b4b2aee-311e-4ec9-ba35-c9ad30ebf2be>.
- Gan, W. H., Lim, J. W., Koh, D. (2020). Preventing Intra-hospital Infection and Transmission of

- Coronavirus Disease 2019 in Health-care Workers. *Safety and Health at Work*, 1-3.
- Gruescu, R., Nanu, R., Pirvu, G. (2008). Human Resource Management in the Tourism Industry. *Bulletin UASVM, Horticulture*, 65(2), 168-173.
- Herman, S. (2015). [Management Of Human Resources In Tourism. Interdisciplinary Management Research](#), 11, 180-188.
- Hetu, S. N., Gupta, S., Vu, V., Tan, G. (2018). A simulation framework for crisis management: Design and use. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 85, 15-32.
- Igoumanakis, N., Krakavitis, K. (2004). *Tourism Basic Concepts*, Athens: INTERBOOKS.
- International Monetary Fund (2020). Tourism-dependent economies are among those harmed the most by the pandemic. Retrieved from: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi.htm>.
- Knoll, T., Omar, M. I., Maclennan, S., Hernandez, V., Canfield, S., Yuan, Y., Bruins, M., Marconi, L., Van Poppel, H., N'Dow, J., Sylvester, R. (2018). Key Steps in Conducting Systematic Reviews for Underpinning Clinical Practice Guidelines: Methodology of the European Association of Urology. *European Urology*, 37, pp. 290 - 300.
- Krishnan, V., Mann, R., Seitzman, N., Wittkamp, N. (2020). Hospitality and COVID-19: How long until 'no vacancy' for US hotels?. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/hospitality-and-covid-19-how-long-until-no-vacancy-for-us-hotels?cid=other-empl-alt-mip-mck&hlkid=34cc327cedcd471393f1a574dbc020f2&hctky=2749884&hdpid=1b4b2aee-311e-4ec9-ba35-c9ad30ebf2be>.
- Leask, A. (2020). How tourist destinations can rebuild after coronavirus, The Conversation, Retrieved from: <https://theconversation.com/how-tourist-destinations-can-rebuild-after-coronavirus-140969>.
- McMillan, G (2020). What New Trends and Issues Will Shape the Tourism and Hospitality Industry Post-COVID-19?. smart meeting, available at: <https://www.smartmeetings.com/news/126943/new-trends-shape-hospitality-industry-post-covid-19>.
- Mendy, A., Stewart, M. L., VanAkin, K (2020). A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19?cid=other-empl-alt-mip-mck&hlkid=34cc327cedcd471393f1a574dbc020f2&hctky=2749884&hdpid=1b4b2aee-311e-4ec9-ba35-c9ad30ebf2be>.



- [nsl-mip-mck&hlkid=dd9d57edb1ab4d10bfc7b9c76d514d8e&hctky=2749884&hdpid=46cfe9e5-c938-455c-a27b-f74247e8e764](https://doi.org/10.21861/jtpd.v10i36.1400).
- Mill, R., Morrison, A. (1998) *The Tourism System: An Introductory Text* (3rd edition). Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Co.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., Agha, R. (2020). The Socio-Economic Implications of the Coronavirus and COVID-19 Pandemic: A Review. *International Journal of Surgery*, 1-25.
- OECD (2020). OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19): Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19). Retrieved from: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>.
- Page, S. J. (2007). *Tourism Management: Managing for change*, Published by Elsevier Ltd.
- Pender, L. (2005). Managing the Tourism System, in Pender. L and Sharpley. R (Ed), *The Management of Tourism*, London, SAGE Publications Ltd, 1-13.
- Petrevska, B. (2012). Tourism and crisis- Past Patterns and Future Challenges. Conference Proceedings Vol. 2, International Conference "Trends and Challenges in the Economic Development", Varna, Bulgaria, pp. 112-121.
- Richter, F (2021). Tourism Recovery. Statista, Retrieved from: <https://www.statista.com/chart/24108/expected-timeline-for-recovery-of-the-tourism-sector/>.
- Ritchie, B. W., Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79 (102812), 1-15.
- Rowan, N., Laffey, G. H. (2020). Challenges and solutions for addressing critical shortage of supply chain for personal and protective equipment (PPE) arising from Coronavirus disease (COVID19) pandemic – Case study from the Republic of Ireland. *Science of the Total Environment*, 725 (138532), 1-9.
- Rutynskiy, M., Kushniruk, H. (2020). The impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on the tourism industry in Lviv (Ukraine). *business perspectives*, 18 (2), 194-205.
- Seyfi, S., Hall, C. M. (2019). Political transitions and transition events in a tourism destination. *International Journal of Tourism Research*, 1-14.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117: 312-321.



- Sneader, K., Singhal, S. (2020). The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal?cid=other-eml-nsl-mip-mck&hlkid=36f7ee0c996e4dbd90ac27eab265353f&hctky=2749884&hdpid=46cfe9e5-c938-455c-a27b-f74247e8e764>.
- Sneader, K., Sternfels, B. (2020). From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return. McKinsey & Company, Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return>.
- Sönmez, S. F., Backman, S. J., Allen, L. (1994). Managing tourism crises: A guidebook. Department of Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University.
- Spillan, J., Hough, M., (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21 (3), 398-407.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- UN World Tourism Organization (UNWTO) (2021). Tourism and COVID-19 - unprecedented economic impacts. Retrieved from: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>.
- Yannascoli, S., Schenker, M., Carey, J., Ahn, J., Baldwin, K. (2013). How to Write a Systematic Review: A Step-by-Step Guide. *University of Pennsylvania Orthopaedic Journal*, 23, pp. 64-69