فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۹(۱(پیاپی ۳۳))، ۱۶۲-۱۴۳
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

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

علی فائض دانشجوی دکتری مدیریت مالی، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران
اله‌کرم صالحی* استادیار گروه حسابداری، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران
سعید قانع استادیار گروه مدیریت، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۹۹/۰۴/۲۹ پذیرش: ۹۹/۰۹/۰۵

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 تعدیل 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 معمای پیش‌روی 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 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 درصدد طراحی مدل کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری در شهر مشهد مقدس است. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل 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. شایان‌ذکر است با توجه به شیوع گسترده ویروس کرونا در زمان انجام پژوهش بسیاری از کارکنان در هتل‌ها حضور نداشتند یا تعدیل‌شده 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 اسمارت پی آل اس استفاده شد و سرانجام با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مدل نهایی پژوهش طراحی شد. در این فرایند ابتدا شاخص‌های کسب‌شده در مدل قرار گرفت و پس از تکمیل، مدل پژوهش برای سنجش اعتبار مورد آزمون نیکوئی و برازش قرار گرفت و سرانجام مدل نهایی تهیه شد

واژگان کلیدی: شوک مالی، بیماری کرونا، صنعت هتل‌داری، کلان‌شهر مشهد مقدس
طبقه‌بندی JEL: I11, L83, N25, D53

* نویسنده مسئول: A_k_salehi@yahoo.com

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

۱- مقدمه

شیوع گسترده ویروس کرونا[1] 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 به‌صورت غیرحضوری و تعدیل نیروی انسانی[2] با توجه به منابع مالی اقدام کردند (Opatha, 2020). در این راستا صنایع خدماتی مبتنی بر تماس فیزیکی[3] 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 به‌سختی 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 معمای پیشروی 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 قابل‌عرضه است را به‌صورت غیرحضوری و از طریق برخط[4] برای گردشگران عرضه کرد. یک هتل به‌عنوان 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 صورت‌حساب‌های مالی وضعیت مطلوبی داشتند حاکی از آن است‌که 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 مهمانسراها و سایر عرضه‌کنندگان خدمات اقامتی برای گردشگران در سراسر دنیا به‌واسطه 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[5] 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 به‌عنوان مرکزی برای انتقال بیماری بود که شرایط را می‌توانست بیش‌ازپیش 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 کاهش‌یافته و صنعت هتلداری در این کشور را به کما فروبرده 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. عدم‌تطبیق سازوکار هتلداری با خدمات برخط و غیرحضوری می‌تواند شرایط حاد فعلی را در صنعت هتلداری ایران دوچندان وخیم کند. استان خراسان رضوی به‌عنوان یک استان گردشگرپذیر و قطب گردشگری مذهبی در خاورمیانه به لحاظ زیرساخت اقامتی از وضعیت مطلوبی برخوردار است به‌نحوی‌که 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 به‌عنوان مرکز گردشگری پزشکی در شرق کشور در حال مطرح‌شدن بوده است. با گسترش سریع و غیرقابل‌کنترل ویروس کرونا به ناگهان صنعت

1- Coronavirus disease (Covid_19)
2- Huuman Resource Manpower adjustment
3- Physical contact-based service industries
4- Online
5- Royal Hotel

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

هتلداری در این شهر با شوک مالی شدیدی روبه‌رو شد. هتل‌های بزرگی که خود را برای بار سنگین گردشگران در ایام نوروز آماده می‌کردند ناگهان مجبور به تعطیلی اجباری و پس‌ازآن با افت شدید تقاضا و افت شدید درآمد روبه‌رو شدند. این در حالی بود که سایر کسب‌وکارهای خرد گردشگری پس از گذار از مرحله اولیه بحران به‌صورت 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 به‌شدت 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 به‌نوعی اقتصاد این صنعت در حال کما را در کشور احیا کند؛ به‌عبارت‌دیگر مهم‌ترین هدف سؤال پژوهش حاضر این است که چگونه صنعت هتلداری می‌تواند در شرایط فعلی (شیوع ویروس کرونا) به جذب گردشگر و به‌تبع آن کنترل شوک مالی فعلی و احیای مجدد اقتصاد هتل کمک کند و هتل به‌عنوان یک صنعت خدماتی عمده 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 راهگشای 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 به‌تبع آن از شرایط موجود آسیب بیشتری دیده‌اند؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مدل ذکرشده 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 ابعادی را باید مد نظر قرار دهند و کارکرد هر یک از این ابعاد در شرایط فعلی چیست؟ به‌طور خاص نیز پژوهش حاضر در پی 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 چندزمینه‌ای 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[1] و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی آثار همه‌گیری کوید-۱۹ بر صنعت گردشگری کشور چین»، به بررسی جوانب 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.

1- Hoque

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

پاتل[1] 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 ۲۰ تا ۳۰ درصد کاهش می‌یابد و فعالین بخش 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[2] (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 به‌صورت 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[3] (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بیماری همه‌گیر کرونا به‌عنوان 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 به دولت‌ها پیشنهاد کردند اقدامات اضطراری گسترده‌ای را برای مهار همه‌گیر شدن و کنترل شوک اقتصادی گردشگری انجام دهند. اقدامات بهداشتی دولتی عملکرد گردشگری را ممکن است فلج کند؛ لذا سیستم گردشگری بین‌المللی آن‌ها به یک شوک دچار خواهد شد.

راناسینگه[4] 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[5]» 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 گسترده‌ای در این صنعت باید صورت بگیرد به طوری که اعتماد دوباره گردشگران حاصل شود. یکی از راه‌ها، ارائه اتاق‌های ضدعفونی شده و خاص برای گردشگران است.

نپال[6] (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مسافرت و گردشگری بعد از COVID-19 - به‌طورمعمول یا فرصت برای بازنشانی» به تحلیل کرونا از دیدگاه فرصت و تهدید برای گردشگری پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که با وجود ضررهای گسترده کلیه بخش‌های 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 میزبان را به حداقل می‌رساند.

مانسیو[7] (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی مجدد اذهان گردشگران در دوران قبل و بعد از کرونا» به بررسی برداشت‌های ذهنی گردشگران در ارائه‌دهندگان

1- Patel
2- Malazizi and Birsel
3- Keller
4- Ranasinghe
5- Sri Lanka
6- Nepal
7- Manthiou

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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؛ به‌طوری که شرایطی متفاوت با شرایط گذشته را به گردشگران عرضه کند.

تینگ[1] 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 برون‌رفت 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 متلأطم 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 بحران های 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 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 به‌غیراز میل به تغییر نیز با مدیریت بحران رابطه‌ای مثبت وجود دارد و در بین مؤلفه‌های هوش سازمانی مؤلفه کاربرد دانش بیشترین 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.

کاوسی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: 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

1- Ting

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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

۳- مبانی نظری

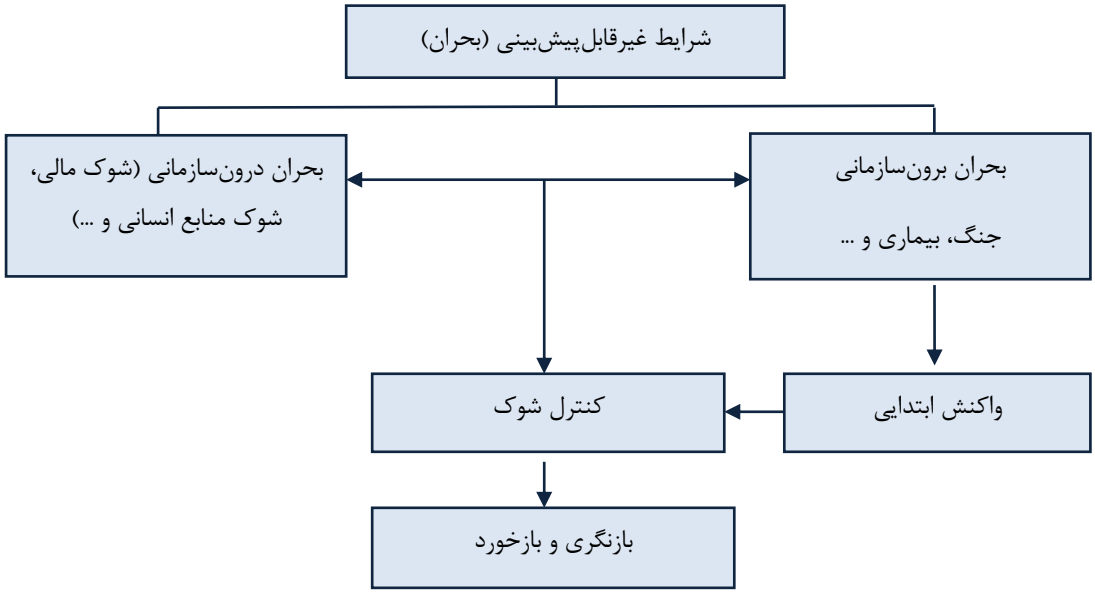
در زمان شیوع ویروس کرونا به‌منظور کاهش خسارات کسب‌وکارهای بخش خصوصی، به ارائه خدمات برخط مبتنی بر فضای مجازی[1] تأکید شده است. این در شرایطی است که نمی‌توان اتاق خالی یک هتل را برای یک گردشگر در جایی دیگر ارسال کرد و اساس کسب‌وکار صنعت مهمانداری و هتلداری مبتنی بر ارائه خدمات به‌صورت حضوری و جابه‌جایی 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 طولانی تعطیل باشد و این درحالی است که سازمان جهانی بهداشت پیش‌بینی می‌کند ویروس کرونا حداقل به مدت دو سال تمام جوانب زندگی انسانی ازجمله گردشگری را تحت تأثیر خود قرار دهد (WHO, 2020). در این شرایط مدیران، کارکنان و برنامه‌ریزان راهبردی هتل‌های زنجیره‌ای[2] دنیا نیز حتی در این سردرگمی به سر می‌برند که مدیریت هتلداری سازگار با 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 به‌عنوان یک سازمان همواره با عارضه‌ها و مسائل متعددی روبه‌رو 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 بالایی 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 باشد. 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 به‌عنوان یک نهاد منفک از محیط خارج حفظ گردد و باقی بماند؛ لذا هتل یک سازمان پیچیده و پرتنش انسانی و مالی است که بر اساس پیش‌بینی شرایط آینده دست به فرایندهای مالی می‌زند و هر عامل پیش‌بینی‌نشده‌ای 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 به‌اختصار پرداخته می‌شود:

1- Providing Online Services Based on Cyberspace
2- Chain hotels

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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 این‌طور گفته شده است که بحران در سازمان یک اتفاق برنامه‌ریزی نشده است که نیاز به اخذ تصمیمات راهبردی و به‌موقع دارد و در صورت عدم‌سرعت 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 به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد با مدیریت مالی گره می‌خورد. به‌عبارت‌دیگر، برنامه‌ریزی مالی برای شرایط برنامه‌ریزی نشده و اخذ تصمیم متناسب با شرایط سازمان هر دو از وظایف مدیریت 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[1] 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 منتسب نمی‌دانند و معتقدند که بحران می‌تواند نشأت گرفته از شرایط داخل سازمان و سوءمدیریت باشد. به‌عبارت‌دیگر اگر رخداد پیش‌بینی‌نشده‌ای در بیرون سازمان حادث شود مانند کرونا و ... سازمان باید این شوک را در داخل کنترل کند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).



شکل ۱- مدل مدیریت بحران اسکات و دی جانسن

منبع: (Valackienė, 2009)

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 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 پیش‌ازاین 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

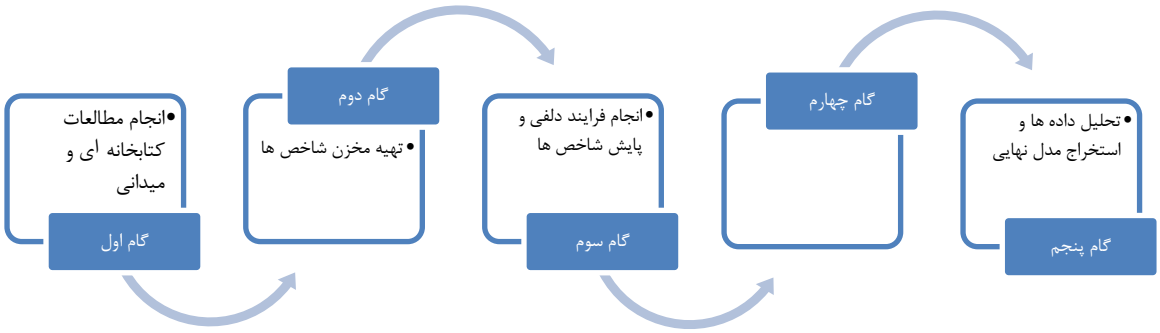
1- Escott and D.Jonsen

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

شرایط اقتصاد صنعت هتلداری ضعیف و شکننده کشور ایران چه شرایطی می‌تواند داشته باشد؟ بنابراین هدف پژوهش، شناسایی ابعاد کنترل شوک مالی حاصل از 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.

۴- 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 هدف نهایی است. در مرحله اول پژوهشگر با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و ... به جمع‌آوری هرگونه اطلاعاتی که می‌تواند به‌صورت 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 تهیه 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 تهیه می‌شوند و بر اساس آن در گام چهارم پرسشنامه تهیه‌شده و در اختیار نمونه آماری قرار می‌گیرد.



نمودار ۲- مراحل انجام پژوهش

در مطالعه حاضر، پس از تهیه 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 اساتید گروه مدیریت، گردشگری و مالی نیز در این فرایند مشارکت کردند. سرانجام پس از انجام سه مرحله، ده بعد به‌عنوان ابعاد کنترل شوک مالی به دست آمد که شامل پنج بعد به‌عنوان ابعاد داخلی اثرگذار و پنج بعد به‌عنوان 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 برون‌زا، 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

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

پنج ستاره که سازمان جهانی جهانگردی آن را سازمانی دانش‌محور 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[1]: 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 زمره عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان است و شامل تمام قوانین، فرایندها، ابزارها و دانش مدیریت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است؛ به‌نحوی‌که کارکنان تمام توان خود را برای موفقیت سازمان به‌کار گیرند (Obeida & Tarhini, 2016). هنگامی که سازمان با یک بحران بزرگ مانند شوک مالی روبه‌رو 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[2]: دانش محیطی ازجمله 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 پیش‌بینی‌شده بود که امکان گسترش این ویروس مرگبار به ایران نیز وجود دارد اما بسیاری از هتل‌های ایران خود را برای این بحران آماده نکردند، درصورتی‌که 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 بردارد. آنچه تیری و میتراف[3] در مدل خود از آن به‌عنوان مهار ویرانی[4] نام‌برده‌اند (Lee et al., 2016). پس باید گفت مدیریت شوک ناشی از بحران در هر سازمانی نیازمند شناخت کامل از منابع انسانی سازمان و توانایی‌های منحصربه‌فرد تک‌تک افراد سازمان است. همان‌طور که گفته می‌شود منابع انسانی سازگار باکار در شرایط کرونا راهگشای سازمان‌های آسیب‌دیده است.

دانش آشکار و ضمنی در مدیریت مالی[5]: 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. به‌نوعی آنچه در مدل مدیریت بحران هاگمن[6] از آن به‌عنوان 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

1- Leadership Knowledge in Financial Management
2- Environmental Knowledge in Financial Management

3- Tirry and Mitraff
4- Prevent of Destruction
5- Explicit & Implicit knowledge in Financial Management
6- Hugmans

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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

دانش عاطفی-روان‌شناختی در مدیریت مالی[1]: ورای مباحث علمی و سازمانی، مدیریت شوک در سازمان و گذر از آن به‌صورت 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 دهند. آنچه تیری و میتراف در مدل خود از آن به‌عنوان 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 برون‌زای مدل کنترل شوک مالی[2]

این ابعاد که برخلاف سازه‌های درون‌زا بسته به شرایط خاص هر شرایط و مطابق با نظر متخصصان هر حوزه طراحی می‌شوند به‌طور اخص مرتبط با محیط پژوهش هستند درحالی‌که سازه‌های دورن‌زا مرتبط با موضوع به‌طور 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 متناسب[3]: با توجه به موضوع پژوهش و کاهش چشمگیر استفاده‌کنندگان از خدمات هتل‌ها، سیستم جامعه‌پذیری متناسب با شرایط حال در هتل می‌تواند یکی از عناصر مهم در مدیریت بحران و کنترل شک مالی باشد. در جامعه‌پذیری متناسب با توجه به بازخوردهایی که از شرایط فعلی خارج از سازمان به کارکنان داده می‌شود به آن‌ها تذکر داده می‌شود که باید متناسب با شرایط همه‌گیری بیماری به ارائه خدمت بپردازند. به این معنی که کرونا تا مدتی غیرقابل تخمین با صنعت هتلداری دست‌به‌گریبان خواهد بود و هتل به‌عنوان یک سازمان که اساس آن بر فرایند مالی استوار است نمی‌تواند برای مدت طولانی تعطیل بماند؛ لذا به کارکنان آموزش‌های بهداشتی متناسب با شرایط فعلی داده می‌شود که بتوانند برای خروج از شوک اولیه مالی هتل مجدد در بخش‌های آشپزخانه، کافی‌شاپ و ... منتهی با جامعه‌پذیری متناسب، آغاز به فعالیت کنند. با شروع مجدد فعالیت هتل پیش‌بینی می‌شود شوک سنگین اولیه تا حدی کاهش یابد.

بازاریابی اطمینان‌بخش[4]: پس از جامعه‌پذیری متناسب کارکنان بدیهی است که باید سازوکاری ایجاد کرد که گردشگران مجدد اطمینان یابند که ساختار هتل متناسب 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[5]: کرونا به شدت عایدات بخش هتلداری را تحت‌تأثیر 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

1- Emotional-Psychological Knowledge in Financial Management

۲- منبع تعاریف ارائه شده نظرات پانل دلفی است.

3- Effective Socialization

4- Reliable Marketing

5- Futuristic Financial Structure

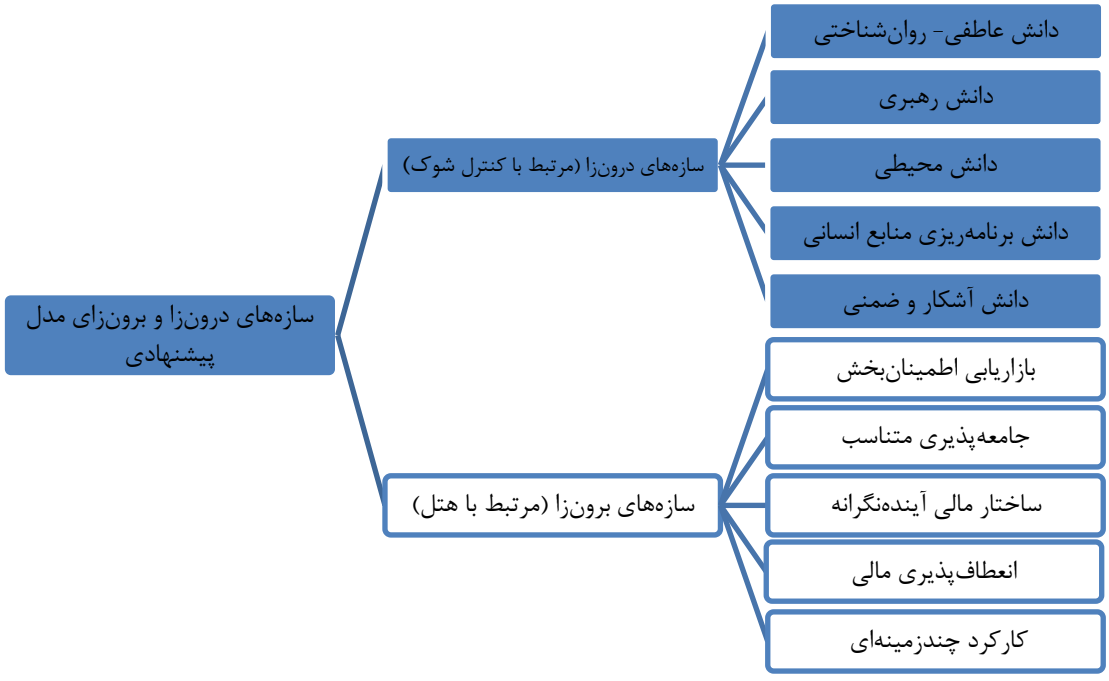
[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

ساختار 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[1]: 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 روبه‌رو باشند حجم بالایی از بدهی 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 و سرعت که شرکت می‌تواند منابع موردنیاز برای واکنش‌های تدافعی) پرداخت بدهی‌ها (و تهاجمی) سرمایه‌گذاری (را برای افزایش ارزش شرکت، فراهم نماید (نجفی مقدم، ۱۳۹۶).

کارکرد چندزمینه‌ای: هتل‌های پنج ستاره متشکل 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 به‌منظور کنترل شوک مالی پیش‌رو از تمام ظرفیت سازمان خود چگونه می‌توانند استفاده کافی را ببرند. به‌طور 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 به‌صورت زیر ترسیم کرد:



نمودار ۳- ابعاد نهایی مستخرج از فرایند دلفی پژوهش

1- Financial Flexibility

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل 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 تعدیل‌شده 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 محقق‌ساخته را برای نمونه با استفاده از شبکه‌های اجتماعی ارسال یا به‌صورت 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 تهیه شد. جدول ۱ بیانگر اطلاعات جامعه و نمونه آماری است:

جدول ۱- اطلاعات جامعه و نمونه آماری پژوهش

ردیف	نام هتل	تعداد کل کارکنان	نمونه آماری
۱	الماس ۲	۷۳	۳۳
۲	درویشی	۸۱	۳۲
۳	قصر طلایی	۶۸	۱۸
۴	پردیسان	۶۵	۲۴
۵	مدینه 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 الضیافه	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	

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- روان‌شناختی، دانش رهبری، دانش محیطی، دانش برنامه‌ریزی منابع انسانی و دانش آشکار و ضمنی. ابعاد خارجی عبارتند از: بازاریابی اطمینان‌بخش، جامعه‌پذیری متناسب، ساختار مالی آینده‌نگرانه، انعطاف‌پذیری مالی و کارکرد چندزمینه‌ای.

در مدل‌یابی معادلات ساختاری برای تحلیل کمی داده‌ها تا رسیدن به مرحله نهایی مراحل به‌صورت گام‌به‌گام طی می‌شود. بدین‌صورت که ابتدا استفاده از این روش مورد آزمون قرار می‌گیرد و سپس بار عاملی، آماره تی و شاخص R_2 محاسبه‌شده و در نهایت نیکوئی و

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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

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[3]	۳۵۶	۲/۴۵۶	۴/۰۰۰	۴/۰۰۰	۰/۸۵۹	۰/۵۴۰	۲/۲۶۷	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰
FF[4]	۳۵۶	۲/۵۶۷	۲/۶۶۷	۴/۰۰۰	۰/۵۲۱	۰/۳۳۲	۲/۳۳۳	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰
MCF[5]	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

سنجش توزیع نرمال و غیرنرمال داده‌ها

به‌منظور بررسی آزمون نرمال بودن داده‌ها در پژوهش حاضر از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف[6] استفاده شده است. از این آزمون در سطح خطای ۵ درصد برای انتخاب روش آماری مناسب برای تحلیل داده‌های پژوهش استفاده می‌شود. بدین‌صورت که پژوهشگر دو فرض ۰ و ۱ را با موضع توزیع نرمال داده‌ها مطرح کرده و سپس به تحلیل نتایج اقدام می‌کند. اگر مقدار معناداری بزرگ‌تر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ به‌دست آید، توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود و چنانچه توزیع داده‌ها نرمال نباشد مدل‌یابی 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:

جدول ۳- سنجش توزیع نرمال و غیرنرمال داده‌ها

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

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

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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 مدل‌یابی معادلات ساختاری مناسب‌ترین روش است.

بررسی اعتبار سازه‌ها

در این پژوهش از روایی همگرا[1] برای بررسی اعتبار سازه‌ها استفاده شده است. اگر در این نتایج استخراج‌شده حاصل از تحلیل، همبستگی بالایی بین نمرات آزمون برقرار باشد پرسشنامه و سازه‌های آن از اعتبار همگرای مناسبی برخوردار است. برای روایی همگرا ابتدا میانگین واریانس استخراج شده (AVE)[2] و روایی مرکب (CR)[3] محاسبه می‌شود در حالی که باید روابط زیر برقرار باشد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸):

CR>0.7
CR>AVE
AVE>0.5

جدول ۴- روایی همگرا و پایایی متغیرهای پژوهش

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

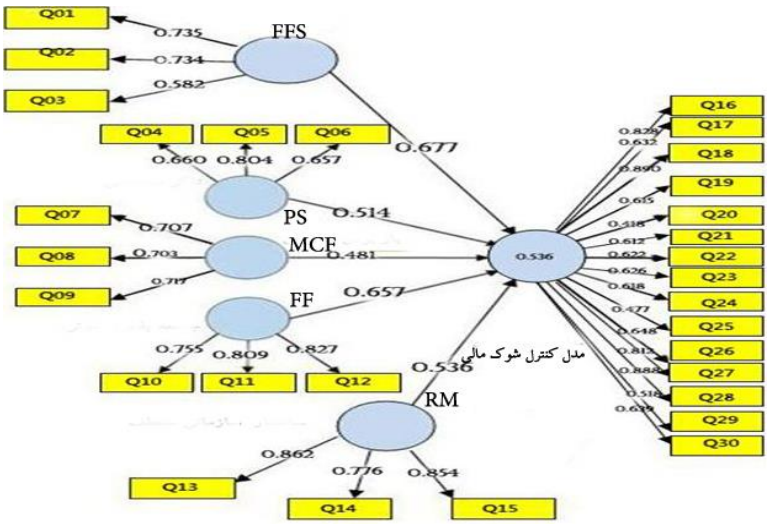
همان‌طور که مشخص است شروط سه‌گانه زیر در جدول استخراج‌شده برقرار است:

CR>0.7
CR>AVE
AVE>0.5

محاسبه بار عاملی

کارکرد بار عاملی نشان دادن رابطه مابین دو گروه متغیرهای موردبررسی (پنهان و قابل‌مشاهده) است. این عدد ضریبی بین ۰ و ۱ است و تفسیر آن به این صورت است که:

FL< 0.3 غیرقابل‌قبول
0.3 ≤FL≤ 0.6 قابل‌قبول
FL>0.6 مطلوب



نمودار ۴- خروجی بار عاملی پی

1- Convergent Validity

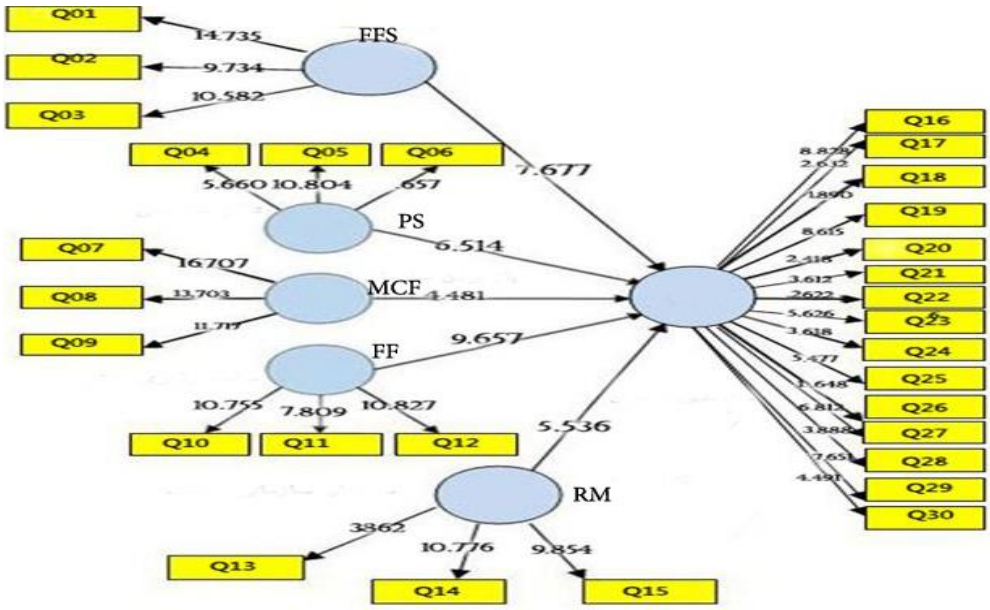
2- Average Variance Extracted (AVE)
3- Composite Reliability (CR)

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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

آماره T

به‌طورمعمول برای سنجش معناداری آماره در مدل‌یابی معادلات ساختاری از روش‌های بوت استراپ[1] و یا برش متقاطع جک نایف[2] 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 مشاهده‌شده معنادار است (قربانی، ۱۳۹۸).



نمودار ۵- خروجی آماره تی پی ال اس

همان‌طور که در خروجی محیط پی آل اس مشخص است، آماره T سازه‌های درون‌زا و برون‌زای مدل پژوهش در تمامی موارد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ استخراج‌شده است.

محاسبه R Square (R^2)

در مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر سازه‌های برون‌زا بر سازه‌های درون‌زا از ضریب R^2 استفاده می‌شود. نکته قابل‌ذکر 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 به‌عنوان ضعیف، متوسط و قوی بودن مدل تعیین می‌کنند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول ۵- مقدار R^2 سازه‌های درون‌زای مدل

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

1- Bootstrap

2- Jacknife

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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

نیکویی و برازش (شاخص) GOF[1]

بخش نهایی مدل‌یابی معادلات ساختاری مربوط به محاسبه نیکویی و برازش مدل پژوهش است.

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

$$R2 = 0.536$$

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

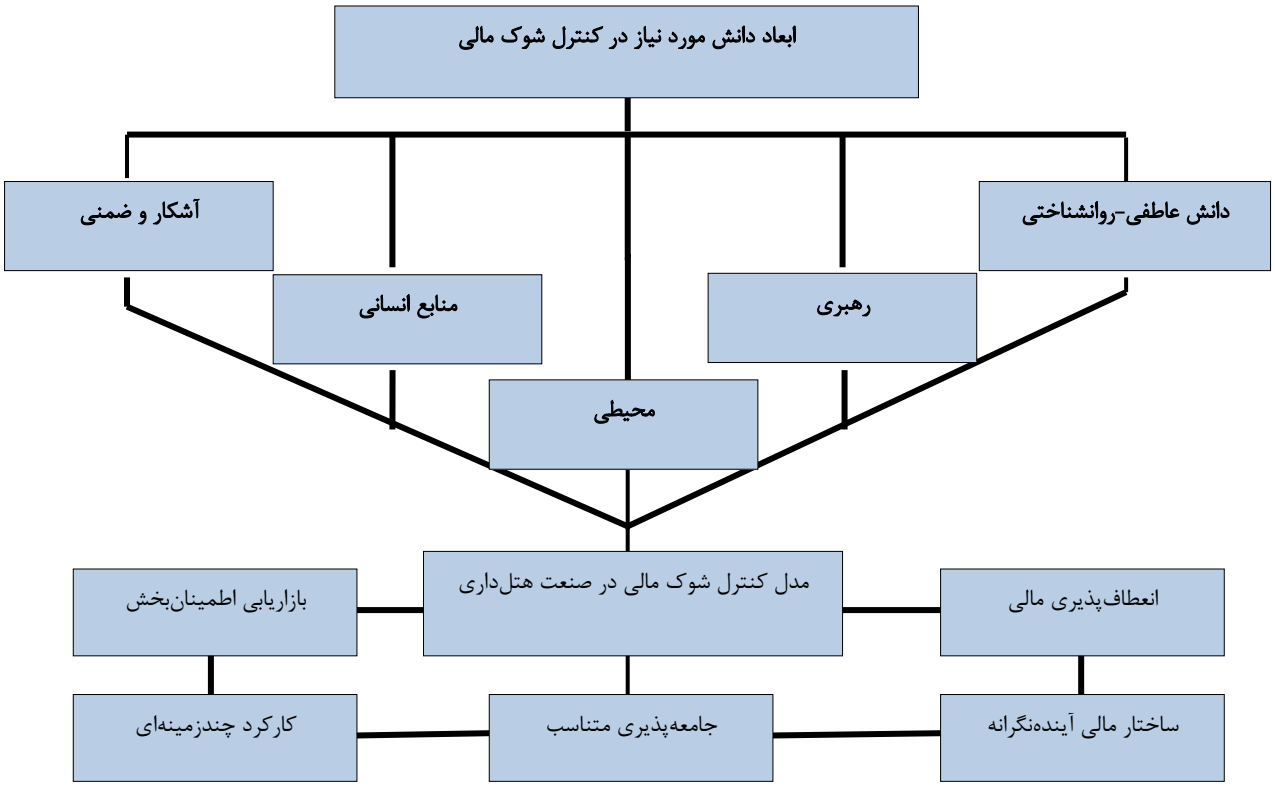
بررسی فرضیات پژوهش

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

جدول ۶- بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	بار عاملی	آماره T	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 چندزمینه‌ای	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 برازش شده پژوهش



نمودار ۶- مدل نهایی پژوهش

1- Goodness Of Fit

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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 گسترده مالی مواجه هستند. کلان‌شهر مشهد به‌عنوان 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 گسترده مواجه هستند. بالغ بر شش ماه است که ورودی گردشگر به شهر مشهد به‌شدت 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 متناسب 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 به‌جای برنامه‌ریزی مالی بر اساس روند گذشته بر اساس واقعیت موجود اقدام می‌کنند. نجفی مقدم (۱۳۹۶)، در پژوهش خود انعطاف‌پذیری مالی را ابزاری برای برون‌رفت از شرایط نامساعد مالی ذکر می‌کند و بیان می‌دارد ساختار مالی منعطف قابلیت مالی سازمان را افزایش می‌دهد. ساختار مالی آینده‌نگرانه در قیاس با انعطاف‌پذیری مالی دید گسترده‌تری دارد و 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 آینده‌نگرانه با بار عاملی ۰/۶۵۷ در رتبه دوم قرار دارد. این همان چیزی هست که لی و سینگال[1] (۲۰۱۹)، در پژوهش خود به‌صورت تجربی نحوه بارگیری ساختار مالی هتل ها در آینده و نحوه ارتباط آن با ساختار سرمایه، یعنی نسبت بدهی و تأمین مالی سهام را در شرکت‌های هتلداری بررسی کرده و نشان می‌دهند که استراتژی ساختار مالی آینده‌نگرانه به‌طور گسترده‌ای توسط صنعت هتلداری مورداستفاده قرار می گیرد و همان‌طور 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 به‌تبع آن عملکرد کارآمد و مطلوب افراد شاغل در این نهادها و سازمان ها وابسته است. صنعت هتل‌داری نیز از این قاعده مستثنا نبوده و نیست. یکی از مسائلی که امروزه تحقیق و پژوهش بر روی آن ضروری به نظر می‌رسد، جامعه‌پذیری متناسب 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 درحالی‌که 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 به‌عنوان جامعه‌پذیری متناسب

1- Li and Singal

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

با شرایط یاد می‌کنند و مطابق جدول ۶ با بار عاملی ۰/۵۳۶ در رتبه سوم قرار دارد. بازاریابی اطمینان‌بخش با بار عاملی ۰/۵۱۴ در رتبه چهارم قرار گرفت. یکی از مهم‌ترین اصول بازاریابی در صنعت هتلداری به‌خصوص 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 می تواند سبب ایجاد اطمینان گردشگران از استفاده خدمات و احساس نیاز به آن می‌شود، خدمات باکیفیت و قابل‌اطمینان 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[1] (۲۰۱۹)، هتل‌ها علاوه بر ایجاد مدل های جدید تجاری از روابط با مشتریان، کارمندان، سرمایه گذاران و سایر سهامداران، از شبکه‌های اجتماعی برای بهبود کارایی در زنجیره‌های تأمین و ایجاد اطمینان خود استفاده می‌کنند. این مطالعه ساختارهای قابل اتکایی را برای استفاده از بازاریابی شبکه‌های اجتماعی فراهم می کند تا بتواند اطلاعات و مطالب مفید تصمیم گیری اطلاعات برای گردشگران و مدیران در صنعت گردشگری در راستای ایجاد اطمینان باشد. در سناریوهای گردشگری، چگونگی مدل‌سازی زمینه‌های گردشگری چندکارکردی به‌منظور یادگیری دقیق ترجیحات گردشگری و ویژگی‌های گردشگری جذاب، سنگ‌بنایی در تولید خدمات و ارائه کارکردهای آن است. بااین‌حال، بیشتر پژوهش‌های موجود عموماً به مدل‌سازی و تمرکز بر یک کارکرد خدمات اقامتی هتل‌ها متمرکز شده‌اند، درحالی‌که از اطلاعات به وجود آمده در این پژوهش، به کارکردهای چندوجهی هتل‌ها در زمان بحران کرونا ویروس به‌عنوان شاخصی برای طراحی مدل کنترل شوک مالی در شرایط شیوع ویروس کرونا در صنعت هتلداری توجه شده است. بدین‌صورت عامل کارکرد چند زمینه‌ایی هتل‌ها با بار عاملی ۰/۴۸۱در رتبه پنجم جدول نهایی شاخص‌ها قرار گرفت. در این رابطه همچنین تورنر[2] و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهش خود نشان می‌دهند که برای افزایش رقابت و عملکرد، هتل‌ها باید سیاست‌ها و شیوه های داخلی را توسعه دهند و اجرا کنند، ازجمله تغییر یا افزایش کارکرد هتل‌ها، حسابداری مدیریت استراتژیک که با استراتژی‌های کسب‌وکار سازگاری دارند و برای تغییر نیازهای رقابتی موردتوجه قرار می‌گیرند. با گسترش روزافزون گردشگری در جهان، صنعت هتلداری نیز به‌عنوان یکی از ارکان اصلی آن، موردتوجه بیشتر محققان و سیاست‌گذاران قرارگرفته 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 به‌صورت روزافزونی در حال رقابتی شدن است و تدوین راهبردهای کسب‌وکار، تقویت عملکرد و به‌روز کردن خدمات هتل‌ها برای بقا در این فضا، لازم و ضروری است. برای تدوین راهبردهای مناسب و به دست آوردن مزیت رقابتی، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد صنعت هتلداری به‌خصوص استراتژی‌های مالی آن از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر است. ازاین‌رو یک استراتژی ساختار مالی آینده‌نگرانه که خطر را کاهش می‌دهد و رشد سرمایه را با حداقل سرمایه تسهیل می کند، به طور فزاینده‌ای موردتوجه پژوهشگران مدیریت قرارگرفته است. در پایان پیشنهاد می‌شود باتوجه 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 کابردی مدل باتوجه به شرایط هتل خود اقدام کنند.

1- Setiadi

2- Turner

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

۷- منابع

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)، ۱-۲۴.

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 (موردمطالعه: دفاتر ارائه خدمات گردشگری و هتل‌های سه ستاره شهر بیرجند). نشریه *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۸(۲۸)، ۵۰-۶۹.

قربانی، امیر؛ دانایی، ابوالفضل؛ زرگر، 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*، ۹(۳۰)، ۱۳۷-۱۵۶.

کاوسی، منصور؛ نصراصفهانی، 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(۱۱).

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 اندروونگ. *نشریه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار*، ۸(۳۳)، ۱۸۲-۱۵۳.

ودادی، احمد؛ صیاد شیرکش، سعید؛ شفیع‌زاده 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

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]

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., Karunarathna, 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., Karunarathna, 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.

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-28]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.9.33.9.1]