

طراحی مدل کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری (موردمطالعه: هتل‌های پنج ستاره کلان شهر مشهد مقدس)

علی فائض

اله‌کرم صالحی*

سعید قانع

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۹۹/۰۹/۰۵
پذیرش: ۹۹/۰۴/۲۹

دانشجوی دکتری مدیریت مالی، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران
استادیار گروه حسابداری، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران
استادیار گروه مدیریت، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران
چکیده: شیوع گسترده ویروس کرونا در واپسین ماه‌های سال ۲۰۱۹ میلادی تغییرات شگرفی بر بسیاری از صنایع و به‌تبع آن وضعیت مالی سازمان‌ها باقی گذاشت و در نتیجه آن، شمار بسیاری از سازمان‌ها به تغییرات بنیادی در ساختار خود، ارائه خدمات به‌صورت غیرحضوری و تعديل نیروی انسانی با توجه به منابع مالی اقدام کردند. از مهم‌ترین این قبیل سازمان‌های خدماتی می‌توان به صنعت هتلداری اشاره کرد و این در شرایطی است که بزرگ‌ترین معماهی پیش‌روی این صنعت در شرایط همه‌گیری کرونا و زندگی سازگار با کرونا این است که نمی‌توان اتفاق‌ها یا طیف گوناگون خدماتی که در یک هتل برای گردشگران قابل‌عرضه است را به‌صورت غیرحضوری و از طریق برخط برای گردشگران عرضه کرد؛ لذا لزوم تطبیق فعالیت هتل‌ها برای کنترل شوک مالی گسترده ناشی از شیوع کرونا به‌شدت احساس می‌شود. خصوصاً برای هتل‌های پنج ستاره که هزینه‌های ثابت بالایی دارند این موضوع از اهمیت بیشتری برخوردار است. لذا پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظرات خبرگان در صدد طراحی مدل کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری در شهر مشهد مقدس است. جامعه آماری پژوهش حاضر متشكل از کارکنان سطوح اداری و ارشد (مدیران) هتل‌های موردمطالعه است. با توجه به حجم جامعه آماری پژوهش از روش سرشماری استفاده شد که جمعاً ۳۹۷ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد. شایان ذکر است با توجه به شیوع گسترده ویروس کرونا در زمان انجام پژوهش بسیاری از کارکنان در هتل‌ها حضور نداشتند یا تعدیل شده بودند؛ لذا پس از کسب شاخص‌های نهایی و با توجه به شیوع ویروس کرونا به‌منظور حفظ سلامت مشارکت‌کنندگان در پژوهش به‌عنوان اعضای نمونه، پژوهشگر پرسشنامه محقق‌ساخت را برای اعضای نمونه با استفاده از شبکه‌های اجتماعی ارسال شد یا به‌صورت برخط نظر اعضای نمونه را جویا شد. برای تحلیل داده‌های خام از نرم‌افزار اسماارت پی آل اس استفاده شد و سرانجام با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مدل نهایی پژوهش طراحی شد. در این فرایند ابتدا شاخص‌های کسب شده در مدل قرار گرفت و پس از تکمیل، مدل پژوهش برای سنجش اعتبار مورد آزمون نیکوئی و برآش قرار گرفت و سرانجام مدل نهایی تهیه شد

واژگان کلیدی: شوک مالی، بیماری کرونا، صنعت هتل‌داری، کلان شهر مشهد مقدس

JEL: I11, L83, N25, D53

خدمات اقامتی برای گردشگران در سراسر دنیا به واسطه افت شدید عایدات متأثر از همه‌گیری کرونا در سراسر دنیا، برای کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر خود به اقداماتی از قبیل عدم انجام تعهدات مالی و تعطیل کردن بسیاری از بخش‌ها اقدام کردند که تا پیش از این منبعی برای درآمد هرچه بیشتر این هتل‌های مجلل^۵ بودند. از طرف دیگر از مهم‌ترین تأثیرات منفی غیرملموس ویروس کرونا بر گردشگران، پردازش منفی اذهان گردشگران یا به عبارتی ایجاد ذهنیت منفی به اقامتگاه‌ها به عنوان مرکزی برای انتقال بیماری بود که شرایط را می‌توانست بیش از پیش برای هتلداری وخیم‌تر کند(Netawate, 2020).

در آمریکا نیز تا اواسط ماه فوریه عایدات اقامتگاه‌ها در مقایسه با میانگین سالیانه در سال گذشته ۴۶ میلیارد دلار کاهش یافته و صنعت هتلداری در این کشور را به کما فروپرده است. از جانب دیگر، سازمان جهانی جهانگردی وضعیت مشابه‌ای را برای اقتصاد هتلداری در اروپا برآورد کرده است (UNWTO, 2020).

در این شرایط ایران با شرایط خاص خود از این مسائل جدا نیست. ویروس کرونا روزانه قربانی‌های زیادی در ایران می‌گیرد و از جانب دیگر بسیاری از گردشگران در حال حاضر ترجیح می‌دهند از خدمات هتل‌ها استفاده نکنند. عدم تطبیق سازوکار هتلداری با خدمات برخط و غیرحضوری می‌تواند شرایط حاد فعلی را در صنعت هتلداری ایران دوچندان وخیم کند. استان خراسان رضوی به عنوان یک استان گردشگرپذیر و قطب گردشگری مذهبی در خاورمیانه به لحاظ زیرساخت اقامتی از وضعیت مطلوبی برخوردار است به‌نحوی که تا قبل از این در شرایط عادی در ایام اوج بار گردشگری مانند تعطیلات نوروز و ... بازهم قادر به پوشش تقاضای طیف گوناگون گردشگران بوده است. از جانب دیگر کلان‌شهر مشهد به عنوان مرکز گردشگری پژوهشی در شرق کشور در حال مطرح شدن بوده است. با گسترش سریع و غیرقابل کنترل ویروس کرونا به ناگهان صنعت

۱- مقدمه

شیوع گسترده ویروس کرونا^۱ در واپسین ماه‌های سال ۲۰۱۹ میلادی تغییرات شگرفی بر بسیاری از صنایع و به‌تبع آن وضعیت مالی سازمان‌ها باقی گذاشت و درنتیجه آن، شمار بسیاری از سازمان‌ها به تغییرات بنیادی در ساختار خود، ارائه خدمات به صورت غیرحضوری و تعدیل نیروی انسانی^۲ با توجه به منابع مالی اقدام کردند (Opatha, 2020). در این راستا صنایع خدماتی مبتنی بر تماس فیزیکی^۳ بیش از سایر صنایع دچار آسیب و زیان مالی شدند. در این شرایط ارائه خدمات بر مراجعه حضوری مشتریان به سازمان ارائه‌دهنده خدمات مبتنی است و به سختی می‌توان از طریق کسب‌وکار غیرحضوری و مجازی چرخ اقتصادی و مالی این کسب‌وکارها را به حرکت درآورد (Ranasinghe et al., 2020). از مهم‌ترین این قبیل سازمان‌های خدماتی می‌توان به صنعت هتلداری اشاره کرد و این در شرایطی است که بزرگ‌ترین معما پیش روی این صنعت در شرایط همه‌گیری کرونا و زندگی سازگار با کرونا این است که نمی‌توان اتاق‌ها یا طیف گوناگون خدماتی که در یک هتل برای گردشگران قابل عرضه است را به صورت غیرحضوری و از طریق برخط^۴ برای گردشگران عرضه کرد. یک هتل به عنوان یک سازمان با هزینه‌های ثابت و متغیر بسیار بالا چگونه می‌تواند از طریق برخط به فعالیت در این عرصه اقدام کند؟ خروجی‌های مالی بسیاری از هتل‌های زنجیره‌ای جهان که تا قبل از این به لحاظ صورت حساب‌های مالی وضعیت مطلوبی داشتند حاکی از آن است که به دلیل عدم تطابق سازوکار خدمات هتل با خدمات برخط اقتصاد این صنعت در وضعیت بسیار نامطلوبی قرار دارد (Koirala & Acharya, 2020). هتل‌ها و سازمان‌های شبیه به آن‌ها مانند مهمنسراها و سایر عرضه‌کنندگان

1- Coronavirus disease (Covid_19)

2- Human Resource Manpower adjustment

3- Physical contact-based service industries

4- Online

ابعادی را باید مد نظر قرار دهنده و کارکرد هر یک از این ابعاد در شرایط فعلی چیست؟ به طور خاص نیز پژوهش حاضر در بی پاسخ به سؤالهای زیر است:

آیا بازاریابی اطمینانبخش هتل در کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس مؤثر است؟

آیا جامعه‌پذیری متناسب هتل در کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس مؤثر است؟

آیا ساختار مالی آینده‌نگرانه هتل در کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس مؤثر است؟

آیا انعطاف‌پذیری مالی هتل در کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس مؤثر است؟

آیا کارکرد چندزمنهای هتل در کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس مؤثر است؟

۲- پیشینه تحقیق

با توجه به زمان شیوع ویروس کرونا از ماه سپتامبر سال ۲۰۱۹ میلادی تاکنون، پژوهش چندانی در این حوزه انجام نشده است. لذا در این قسمت به پژوهش‌هایی که مرتبط با موضوع پژوهش هستند اشاره می‌شود:

الف) پژوهش‌های خارجی

هوگ^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی آثار همه‌گیری کوید-۱۹ بر صنعت گردشگری کشور چین»، به بررسی جواب مختلف آثار آن بر ساختار صنعت گردشگری و زیرمجموعه‌های آن ازجمله صنعت هتلداری و شرکت‌های هواپیمایی پرداختند. در این پژوهش از مصاحبه‌های عمیق در ارتباط با موضوع پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که کرونا برای مدت طولانی با گردشگری و زیرمجموعه‌های آن خواهد بود و لذا بسیاری از شرکت‌های ضعیف فعال در این زمینه از این چرخه به کنار رانده خواهند شد.

هتلداری در این شهر با شوک مالی شدیدی رو به رو شد. هتل‌های بزرگی که خود را برای بار سنگین گردشگران در ایام نوروز آماده می‌کردند ناگهان مجبور به تعطیلی اجباری و پس از آن با افت شدید تقاضا و افت شدید درآمد رو به رو شدند. این در حالی بود که سایر کسبوکارهای خرد گردشگری پس از گذار از مرحله اولیه بحران به صورت برخط اقدام به ارائه خدمات می‌کردند. در این شرایط هتل‌ها هنوز سردرگم هستند که فعالیت هتل در شرایط جدید باید چگونه باشد؟ بنابراین لزوم انجام پژوهش در این حوزه در راستای تطبیق اقتصاد هتل با زندگی در شرایط سازگار کرونا به شدت احساس می‌شود؛ بنابراین پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری انجام می‌شود که بتواند با شناسایی ابعاد مدل کنترل شوک مالی که منظور از آن چگونگی فعالیت هتل در شرایط بیماری جدید پیش رو است بتواند به نوعی اقتصاد این صنعت در حال کما را در کشور احیا کند؛ به عبارت دیگر مهم‌ترین هدف سؤال پژوهش حاضر این است که چگونه صنعت هتلداری می‌تواند در شرایط فعلی (شیوع ویروس کرونا) به جذب گردشگر و به تبع آن کنترل شوک مالی فعلی و احیای مجدد اقتصاد هتل کمک کند و هتل به عنوان یک صنعت خدماتی عمدۀ برای فعالیت در این شرایط باید به چه عواملی توجه کند. پژوهش حاضر اولین گام در راستای این قبیل مطالعات در کشور در صنعت هتل است و امید است راهگنشای وضعیت مبهم موجود باشد. از طرف دیگر هتل‌های پنج ستاره مرتبط با خدمات خاصی که به گردشگران باید عرضه کنند هزینه‌های بسیار بالاتری دارند و به تبع آن از شرایط موجود آسیب بیشتری دیده‌اند؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مدل ذکر شده در هتل‌های پنج ستاره استان خراسان رضوی است و در پی پاسخ به این سؤال است که در شرایط فعلی هتل‌های پنج ستاره شهر مشهد مقدس برای کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری چه

به دولت‌ها پیشنهاد کردند اقدامات اضطراری گسترهای را برای مهار همه‌گیر شدن و کنترل شوک اقتصادی گردشگری انجام دهند. اقدامات بهداشتی دولتی عملکرد گردشگری را ممکن است فلچ کند؛ لذا سیستم گردشگری بین‌المللی آن‌ها به یک شوک دچار خواهد شد.

راناسینگه^۴ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «گردشگری پس از کرونا: تأثیرات همه‌گیر COVID 19 و راه پیشرفت برای صنعت گردشگری و هتلداری در سریلانکا^۵» به بررسی راه‌های برون‌رفت از شرایط فعلی در هتلداری و گردشگری پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رزرو بسیاری از هتل‌ها توسط گروه‌های گردشگران لغو شده است و هتل‌ها در شوک مالی هستند. برای برون‌رفت از شرایط حاضر، تغییرات ساختاری گسترهای در این صنعت باید صورت بگیرد به طوری که اعتماد دوباره گردشگران حاصل شود. یکی از راه‌ها، ارائه اتاق‌های ضدغونی شده و خاص برای گردشگران است.

نیپال^۶ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مسافرت و گردشگری بعد از COVID-19 - به طور معمول یا فرصت برای بازنمانی» به تحلیل کرونا از دیدگاه فرصت و تهدید برای گردشگری پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که با وجود ضررهای گسترهای گردشگری به خش‌های گردشگری به‌واسطه شیوع کرونا اما می‌توان از منظر فرصت نیز به این امر نگاه کرد. کسب فرصت از دل کرونا برای گردشگری نیازمند سازگاری با آن است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها ارائه حرکت به سمت گردشگری هوشمند است که مراودات حضوری بین گردشگران و جامعه می‌بینان را به حداقل می‌رساند.

مانسیو^۷ (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی مجدد اذهان گردشگران در دوران قبل و بعد از کرونا» به بررسی برداشت‌های ذهنی گردشگران در ارائه‌دهندگان

پاتل^۸ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی اثرات حاصل از همه‌گیری بیماری کرونا در صنعت گردشگری هند» به بررسی جوانب مختلف آثار همه‌گیری بیماری در بین گردشگران و اثرات آن بر ساختار صنعت گردشگری و زیرمجموعه‌های آن پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ورود گردشگران بین‌المللی ۳۰ تا ۲۰ درصد کاهش می‌یابد و فعالیت‌بخش گردشگری که نتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند محکوم به حذف هستند؛ زیرا شوک مالی سنگین حاصل از شیوع کرونا ادامه‌دار خواهد بود. مالازیزی و بایرسل^۹ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «جنبشهای گردشگری در زمینه ایمنی بهداشت جهانی» به پیش‌بینی شرایط گردشگری و زیرمجموعه‌های آن در جهان پساکرونا پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در گردشگری و هتلداری پساکرونا، بهداشت محیط جز لاینفک این صنایع خواهد بود و گردشگری و بهداشت محیط پس از این برادر یکدیگرند. در این شرایط گردشگران باید اطلاعات دقیق در مورد اقدامات بهداشتی را که با توجه به ویژگی‌های کشورها برای سفر به آن‌ها اتخاذ می‌کنند و متصدیان ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری در مقصد باید به کارکنان خود بهداشت محیط و مسائل بهداشتی را به صورت پیوسته آموزش دهند تا از ریسک گردشگران برای سفر به مقصد و استفاده از هتل و ... کاسته شود و این یک راهکار مهم برای کنترل شوک مالی حاصل از همه‌گیری کرونا در گردشگری و صنایع مربوطه مانند هتلداری است.

کلر^{۱۰} (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بیماری همه‌گیر کرونا به عنوان شوکی برون‌زا برای جهانگردی بین‌المللی: یک تحلیل زمینه» به بررسی مقیاس شوک گردشگری ناشی از کرونا پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ویروس‌شناسان و متخصصان اپیدمیولوژی

4- Ranasinghe
5- Sri Lanka
6- Nepal
7- Manthiou

1- Patel
2- Malazizi and Birsel
3- Keller

بحران‌ها با توجه به عوامل کلیدی موفقیت، مراحل نظام‌مند مدیریت بحران با رویکرد راهبردی، تشریح و در قالب یک مدل پیکربندی شد که این مدل کاربردی می‌تواند در طراحی و استقرار نظام مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکرد راهبردی مورد بهره‌برداری واقع شود.

ودادی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان «هوش سازمانی و مدیریت بحران»، به بررسی رابطه هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با مدیریت بحران مالی در شرکت سهامی بیمه ایران پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که علاوه بر وجود رابطه معنادار و مثبت بین هوش سازمانی و مدیریت بحران، بین مؤلفه‌های هوش سازمانی مؤلفه کاربرد دانش بیشترین مؤلفه‌های هوش سازمانی مثبت وجود دارد و در بین همبستگی را با مدیریت بحران دارا است. همچنین مشخص شد که سطح هوش سازمانی در شرکت بیمه ایران در وضعیت مطلوب قرار ندارد.

معمارزاده و سرفرازی (۱۳۸۹)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی گام‌های فرایند مدیریت بحران در سازمان» به بررسی چگونگی مدیریت بحران در سازمان پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مدیریت بحران سازمانی، فرایندی پیچیده است که نیازمند برنامه‌ریزی قبل از رخداد بحران در سازمان است تا هنگام رخداد بحران آسیبهای مالی و منابع انسانی آن در کمترین حد موجود باشد.

کاووسی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردنی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان)» به بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران و میزان موفقیت آن‌ها در مدیریت بحران سازمانی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های مدیریتی آنان اثرگذار است. همچنین

خدمات مجلل گردشگری مانند کشتی‌های تفریحی و هتل‌های مجلل پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بهبود ذهنیت گردشگران نسبت به این بخش‌ها نیازمند طراحی مدلی در تمام زمینه‌های بازاریابی و ارائه خدمت است؛ به طوری که شرایطی متفاوت با شرایط گذشته را به گردشگران عرضه کند.

تینگ^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «جهانگردی مسئولانه: فراخوانی برای اقدام برای اوضاع آشفته» به بررسی تغییرات حاصل از نابسامانی‌ها از قبیل ویروس کرونا، سارس، جنگ‌ها و ... بر پیکره گردشگری و زیرمجموعه‌های آن پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که در تمام این شرایط و برای غلبه بر بحران‌های اقتصادی و ... ایجادشده در گردشگری جهانگردی مسئولانه و توجه به ابعاد آن همواره راه سودمندی برای بروز رفت از شرایط نامطلوب بوده است.

ب) پژوهش‌های داخلی

قربانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «پست‌مدرنیسم و طراحی مدل سازمان هوشمند مدیریت گردشگری» به این امر اشاره کردند که ساختار سازمانی و مالی فعلی هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری پاسخگوی نیازهای عصر حاضر و محیط متألف م مدیریت گردشگری نیست و با هرگونه بحرانی می‌تواند دچار آسیبهای فراوان شود. پژوهشگران بیان می‌دارند که حرکت به سمت ساختار سازمانی و مالی هوشمند می‌تواند هتل‌ها و سازمان‌های گردشگری را در مقابل محیط و اتفاقات آن محافظت کند.

منصوری مؤید (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «معرفی الگویی برای مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکردی راهبردی» به توسعه مدلی برای مدیریت نظام‌مند بحران‌های سازمانی و کاهش آسیبهای مالی ناشی از آن پرداختند. در ادامه فرایند توسعه مدل، با فرض محدودیت منابع سازمان برای مدیریت تمام بحران‌ها، ضمن تبیین ضرورت تعیین سطح اهمیت

کرونا از چه ویژگی‌های باید برخوردار باشد. تمرکز بیشتر پژوهش‌ها بر گردشگری غیرحضوری است و این در حالی است که توجه زیادی در این شرایط به صنعت هتلداری نشده است (Gao, 2020). باید توجه داشت که هتل به عنوان یک سازمان همواره با عارضه‌ها و مسائل متعددی روبرو است که باید برای کارایی و موفقیت بهتر هتل چه در داخل و چه در خارج، برطرف گردد. هتل‌ها یک سازمان مالی-تعاملی هستند که سطح بالای از تعامل اجتماعی بین گردشگران، گردشگران و کارکنان شاغل و از جانب دیگر نوعی تعامل مالی بین هتل و گردشگران، هتل و کارکنان و ذی‌نفعان و عرضه‌کنندگان بیرونی برقرار است. از طرف دیگر دارای هدف‌های معین و مخصوص به خود هستند به‌طوری‌که این هدف‌ها در دو هتل با موقعیت مساوی ممکن است کاملاً متفاوت باشند. هتل‌ها دارای سیستم و ساختار آگاهانه هستند؛ زیرا وظایف به‌دقت تقسیم‌بندی شده‌اند و برای دسترسی به اهداف در نظر گرفته شده ترتیب مشخصی داده شده است. هر هتل تعدادی از کارکنان مشخص و مخصوص به خود را دارد که تعهد دارند به ازای دریافت مبالغی، کسب حیثیت یا مزایای دیگر، نقش یا نقش‌هایی را ایفا کنند. یک هتل می‌تواند با ارکان و عوامل خارج از محیط خود رابطه متقابل داشته باشد ولی می‌تواند به عنوان یک نهاد منفك از محیط خارج حفظ گردد و باقی بماند؛ لذا هتل یک سازمان پیچیده و پرتشش انسانی و مالی است که بر اساس پیش‌بینی شرایط آینده دست به فرایندهای مالی می‌زند و هر عامل پیش‌بینی نشده‌ای مانند جنگ، بیماری و ... می‌تواند آن را با شوک مالی گسترده مواجه کند در شرایطی که سازوکار هتل تا حد زیادی بر مبنای خدمات غیرحضوری قابل انجام نیست (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸).

با توجه اینکه شوک مالی در سازمان زیرمجموعه مباحث مدیریت بحران است؛ لذا در این قسمت به این بحث به اختصار پرداخته می‌شود:

سبک‌های مدیریتی مدیران و ویژگی‌های شخصیتی آسان بر مدیریت بحران تأثیرگذار است و می‌تواند بر رونق مالی سازمان مؤثر باشد.

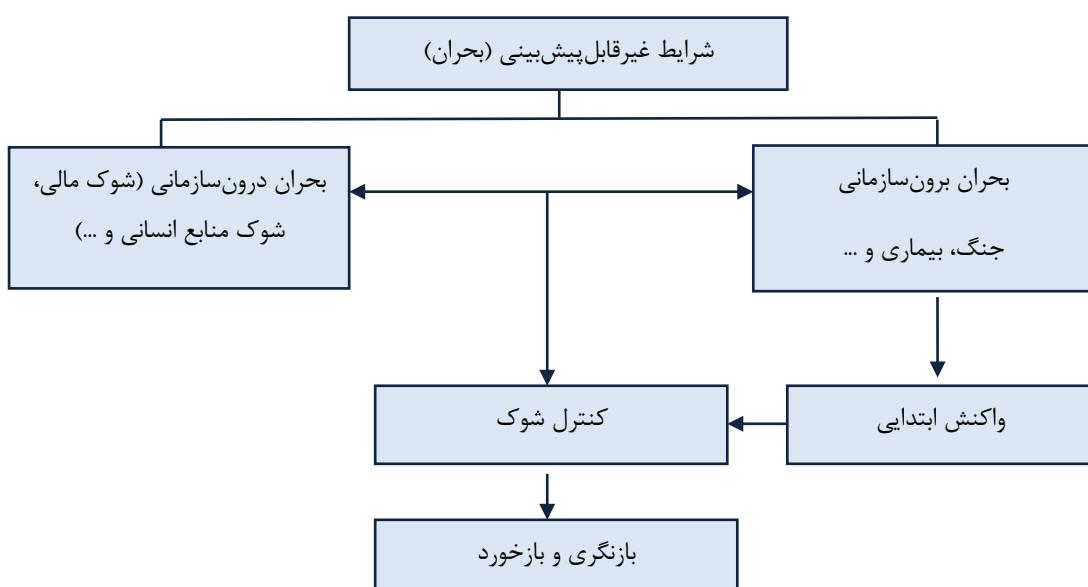
۳- مبانی نظری

در زمان شیوع ویروس کرونا به‌منظور کاهش خسارات کسبوکارهای بخش خصوصی، به ارائه خدمات برخط مبتنی بر فضای مجازی^۱ تأکید شده است. این در شرایطی است که نمی‌توان انتاق خالی یک هتل را برای یک گردشگر در جایی دیگر ارسال کرد و اساس کسبوکار صنعت مهمانداری و هتلداری مبتنی بر ارائه خدمات به‌صورت حضوری و جابه‌جایی فیزیکی گردشگر است (Gilfoyle, 2020). ساختار مدیریت هتلداری به‌نوعی است که با توسعه و گسترش هوشمندی در آن می‌تواند تنها بخشی از خدمات مربوط به قبل از سفر و مراجعه حضوری را به‌صورت غیرحضوری ارائه کند؛ بنابراین مدیریت هتلداری برای کنترل ضرر و خسارت مالی ناشی از شرایط موجود نیازمند تغییراتی در ساختار خود است؛ زیرا شیوه‌های کلاسیک گذشته دیگر پاسخگوی شرایط حاضر نیست (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). مهم‌ترین ضرورت مدیریت هتلداری برای خروج از شوک مالی حاصل از مدت‌ها تعطیلی و تقاضای پایین از سوی گردشگران، شناسایی شیوه‌های کار متناسب با شرایط فعلی است؛ زیرا صنعت هتلداری به دلیل هزینه‌های بالای ثابت و متغیر نمی‌تواند برای مدتی طولایی تعطیل باشد و این در حالی است که سازمان جهانی بهداشت پیش‌بینی می‌کند ویروس کرونا حداقل به مدت دو سال تمام جوانب زندگی انسانی از جمله گردشگری را تحت تأثیر خود قرار دهد (WHO, 2020).

در این شرایط مدیران، کارکنان و برنامه‌ریزان راهبردی هتل‌های زنجیره‌ای^۲ دنیا نیز حتی در این سردرگمی به سر می‌برند که مدیریت هتلداری سازگار با

منابع انسانی و مدیریت مالی است (Noe et al., 2017). در زمینه مدیریت بحران مالی در سازمان تاکنون مدل جامعی ارائه نشده است و شاید مدل اسکات و دی جانسن^۱ تا حدی در این زمینه ورود کرده باشد. این مدل که نسبتاً جدید است در سال ۲۰۰۶ ارائه شد و دیدگاه جدیدتری را نسبت به شرایط بحران ارائه داد. اسکات و دی جانسن بحران را فقط به شرایط بیرونی سازمان مناسب نمی‌دانند و معتقدند که بحران می‌تواند نشأت گرفته از شرایط داخل سازمان و سوءمدیریت باشد. به عبارت دیگر اگر رخداد پیش‌بینی نشده‌ای در بیرون سازمان حادث شود مانند کرونا و ... سازمان باید این شوک را در داخل کنترل کند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

شوک مالی و مدیریت بحران: برای بررسی ارتباط بحران و شوک مالی نیاز است که تعریف دقیقی از مفهوم بحران ارائه شود. در ادبیات مرتبط با بحران در علم مدیریت این طور گفته شده است که بحران در سازمان یک اتفاق برنامه‌ریزی نشده است که نیاز به اخذ تصمیمات راهبردی و به موقع دارد و در صورت عدم سرعت عمل در این زمینه و همچنین اتخاذ تصمیم نادرست می‌تواند باعث ضربه به سازمان شود (Carfagno & Parnell, 2016). مطابق با تعریف فوق چون بحران یک اتفاق برنامه‌ریزی نشده است و از طرف دیگر با توجه به اینکه شرایط مالی سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد با مدیریت مالی گره می‌خورد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی مالی برای شرایط برنامه‌ریزی نشده و اخذ تصمیم متناسب با شرایط سازمان هر دو از وظایف مدیریت



شکل ۱- مدل مدیریت بحران اسکات و دی جانسن

منبع: (Valackienè, 2009)

با کرونا به فعالیت خود ادامه دهد؟ اهمیت و ضرورت موضوع زمانی دوچندان می‌شود که به این امر تأکید شود که ویروس کرونا هتل‌های مجلل دنیا را که پیش از این از شرایط مالی مناسبی برخوردار بودند را با شوک مواجه کرده است و آن‌ها دست به تعدیلاتی اساسی در ساختار مالی خود زده‌اند (Rapanna & Jumady, 2020)، در این

1- Escott and D.Jonsen

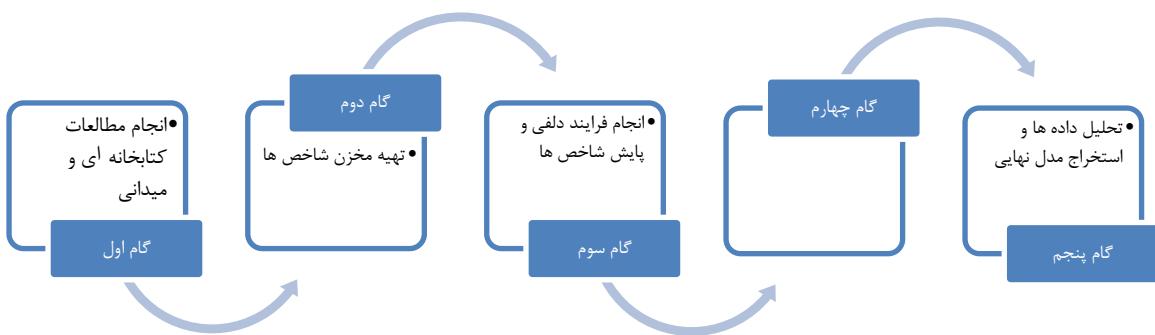
در این شرایط است که ضرورت انجام پژوهش و شکاف مبانی نظری پژوهش به این صورت ایجاد می‌شود که چنانچه سازوکار کسب‌وکار مدنظر با ارائه خدمات غیرحضوری سازگاری نداشته باشد باید چه کرد؟ صنعت هتلداری برای کنترل شوک مالی ناشی از شرایط فعلی باید چه ابعادی را در خود پرورش دهد که بتواند سازگار

هدف نهایی است. در مرحله اول پژوهشگر با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و ... به جمع آوری هرگونه اطلاعاتی که می‌تواند به صورت کلی یا جزئی به موضوع پژوهش مربوط باشد اقدام می‌کند. در مرحله دوم، فهرستی از ابعاد گسترده مربوط به پژوهش استخراج می‌شوند. این لیست که مخزن شاخص‌ها نام دارد از کلیه ابعاد تصفیه نشده مربوط به موضوع پژوهش تشکیل شده است که بهنوعی بر اساس نظر شخصی پژوهشگر تهییه شده‌اند. گام سوم که مهم‌ترین گام پژوهش است به فرایند دلفی اختصاص دارد. در این مرحله طی سه مرحله شاخص‌ها پایش می‌شوند تا شاخص‌های نهایی استخراج شوند. در این مرحله ابعاد به‌طور مستقیم توسط کارشناسان تهییه می‌شوند و بر اساس آن در گام چهارم پرسشنامه تهییه شده و در اختیار نمونه آماری قرار می‌گیرد.

شرایط اقتصاد صنعت هتلداری ضعیف و شکننده کشود ایران چه شرایطی می‌تواند داشته باشد؟ بنابراین هدف پژوهش، شناسایی ابعاد کنترل شوک مالی حاصل از پیشگیری از ابتلاء به کرونا در صنعت هتلداری است. پژوهشگر بر آن شیوع کرونا در صنعت هتلداری است. پژوهشگر بر آن است که با استفاده از نظر خبرگان امر، به شناسایی مهم‌ترین ابعاد این حوزه اقدام کند و در نهایت مدل مدیریت مالی هتلداری سازگار با کرونا که هدف اصلی آن کنترل شوک مالی ناشی از شرایط فعلی در صنعت هتلداری ایران است از فرایند پژوهش استخراج شود.

٤- روش تحقیق

در یک دید جامع پژوهشگر قصد دارد بر اساس نموداری که ترسیم کرده است به شرح ذیل پژوهش را انجام دهد که مشتمل بر طی گامهایی برای رسیدن به



نمودار ۲- مراحل انجام پژوهش

به عنوان ابعاد داخلی اثرگذار و پنج بعد به عنوان ابعاد خارجی اثرگذار است که در این قسمت به آن‌ها پرداخته می‌شود:

ابعاد درون‌زای مدل کنترل شوک مالی

در پژوهش‌های انجام‌شده با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری منظور از متغیر درون‌زا، متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر بروون‌زا، متغیری است که هیچ‌گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند بلکه خود تأثیر می‌گذارد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). در این خصوص اعضای گروه دلفی معتقد بودند کنترل شوک مالی در سازمانی مانند هتل

در مطالعه حاضر، پس از تهییه مخزن شاخص‌ها برای بهدست آوردن ابعاد نهایی مدل، به انتخاب اعضای گروه دلفی پرداخته شد. بدین منظور پژوهشگران توانستند با توجه به شرایط همه‌گیری کرونا از طریق فضای مجازی به بیست نفر از کارکنان ارشد هتل‌های فوق دسترسی و از طریق مجازی فرایند دلفی را برگزار کنند. از طرف دیگر ۱۰ نفر از استادی گروه مدیریت، گردشگری و مالی نیز در این فرایند مشارکت کردند. سرانجام پس از انجام سه مرحله، ده بعد به عنوان ابعاد کنترل شوک مالی، به دست آمد که شامل ینچ بعد

بحران آماده نکردند، در صورتی که مدیریت مالی آینده‌نگرانه می‌توانست کمک‌حال این روزها باشد.

دانش برنامه‌ریزی منابع انسانی در مدیریت مالی:

برای هر مدیری در رأس یک سازمان برنامه‌ریزی برای رویارویی با بحران در جهت استفاده از تمام توانهای موجود سازمان نیازمند علم و بینشی جامع و کامل در خصوص منابع انسانی یک سازمان است. در این هنگام است که مدیر می‌تواند با استفاده کامل از منابع انسانی سازمان در راستای کنترل شوک ناشی از بحران بر پیکره یک سازمان گام بدارد. آنچه تیری و میتراف^۳ در مدل Lee et al., (2016) خود از آن به عنوان مهار ویرانی^۴ نام برده‌اند (

با کار در شرایط کرونا راهگشای سازمان‌های آسیب‌دیده است.

دانش آشکار و ضمنی در مدیریت مالی^۵ : قلمرو این دو حوزه متفاوت اما مکمل هم در سازمان و به خصوص مدیریت شوک در سازمان به مرحله آمادگی قبل از رخداد شوک برمی‌گردد. دانش ضمنی یا دانش تلویحی، به دانشی اشاره دارد که در پی تجربه‌ها، مهارت‌ها، آموزش‌های حین خدمت و دانایی‌های شخصی، در اذهان کارکنان سازمان پدید می‌آید. سازمان می‌تواند با برگزاری کلاس‌های مربوط به چگونگی نحوه رویارویی با بحران مالی به تقویت آن بعد بپردازد. به نوعی آنچه در مدل مدیریت بحران هاگمن^۶ از آن به عنوان ترویج فرهنگ مقابله با بحران یاد می‌شود و در مرحله قبل از بحران قرار می‌گیرد. در مقابل دانش ضمنی که شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است، این نوع دانش از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید

3- Tirry and Mitraff

4- Prevent of Destruction

5- Explicit & Implicit knowledge in Financial Management

6- Hugmans

پنج ستاره که سازمان جهانی جهانگردی آن را سازمانی دانش محور می‌داند مطابق با رویکرد کاربرد دانش در سازمان و انواع آن نیازمند انواع دانش برای کنترل شوک است که در این مرحله به آن پرداخته می‌شود:

دانش رهبری در مدیریت مالی^۷ : کارکنان رأس هر سازمانی به ویژه مدیران سازمان باید علاوه‌بر مدیر برای سازمان خود یک رهبر باشند. گفته می‌شود تفاوت مدیر و رهبر در سازمان هنگام بروز بحران و شوک به سازمان نمود بیشتری پیدا می‌کند. در هر سازمانی دانش رهبری در زمرة عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان است و شامل تمام قوانین، فرایندها، ابزارها و دانش مدیریت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است؛ به نحوی که کارکنان تمام توان خود را برای موفقیت سازمان به کار گیرند (Obeida & Tarhini, 2016).

هنگامی که سازمان با یک بحران بزرگ مانند شوک مالی روبرو می‌شود می‌تواند با حذف هزینه‌های اضافی و ایجاد منابع جدید درآمدزایی مطابق شرایط جدید سازمان را از شوک اولیه به بهبود نسبی هدایت کند.

دانش محیطی در مدیریت مالی^۸ : دانش محیطی از جمله مواردی است که مدیران در هر سازمانی برای پیش‌بینی شرایط آتی سازمان به آن نیازمند هستند. به عبارتی مطابق الگوهای مدیریت مالی سازمان باید از قبل آمادگی مواجه با بحران و کاهش درآمد را داشته باشد، برخورداری از این عامل می‌تواند تا حد بسیاری راهگشای شرایط شوک مالی باشد؛ زیرا با استفاده از این دانش، مدیران سازمان می‌توانند تا حدودی با تحلیل محیط پیرامون خود آنچه را که در آینده احتمال دارد برای سازمان بزرگی مانند هتل رخ دهد را پیش‌بینی و سازمان را آماده مواجه با آن کنند (Soyez, 2002). در دی سال گذشته با گسترش شیوع کرونا در چین پیش‌بینی شده بود که امکان گسترش این ویروس مرگبار به ایران نیز وجود دارد اما بسیاری از هتل‌های ایران خود را برای این

1- Leadership Knowledge in Financial Management

2- Environmental Knowledge in Financial Management

سیستم جامعه‌پذیری مناسب با شرایط حال در هتل می‌تواند یکی از عناصر مهم در مدیریت بحران و کنترل شک مالی باشد. در جامعه‌پذیری مناسب با توجه به بازخوردهایی که از شرایط فعلی خارج از سازمان به کارکنان داده می‌شود به آن‌ها تذکر داده می‌شود که باید مناسب با شرایط همه‌گیری بیماری به ارائه خدمت بپردازند. به این معنی که کرونا تا مدتی غیرقابل تخمین با صنعت هتلداری دست به گریبان خواهد بود و هتل به عنوان یک سازمان که اساس آن بر فرایند مالی استوار است نمی‌تواند برای مدت طولانی تعطیل بماند؛ لذا به کارکنان آموزش‌های بهداشتی مناسب با شرایط فعلی داده می‌شود که بتوانند برای خروج از شوک اولیه مالی هتل مجدد در بخش‌های آشپزخانه، کافی‌شاپ و ... منتهی با جامعه‌پذیری مناسب، آغاز به فعالیت کنند. با شروع مجدد فعالیت هتل پیش‌بینی می‌شود شوک سنگین اولیه تا حدی کاهش یابد.

بازاریابی اطمینان‌بخش^۱: پس از جامعه‌پذیری مناسب کارکنان بدیهی است که باید سازوکاری ایجاد کرد که گردشگران مجدد اطمینان یابند که ساختار هتل مناسب با شرایط فعلی با رعایت مسائل همه‌گیری تغییر کرده است و استفاده از خدمات هتل آن‌ها را در معرض بیماری قرار نخواهد داد. رویکرد بازاریابی اطمینان‌بخش نقش بسیار مهمی در این زمینه دارد. با توجه به زمان کنونی به نظر می‌رسد اکنون زمان مناسبی برای شروع این فعالیت باشد. با شروع بازاریابی اطمینان‌بخش و جذب مجدد گردشگر پیش‌بینی می‌شود مقداری شوک مالی اولیه کنترل شود.

ساختار مالی آینده‌نگرانه^۲: کرونا به شدت عایدات بخش هتلداری را تحت تأثیر قرار داده تا حدی که تا هتل‌ها در شهر مشهد مقدس تعطیل شدند. این در شرایطی بود که پیش‌بینی می‌شد این ویروس به‌زودی به ایران راه پیدا کند. نظر اعضای پنل دلفی بر این بود که

اكتساب می‌شود. همچنین به راحتی قابل به اشتراک‌گذاری با سایر کارکنان در سازمان است که در شرایط بحران مالی می‌تواند راهگشای سازمان باشد. با این حال سازمان‌ها اکنون دریافت‌هایند که برای انجام مؤثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند (Kim & Godfroid, 2019). یکی از راههای کنترل و برونو رفت از شرایط شوک مالی در شرایط فعلی، ترویج و تقویت این دانش توسط مدیران است.

دانش عاطفی-روان‌شنختی در مدیریت مالی^۳:
ورای مباحث علمی و سازمانی، مدیریت شوک در سازمان و گذر از آن به صورت موفق نیازمند آمادگی روانی و عاطفی کارکنان یک سازمان است که بتواند در مراحل سه‌گانه قبل، حین و بعد شوک مالی ضمن مدیریت شرایط خود را با شرایط پس از شوک مالی تطبیق دهنده. آنچه تیری و میتراف در مدل خود از آن به عنوان بهبود پس از شوک یاد می‌کنند. خصوصاً اگر موضوع شوک مالی باشد؛ زیرا شوک مالی با افت سنگین درآمدها و به‌تبع آن شرایط نامساعد سازمان ارتباط دارد و در ساده‌ترین شکل می‌تواند تأثیر عاطفی و روانی منفی بر کارکنان از رأس تا خط مقدم داشته باشد.

ابعاد برونو زای مدل کنترل شوک مالی^۴

این ابعاد که برخلاف سازه‌های درون‌زا بسته به شرایط خاص هر شرایط و مطابق با نظر متخصصان هر حوزه طراحی می‌شوند به طور اخص مرتبط با محیط پژوهش هستند در حالی که سازه‌های دورن‌زا مرتبط با موضوع به طور عام هستند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ لذا در این پژوهش با توجه به موضوع پژوهش و محل اجرای آن (هتل‌های پنج ستاره) ابعاد زیر مطابق نظر متخصصان به دست آمد:

جامعه‌پذیری مناسب^۵: با توجه به موضوع پژوهش و کاهش چشمگیر استفاده‌کنندگان از خدمات هتل‌ها،

1- Emotional-Psychological Knowledge in Financial Management

۲- منبع تعاریف ارائه شده نظرات پانل دلفی است.

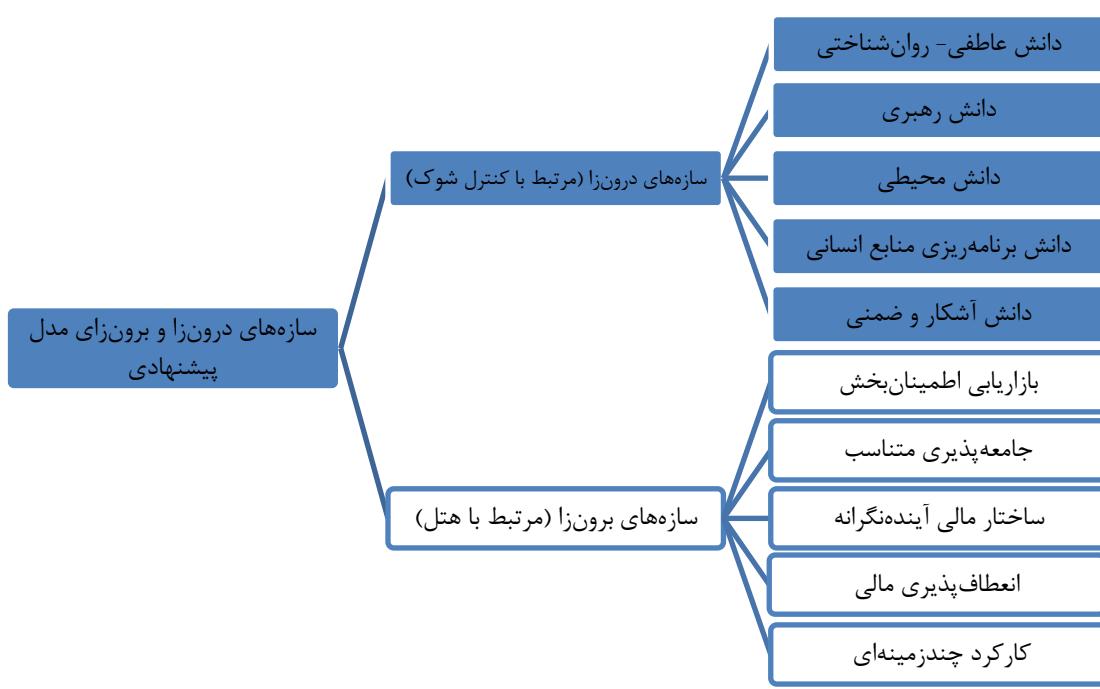
3- Effective Socialization

و سرعت که شرکت می‌تواند منابع موردنیاز برای واکنش‌های تدافعی) پرداخت بدھی‌ها (و تھاجمی) سرمایه‌گذاری (را برای افزایش ارزش شرکت، فراهم نماید (نجفی مقدم، ۱۳۹۶).

کارکرد چندزمنهای: هتل‌های پنج ستاره متشكل از فضایی بزرگ هستند که از مرکز همایش و ... برخوردار است. هتل‌ها در بسیاری از کشورهای دنیا دیگر خود را محدود به ارائه خدمات خواب و صبحانه نمی‌کنند و به مراکز هنری و ... تبدیل شده‌اند. مدیران باید بنگرند به منظور کنترل شوک مالی پیش‌رو از تمام ظرفیت سازمان خود چگونه می‌توانند استفاده کافی را ببرند. به طور مثال هتلی در هند در زمان شیوع کرونا ظرفیت استخرهای خود را به مرکز پرورش ماهی اختصاص داده است و مدیر هتل این کارکرد را راهکاری جهت کنترل شوک مالی هتل دانسته است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین طبق فرایند دلفی انجام‌شده می‌توان عوامل مستخرج از فرایند را به صورت زیر ترسیم کرد:

ساخтар مالی هتل‌ها باید به ساختار مالی آینده‌نگرانه تغییر کند؛ زیرا شاید مسائل دیگری از قبیل کرونا پیش‌روی گردشگری باشد یا کرونا برای مدتی طولانی ادامه داشته باشد. ساختار مالی آینده‌نگرانه بر تنظیم مدیریت مالی یک سازمان مانند هتل بر اساس پیش‌بینی درآمد آن سازمان بر اساس پیش‌بینی شرایط پیش‌رو است.

انعطاف‌پذیری مالی:^۱ پیش‌بینی می‌شود با توجه به شوک مالی ابتدایی ناشی از کرونا و با توجه به ورودی‌های بسیاری که هتل‌ها در غالب تجهیزات و مواد خام با آن روبرو باشند حجم بالایی از بدھی مالی در انتظار آن‌ها باشد که یکی از مهم‌ترین ابزارهای مالی برای کنترل چنین شرایطی تبدیل ساختار مالی سازمان به ساختار مالی منعطف و اتخاذ انعطاف‌پذیری مالی است که امکان کسب ارزش مالی از رخدادهای غیرمنتظره را برای مدیران فراهم می‌کند. انعطاف‌پذیری مالی به توانایی شرکت یا سازمان در ایجاد مزیت از فرصت‌های غیرمنتظره با توجه به سیاست‌های مالی و ساختار مالی شرکت‌ها بستگی دارد در شرایطی که درجه‌ای از ظرفیت



نمودار ۳- ابعاد نهایی مستخرج از فرایند دلفی پژوهش

محقق ساخته را برای نمونه با استفاده از شبکه‌های اجتماعی ارسال یا به صورت برخط نظر نمونه جویا شد. برای تحلیل داده‌های خام از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد و سرانجام با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدل نهایی پژوهش طراحی شد. در این فرایند ابتدا شاخص‌های کسب شده در مدل قرار گرفت و پس از تکمیل، مدل پژوهش برای سنجش اعتبار مورد آزمون نیکوئی و برازش قرار گرفت و سرانجام مدل نهایی تهییه شد. جدول ۱ بیانگر اطلاعات جامعه و نمونه آماری است:

جامعه آماری پژوهش حاضر متشكل از کارکنان سطوح اداری و ارشد (مدیران) هتل‌های موردمطالعه است. با توجه به حجم جامعه آماری پژوهش از روش سرشماری استفاده شد که جمعاً ۳۹۷ پرسشنامه بین کارکنان توزيع شد. شایان ذکر است با توجه به شیوع گستردگی ویروس کرونا در زمان انجام پژوهش بسیاری از کارکنان در هتل‌ها حضور نداشتند یا تعدیل شده بودند لذا پس از کسب شاخص‌های نهایی و با توجه به شیوع ویروس کرونا به منظور حفظ سلامت مشارکت‌کنندگان در پژوهش به عنوان اعضای نمونه، پژوهشگر پرسشنامه

جدول ۱- اطلاعات جامعه و نمونه آماری پژوهش

ردیف	نام هتل	تعداد کل کارکنان	نمونه آماری
۱	الماس	۷۳	۳۳
۲	درویشی	۸۱	۳۲
۳	قصر طلایی	۶۸	۱۸
۴	پردیسان	۶۵	۲۴
۵	مدينه الرضا	۳۲	۱۱
۶	هما ۱ و ۲	۱۱۱	۵۱
۷	قصر	۹۳	۴۴
۸	پارک	۴۳	۲۴
۹	سی نور	۵۶	۳۱
۱۰	پارس	۷۲	۳۲
۱۱	کوثر	۸۷	۲۳
۱۲	قصر الضيافه	۵۴	۱۸
۱۳	پارسیس	۳۴	۱۱
۱۴	پدیده	۴۳	۱۹
۱۵	روتانا	۴۴	۱۵
۱۶	هشت باغ	۴۱	۱۱
جمع کل جامعه			۹۹۷
جمع کل نمونه			۳۹۷

جامعه‌پذیری متناسب، ساختار مالی آینده‌نگرانه، انعطاف‌پذیری مالی و کارکرد چندزمنه‌ای.

در مدل‌یابی معادلات ساختاری برای تحلیل کمی داده‌ها تا رسیدن به مرحله نهایی مراحل به صورت گام‌به‌گام طی می‌شود. بدین‌صورت که ابتدا استفاده از این روش مورد آزمون قرار می‌گیرد و سپس بار عاملی، آماره‌تی و شاخص R² محاسبه شده و در نهایت نیکوئی و

۵- یافته‌های تحقیق

با توجه به فرایند دلفی صورت گرفته، پنج بعد به عنوان ابعاد داخلی و پنج بعد به عنوان ابعاد خارجی تأثیرگذار احصا شد. ابعاد داخلی عبارتند از: دانش عاطفی- روان‌شناسی، دانش رهبری، دانش محیطی، دانش برنامه‌ریزی منابع انسانی و دانش آشکار و ضمنی. ابعاد خارجی عبارتند از: بازاریابی اطمینان‌بخش،

پارامترهای پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات) است که در جدول ۲ ارائه شده است.

برازش مدل آزمون می‌شود. لذا در این قسمت این مراحل تا حصول نتیجه نهایی طی می‌شود.

تحلیل توصیفی متغیرها

پارامترهای مرکزی مورداستفاده جهت تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین، میانه و مد) و

جدول ۲- تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
RM ¹	۳۵۶	۲/۶۸۵	۲/۲۲۲	۴/۰۰۰	۰/۸۰۱	۰/۵۲۱	۲/۷۶۰	۱/۳۴۵	۴/۷۲۷
PS ²	۳۵۶	۲/۲۴۱	۳/۲۴۵	۴/۰۰۰	۰/۸۳۶	۰/۷۷۷	۳/۲۸۳	۱/۱۷۶	۴/۶۵۴
FFS ^۳	۳۵۶	۲/۴۵۶	۴/۰۰۰	۴/۰۰۰	۰/۸۵۹	۰/۵۴۰	۲/۲۶۷	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰
FF ^۴	۳۵۶	۲/۵۶۷	۲/۶۶۷	۴/۰۰۰	۰/۵۲۱	۰/۳۳۲	۲/۳۳۳	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰
MCF ^۵	۳۵۶	۲/۲۹۰	۲/۴۸۰	۳/۴۸۰	۰/۵۵۵	۰/۲۴۵	۲/۰۰۰	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰
مدل کنترل شوک	۳۵۶	۲/۴۲۲	۳/۵۵۵	۲/۶۵۵	۰/۵۲۱	۰/۳۰۴	۲/۳۳۳	۱/۰۰۰	۴/۷۰۶

معناداری بزرگ‌تر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ به دست آید، توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود و چنانچه توزیع داده‌ها نرمال نباشد مدل یابی معادلات ساختاری و PLS مناسب‌ترین روش است.

H_0 : توزیع داده‌ها نرمال است.

H_1 : توزیع داده‌ها نرمال نیست.

اکنون به سنجش توزیع نرمال و غیرنرمال داده‌ها اقدام می‌شود:

سنجش توزیع نرمال و غیرنرمال داده‌ها

به منظور بررسی آزمون نرمال بودن داده‌ها در پژوهش حاضر از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف^۶ استفاده شده است. از این آزمون در سطح خطای ۵ درصد برای انتخاب روش آماری مناسب برای تحلیل داده‌های پژوهش استفاده می‌شود. بدین صورت که پژوهشگر دو فرض ۰ و ۱ را با موضع توزیع نرمال داده‌ها مطرح کرده و سپس به تحلیل نتایج اقدام می‌کند. اگر مقدار

جدول ۳- سنجش توزیع نرمال و غیرنرمال داده‌ها

مدل کنترل شوک	MCF	FF	FFS	PS	RM	
۳۹۷	۳۹۷	۳۹۷	۳۹۷	۳۹۷	۳۹۷	N
۳/۱۴۵	۳/۲۱۷	۳/۴۲۲	۳/۴۹۱	۳/۲۲۲۰	۳/۵۵۵	AVE
۰/۴۱۱	۰/۴۷۱	۰/۶۳۴	۰/۶۷۸	۰/۹۰۳	۰/۵۶۱	SD
۱/۱۲۳	۱/۵۵۵۰	۳/۹۴۶	۲/۲۴۲	۲/۲۴۵	۱/۲۳۴	KS
۰/۰۲۳	۰/۰۷۶	۰/۰۰۵	۰/۰۰۲	۰/۰۱۱	۰/۰۶۴	SIG

- 1- Reliable marketing
- 2- Proper socialization
- 3- Futuristic financial structure
- 4- Financial flexibility
- 5- Multi-context function
- 6- Kolmogorov-Smirno

نمرات آزمون برقرار باشد پرسشنامه و سازه‌های آن از اعتبار همگرای مناسبی برخوردار است. برای روایی همگرا ابتدا میانگین واریانس استخراج شده (AVE)^۲ و روایی مرکب (CR)^۳ محاسبه می‌شود در حالی که باید روابط زیر برقرار باشد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸):

$$CR > 0.7$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.5$$

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است در تمام متغیرها، سطح معنی‌داری به سطح خطای در نظر گرفته شده نرسیده است، لذا توزیع داده‌ها نرمال نیست و مدل‌بایی معادلات ساختاری مناسب‌ترین روش است.

بررسی اعتبار سازه‌ها

در این پژوهش از روایی همگرا^۱ برای بررسی اعتبار سازه‌ها استفاده شده است. اگر در این نتایج استخراج شده حاصل از تحلیل، همبستگی بالایی بین

جدول ۴- روایی همگرا و پایایی متغیرهای پژوهش

CR	AVE	α	عناصر مدیریت بحران به دست‌آمده
۰/۹۵۸	۰/۸۷۷	۰/۸۷۴	RM
۰/۸۴۹	۰/۶۳۱	۰/۸۰۶	PS
۰/۷۷۹	۰/۵۹۲	۰/۸۷۱	FFS
۰/۸۵۴	۰/۶۴۸	۰/۸۵۲	FF
۰/۷۸۲	۰/۵۷۳	۰/۷۷۴	MCF
۰/۸۷۱	۰/۶۸۲	۰/۸۷۰	مدل کنترل شوک

عدد ضریبی بین ۰ و ۱ است و تفسیر آن به این صورت است که:

FL<0.3 غیرقابل قبول

0.3≤FL≤0.6 قابل قبول

Mطلوب FL>0.6

همان‌طور که مشخص است شروط سه‌گانه زیر در

جدول استخراج شده برقرار است:

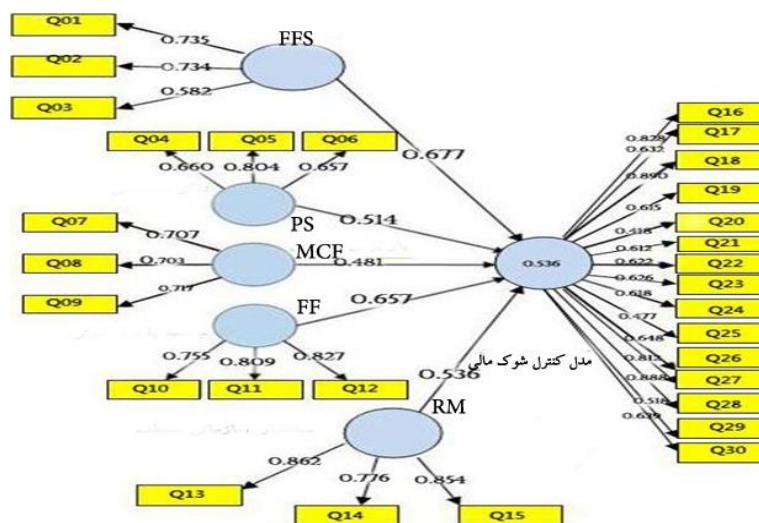
$$CR > 0.7$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.5$$

محاسبه بار عاملی

کارکرد بار عاملی نشان دادن رابطه مابین دو گروه متغیرهای مورد بررسی (پنهان و قابل مشاهده) است. این



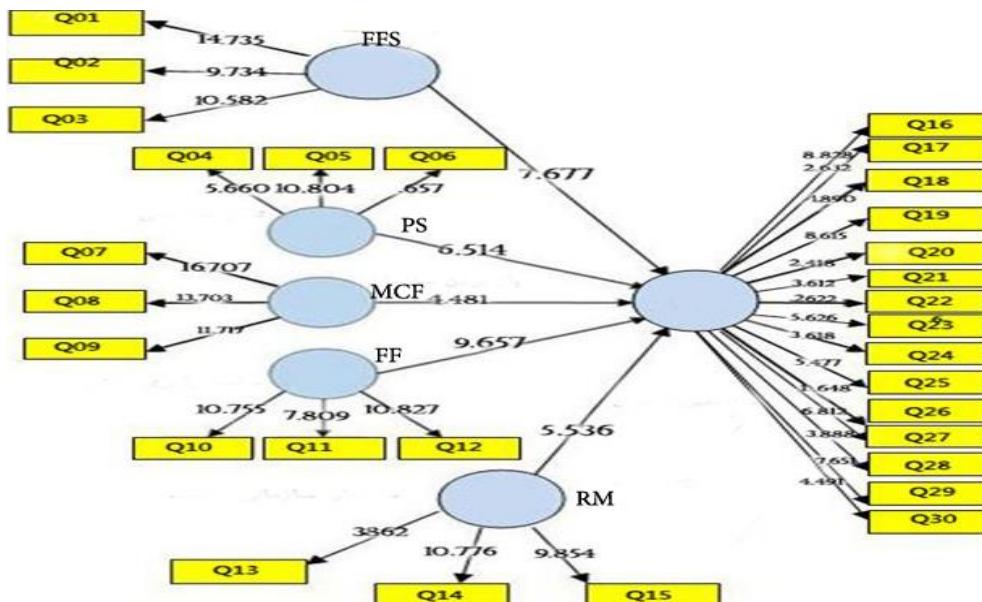
نمودار ۴- خروجی بار عاملی بی

یا برش متقاطع جک نایف^۲ استفاده می‌شود. در این پژوهش از بوت استراپ استفاده شده است که آماره T را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵ درصد اگر مقدار آماره بوت استراپینگ T-value بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است (قربانی، ۱۳۹۸).

در مدل پژوهش حاضر، تمام اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبولی است.

آماره T

به طور معمول برای سنجش معناداری آماره در مدل یابی معادلات ساختاری از روش‌های بوت استراپ^۱ و



نمودار ۵- خروجی آماره تی بی ال اس

استفاده می‌شود. نکته قابل ذکر اینکه این ضریب فقط برای سازه‌های دورنزا (وابسته) محاسبه می‌شود و برای سازه‌های برونزا مقدار آن صفر است. برخی از افراد سه مقدار ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ را به عنوان ضعیف، متوسط و قوی بودن مدل تعیین می‌کنند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

همان‌طور که در خروجی محیط پی آل اس مشخص است، آماره T سازه‌های دورنزا و برونزا مدل پژوهش در تمامی موارد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ استخراج شده است.

محاسبه (R^2) در مدل یابی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر سازه‌های برونزا بر سازه‌های دورنزا از ضریب R^2 (۱۳۹۲).

جدول ۵- مقدار R^2 سازه‌های درونزا مدل

R^2	سازه	ردیف
۰/۷۵۵	دانش عاطفی-روانشناسی	۱
۰/۷۱۲	دانش رهبری	۲
۰/۷۰۷	دانش محیطی	۳
۰/۸۵۰	دانش برنامه‌ریزی منابع انسانی	۴
۰/۵۳۳	دانش آشکار و ضمنی	۵
۰/۵۲۷	مدل کنترل شوک مالی	۶

$$GOF = \sqrt{AVG(\text{communalities}) \times R^2}$$

$R^2 = 0.536$

$$GOF = \sqrt{0.710 \times 0.536} = \sqrt{0.380} = 0.616$$

بررسی فرضیات پژوهش
همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند.

مقدار R^2 برای سازه ۰/۵۲۷ در شکل مشخص شده است. با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برآذش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

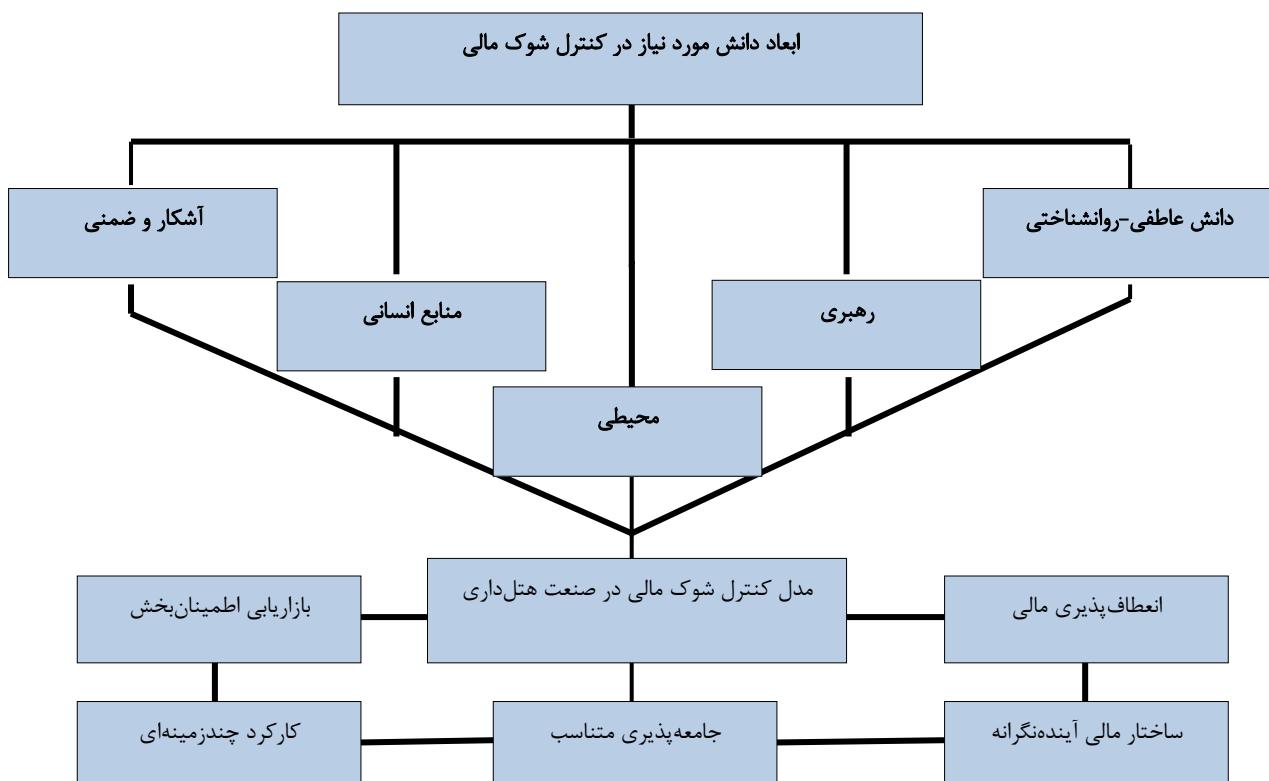
نیکویی و برآذش (شاخص) ^۱GOF

بخش نهایی مدل‌بایی معادلات ساختاری مربوط به محاسبه نیکویی و برآذش مدل پژوهش است.

جدول ۶- بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	بار عاملی	T آماره	وضعیت فرضیه
۱	انعطاف‌پذیری مالی	مدل کنترل شوک مالی	۰/۶۷۷	۷/۶۷۷	تأیید
۲	بازاریابی اطمینان‌بخش	مدل کنترل شوک مالی	۰/۵۱۴	۶/۵۱۴	تأیید
۳	کارکرد چندزمنهای	مدل کنترل شوک مالی	۰/۴۸۱	۴/۴۸۱	تأیید
۴	ساختار مالی آینده‌نگرانه	مدل کنترل شوک مالی	۰/۶۵۷	۹/۶۵۷	تأیید
۵	جامعه‌پذیری متناسب	مدل کنترل شوک مالی	۰/۵۳۶	۵/۵۳۶	تأیید

ارائه مدل نهایی برآذش شده پژوهش



نمودار ۶- مدل نهایی پژوهش

وضعیت مالی آینده بر اساس شرایط محیط پیرامون سازمان بهویژه در بخش خدمات مانند صنعت هتلداری است. به دلیل اهمیت این معیار در این پژوهش بعد ساختار مالی آینده نگرانه با بار عاملی ۰/۶۵۷ در رتبه دوم قرار دارد. این همان چیزی هست که لی و سینگال^۱ (۲۰۱۹)، در پژوهش خود به صورت تجربی نحوه بارگیری ساختار مالی هتل‌ها در آینده و نحوه ارتباط آن با ساختار سرمایه، یعنی نسبت بدھی و تأمین مالی سهام را در شرکت‌های هتلداری بررسی کرده و نشان می‌دهند که استراتژی ساختار مالی آینده نگرانه به‌طور گستردگی توسط صنعت هتلداری مورد استفاده قرار می‌گیرد و همان طور که انتظار می‌رفت، نسبت هزینه و درآمد و درجه اهمیت آن در بین مدیران هتل افزایش یافته است. رشد و توسعه هر صنعتی به عملکرد کارآمد و مطلوب سازمان‌ها و صنعت و به تبع آن عملکرد کارآمد و مطلوب افراد شاغل در این نهادها و سازمان‌ها وابسته است. صنعت هتل‌داری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نیست. یکی از مسائلی که امروزه تحقیق و پژوهش بر روی آن ضروری به نظر می‌رسد، جامعه‌پذیری مناسب در صنعت هتل‌داری است که باعث خواهد شد تا با افزایش احساس تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان در هتل‌ها کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری نیز تقویت شود. گاسلینگ و همکاران (۲۰۲۰)، نیز تأکید می‌کنند که در حالی که صنعت هتل‌داری به‌آرامی در حال بهبود است، بحران COVID-19 همچنان تأثیرات عمیقی بر نحوه فعالیت مشاغل هتلداری دارد. انتظار می‌رود مشاغل هتلداری برای اطمینان از سلامت و ایمنی کارکنان و گردشگران و افزایش تمایل گردشگران برای حمایت از تجارت خود، تغییرات اساسی در عملکرد خود در محیط تجاری COVID-19 ایجاد کنند. تطبیق کارکنان و ساختار مالی هتل با واقعیت انکارناپذیر فعلی نیز از ضروریات فعالیت در فضای فعلی است که در این پژوهش پنل دلفی از آن به عنوان جامعه‌پذیری مناسب

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مطالعه حاضر با هدف طراحی مدل کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری در هتل‌های پنج ستاره شهر مشهد مقدس در پاییز ۹۹ انجام شد. موضوع پژوهش حاضر برگرفته از تغییرات مالی در هتل‌های مذکور است که اکنون با مسائل گستردگی مالی مواجه هستند. کلان شهر مشهد به عنوان قطب گردشگری خاورمیانه از زیرساخت اقامتی مناسبی برخوردار است و این در حالی است که در تمام سال شهر مشهد مقدس و هتل‌های آن مملو از گردشگران بوده است و امسال به دلیل شیوع ویروس کرونا تمامی این هتل‌ها با مسائل مالی گستردگی مواجه هستند. بالغ بر شش ماه است که ورودی گردشگر به شهر مشهد به شدت کاهش یافته است و این برای یک سازمان بزرگ مانند هتل پنج ستاره با هزینه ثابت بسیار بالا می‌تواند بسیار مضر باشد. لذا لزوم بازنگری در ساختار سنتی مالی و منابع انسانی این هتل‌ها مناسب با شرایط فعلی ضروری به نظر می‌رسد. در پایان پژوهش و پس از تحلیل داده‌ها همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است، تمامی فرضیه‌های مطرح شده در ابتدای پژوهش تأیید شدند. بر اساس این جدول و با در نظر گرفتن میزان بار عاملی شاخص‌ها، انعطاف‌پذیری مالی با بار عاملی ۰/۶۷۷ در رتبه اول قرار گرفت. بدیهی است هتل‌ها در شرایط عادی بر مبنای روند مالی گذشته خود برنامه‌ریزی مالی پیش‌رو را انجام می‌دهند و این در شرایط فعلی سازوکاری مناسبی نیست؛ بنابراین انعطاف‌پذیری مالی می‌تواند ابزار مناسبی برای کنترل شوک مالی باشد. در این شرایط هتل‌ها به جای برنامه‌ریزی مالی بر اساس روند گذشته بر اساس واقعیت موجود اقدام می‌کند. نجفی مقدم (۱۳۹۶)، در پژوهش خود انعطاف‌پذیری مالی را ابزاری برای برونو رفت از شرایط نامساعد مالی ذکر می‌کند و بیان می‌دارد ساختار مالی منعطف قابلیت مالی را سازمان را افزایش می‌دهد. ساختار مالی آینده نگرانه در قیاس با انعطاف‌پذیری مالی دید گستردگتری دارد و

1- Li and Singal

شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری توجه شده است. بدین صورت عامل کارکرد چند زمینه‌ایی هتل‌ها با بار عاملی ۴۸۱/۰ در رتبه پنجم جدول نهایی شاخص‌ها قرار گرفت. در این رابطه همچنین تورنر^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهش خود نشان می‌دهند که برای افزایش رقابت و عملکرد، هتل‌ها باید سیاست‌ها و شیوه‌های داخلی را توسعه دهند و اجرا کنند، از جمله تغییر یا افزایش کارکرد هتل‌ها، حسابداری مدیریت استراتژیک که با استراتژی‌های کسب‌وکار سازگاری دارد و برای تغییر نیازهای رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرند. با گسترش روزافزون گردشگران از جهان، صنعت هتلداری نیز به عنوان یکی از ارکان اصلی آن، مورد توجه بیشتر محققان و سیاست‌گذاران قرار گرفته است. در این شرایط کشورها به دنبال جذب گردشگر بیشتر و درآمدهای افزون‌تر و علاوه‌بر آن به دنبال ایجاد ساختارهای مالی آینده‌نگرانه در این صنعت هستند. محیط به صورت روزافزونی در حال رقابتی شدن است و تدوین راهبردهای کسب‌وکار، تقویت عملکرد و به روز کردن خدمات هتل‌ها برای بقا در این فضا، لازم و ضروری است. برای تدوین راهبردهای مناسب و به دست آوردن مزیت رقابتی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد صنعت هتلداری به خصوص استراتژی‌های مالی آن از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر است. ازین‌رو یک استراتژی ساختار مالی آینده‌نگرانه که خطر را کاهش می‌دهد و رشد سرمایه را با حداقل سرمایه تسهیل می‌کند، به طور فرایندهای مورد توجه پژوهشگران مدیریت قرار گرفته است. در پایان پیشنهاد می‌شود با توجه به مدل ارائه شده پژوهش ساختار مالی و منابع انسانی هتل‌ها مورد بازنگری قرار گیرد؛ زیرا کرونا برای مدت طولانی با گردشگری خواهد بود. باید توجه کرد که آموزش در این شرایط حرف اول را می‌زند. پیشنهاد می‌شود مدیران هتل‌ها به توصیف عملی و کاربردی مدل با توجه به شرایط هتل خود اقدام کنند.

با شرایط یاد می‌کنند و مطابق جدول ۶ با بار عاملی ۵۳۶/۰ در رتبه سوم قرار دارد. بازاریابی اطمینان‌بخش با بار عاملی ۵۱۴/۰ در رتبه چهارم قرار گرفت. یکی از مهم‌ترین اصول بازاریابی در صنعت هتلداری به خصوص در زمان بحران‌ها همانند بحران فعلی کرونا ویروس، ایجاد اطمینان و جلب رضایت گردشگر است. گردشگران جهت رفع نیاز به هتل‌ها مراجعه می‌کند و تنها چیزی که می‌تواند سبب ایجاد اطمینان گردشگران از استفاده خدمات و احساس نیاز به آن می‌شود، خدمات باکیفیت و قابل اطمینان است. در واقع این کیفیت و اطمینان است که نظر گردشگر را به خود جلب کرده و او را به استفاده و انتخاب خدمات یا معرفی به دیگران ترغیب می‌کند. این اطمینان بخشی می‌تواند از راههای مختلف همچون بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی در صنعت هتلداری ایجاد شود. بر اساس پژوهش ستیادی^۱ (۲۰۱۹)، هتل‌ها علاوه بر ایجاد مدل‌های جدید تجاری از روابط با مشتریان، کارمندان، سرمایه‌گذاران و سایر سهامداران، از شبکه‌های اجتماعی برای بهبود کارایی در زنجیره‌های تأمین و ایجاد اطمینان خود استفاده می‌کنند. این مطالعه ساختارهای قابل اتكایی را برای استفاده از بازاریابی شبکه‌های اجتماعی فراهم می‌کند تا بتواند اطلاعات و مطالب مفید تصمیم‌گیری اطلاعات برای گردشگران و مدیران در صنعت گردشگری در راستای ایجاد اطمینان باشد. در سناریوهای گردشگری، چگونگی مدل‌سازی زمینه‌های گردشگری چند کارکردی به منظور یادگیری دقیق ترجیحات گردشگری و ویژگی‌های گردشگری جذاب، سنگ‌بنایی در تولید خدمات و ارائه کارکردهای آن است. با این حال، بیشتر پژوهش‌های موجود عموماً به مدل‌سازی و تمرکز بر یک کارکرد خدمات اقامتی هتل‌ها متمرکز شده‌اند، درحالی که از اطلاعات به وجود آمده در این پژوهش، به کارکردهای چندوجهی هتل‌ها در زمان بحران کرونا ویروس به عنوان شاخصی برای طراحی مدل کنترل شوک مالی در شرایط

- ودادی، احمد؛ صیاد شیرکش، سعید؛ شفیع زاده برمی، مریم. (۱۳۸۹). هوش سازمانی و مدیریت بحران. نشریه مدیریت کسب و کار، ۲(۵)، ۱۰۶-۱۲۴.
- Carfagno, K. A., & Parnell, J. A. (2016). Crowdsourcing: Organizations using social media for meaningful crisis management. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 15076). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gao, Y., Shi, C., Chen, Y., Shi, P., Liu, J., Xiao, Y., ... & Chen, E. (2020). A cluster of the Corona Virus Disease 2019 caused by incubation period transmission in Wuxi, China. *Journal of Infection*, 80(6), 666-670.
- Gilfoyle, J. (2020). Sole practitioner in quarantine: Unwell and interstate, corona control steps in. *Proctor, The*, 40(3), 32.
- Hoque, A., Shikha, F. A., Hasanat, M. W., Arif, I., & Hamid, A. B. A. (2020). The effect of Coronavirus (COVID-19) in the tourism industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 52-58.
- Keller, P. (2020). Corona pandemic as exogenous shock for international tourism: a context analysis. *Languages, Literatures and Cultures of the University of Bergamo where she is member of the CST-DiathesisLab. Her primary research interests are participatory processes and collaborative mapping to promote territorial regeneration in a sustainable perspective.*, 15.
- Kim, K. M., & Godfroid, A. (2019). Should we listen or read? Modality effects in implicit and explicit knowledge. *The Modern Language Journal*, 103(3), 648-664.
- Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Impact of Novel Corona Virus (COVID-19 or 2019-nCoV) on Nepalese Economy. Available at SSRN 3560638.
- Lee, B., Moon, K. M., Kim, S. J., Kim, S. H., Kim, D. H., An, H. J., ... & Chung, H. Y. (2016). (Z)-5-(2, 4-dihydroxybenzylidene) thiazolidine-2, 4-dione prevents UVB-induced melanogenesis and wrinkle formation through suppressing oxidative damage to DNA. *Journal of Cosmetic Science*, 67(1), 1-10.
- احمدی، سید علی‌اکبر؛ رسولی، رضا؛ رجب‌زاده قطری، علی؛ پویا، پریسا. (۱۳۹۱). ارائه مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان‌های شهر تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۴(۱۰)، ۲۴-۳۴.
- داوری، علی؛ و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- قربانی، امیر؛ دانایی، ابوالفضل؛ رزگر، سید محمد؛ همتیان، هادی. (۱۳۹۸). پست‌مدرنیسم و طراحی مدل سازمان هوشمند مدیریت گردشگری (مورد مطالعه: دفاتر ارائه خدمات گردشگری و هتل‌های سه ستاره شهر بیرون‌جند). نشریه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۲۸(۱)، ۵۰-۶۹.
- قربانی، امیر؛ دانایی، ابوالفضل؛ رزگر، سید محمد، همتیان، هادی. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل هوشمندی سازمان در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات گردشگری در استان خراسان جنوبی. *فصلنامه جغرافیا و آمایش شهری منطقه‌ای*، ۳۰(۹)، ۱۳۷-۱۵۶.
- کاووسی، منصور؛ نصرافچهانی، علی؛ رشیدی، محمد مهدی. (۱۳۹۸). تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان). نشریه دانش پیشگیری و مدیریت بحران، ۹(۱)، ۹۰-۱۰۹.
- معمارزاده، غلامرضا؛ سرفرازی، مهرزاد. (۱۳۸۹). بررسی گام‌های فرایند مدیریت بحران در سازمان. نشریه مدیریت بحران، ۳(۱)، ۷۰-۷۶.
- منصوری مؤید، فرشته. (۱۳۹۸). معرفی الگویی برای مدیریت بحران‌های سازمانی با رویکردی راهبردی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۳(۹)، ۴۶۷-۴۸۹.
- نجفی مقدم، علی. (۱۳۹۶). تأثیر انعطاف‌پذیری مالی بر تصمیمات ساختار سرمایه با استفاده از دو مدل برایان کلارک و فولک اندرووانگ. نشریه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، ۱(۳۳)، ۱۸۲-۱۵۳.

- stress in HRM-2 hairless mice. *Oxidative medicine and cellular longevity*, 2016.
- Li, Y., & Singal, M. (2019). Capital structure in the hospitality industry: The role of the asset-light and fee-oriented strategy. *Tourism Management*, 70, 124-133.
- Malazizi, N., & Birsel, H. (2020). Post Corona World: Tourism Movements in the Context of Global Health Safety. *Electronic Turkish Studies*, 15(3).
- Manthiou, A. (2020). Applying the EEE customer mindset in luxury: reevaluating customer experience research and practice during and after corona. *Journal of Service Management*.
- Netawate, R. S. (2020). Study of Corona Virus and its Impact on Tourism Sector of India. *Studies in Indian Place Names*, 40(73), 31-34.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 37-49.
- Patel, P. K., Sharma, J., Kharoliwal, S., & Khemariya, P. (2020). The Effects of Nobel Corona Virus (Covid-19) in the Tourism Industry in India. *Int. J. Eng. Res. Technol*, 9, 780-788.
- Ranasinghe, R., Damunupola, A., Wijesundara, S., Karunaratna, C., Nawarathna, D., Gamage, S., ... & Idroos, A. A. (2020). Tourism after corona: Impacts of COVID 19 pandemic and way forward for tourism, hotel and mice industry in Sri Lanka. *Hotel and Mice Industry in Sri Lanka* (April 22, 2020).
- Ranasinghe, R., Karunaratna, C., & Pradeepamali, J. (2020). After Corona (COVID-19) Impacts on Global Poverty and Recovery of Tourism Based Service Economies: An Appraisal. Available at SSRN 3591259.
- Rapanna, P., & Jumady, E. (2020). The Impact of Corona Virus Outbreak Regarding the Large-Scale Social Restriction Policy on Economic Attitudes in Makassar. *Int'l J. Soc. Sci. Stud.*, 8, 83.
- Nepal, S. K. (2020). Adventure travel and tourism after COVID-19—business as usual or opportunity to reset?. *Tourism Geographies*, 22(3), 646-650.
- Setiadi, R. (2019). Assessment of utilization of social media marketing for providing reliable information-based decision making for business service excellence in hotel sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(4), 398-407.
- Soyez, D. (2002). 11 Environmental Knowledge, the Power of Framing and Industrial Change. *Knowledge, industry and environment: Institutions and innovation in territorial perspective*, 187.
- Ting, H., Jean, L. X., Meng, L. C., Cheah, J. H., & Cheer, J. M. (2020). Editorial—responsible tourism: A call to action for turbulent times. *Asian Journal of Business Research Volume*, 10(2).
- Turner, M. J., Way, S. A., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33-43.
- Valackienė, A. (2009). Theoretical model of employee social identification in organization managing crisis situations. *Inžinerinė ekonomika*, (4), 95-102.