

یادگیری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری و مهمان نوازی

www.ketab.ir

تألیف و ویرایش:

دکتر زاهد قادری و الکساندروس پاراسکواس

مترجم:

سیما محمدزاده

۱۴۰۴

سرشناسه	: قادری، زاهد
عنوان و نام پدیدآور	: یادگیری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری و مهمان‌نوازی/ تألیف و ویرایش زاهد قادری، الکساندروس پاراسکواس؛ مترجم سیما محمدزاده؛ ویراستار علی فروزفر.
مشخصات نشر	: تهران: مهکامه، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۳۸۱ ص.
شابک	: 978-622-5923-49-2
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا	
یادداشت	: عنوان اصلی: Organizational learning in tourism and hospitality crisis management, [2022].
یادداشت	: واژه‌نامه.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: گردشگری -- مدیریت ریسک Tourism -- Risk management صنعت مهمانداری -- مدیریت Hospitality industry -- Management مدیریت بحران Crisis management یادگیری سازمانی -- مدیریت Organizational learning -- Management رفتار سازمانی -- مدیریت Organizational behavior -- Management پاراسکواس، الکساندروس Paraskevas, Alexandros محمدزاده، سیما، ۱۳۶۰- مترجم G155 ۳۳۸/۴۷۹۱۰۶۸ ۹۹۶۷۹۵۶
شماره افزوده	
شماره افزوده	
رده‌بندی کنگره	
رده‌بندی دیویی	
شماره کتابشناسی ملی	



انتشارات مهکامه

نام کتاب: یادگیری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری و مهمان‌نوازی
تألیف و ویرایش: دکتر زاهد قادری و الکساندروس پاراسکواس

مترجم: سیما محمدزاده

ویراستار: علی فروزفر

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

طرح جلد: محمودرضا لطیفی

لیتوگرافی: نقش

نوبت چاپ: اول / ۱۴۰۴

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

قیمت: ۳۲۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۹۲۳-۴۹-۲

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب مطابق با «قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸» برای ناشر محفوظ و منحصراً متعلق به نشر مهکامه می‌باشد. لذا هر گونه استفاده از کل یا قسمتی از این کتاب (از قبیل هر نوع چاپ، فتوکپی، اسکن، عکس‌برداری، نشر الکترونیکی، هر نوع انتشار به صورت اینترنتی، سی‌دی، دی‌وی‌دی، فیلم، فایل صوتی یا تصویری و غیره) بدون اجازه کتبی از نشر مهکامه ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

انتشارات مهکامه: ناشر تخصصی گردشگری و هتلداری

نشر و پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به بلایف‌نژاد، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم

فکس: ۶۶۹۶۱۵۰۹

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳-۶۶۴۹۷۰۵۰-۶۶۹۶۱۵۰۹

واتساپ: ۰۹۰۳۲۶۷۴۸۴۴

همراه: ۰۹۱۲۳۹۷۴۰۲۱

www.mahkameh.com

اصلاحات و الحاقات احتمالی، در سایت انتشارات مهکامه:

en_mahkame@yahoo.com

پست الکترونیکی:

telegram.me/mahkamepublisher

تلگرام:

فهرست مطالب

فصل اول: مقدمه.....	۱۱
نزدیک شدن به یادگیری سازمانی از طریق مدیریت بحران.....	۱۳
ساختار کتاب.....	۱۵
منابع.....	۱۸
فصل ۲: یادگیری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری: تجربه‌ای از مالزی.....	۲۱
مقدمه.....	۲۳
درک یادگیری سازمانی.....	۲۴
بحران‌ها و بلایای گردشگری.....	۲۹
چارچوب نظری.....	۳۲
روش‌شناسی.....	۳۶
نمونه‌گیری و مشارکت کنندگان.....	۳۷
تحلیل داده‌ها.....	۳۸
یافته‌های تحقیق و بحث.....	۳۹
نتیجه‌گیری.....	۴۹
منابع.....	۵۱
فصل ۳: دانش بحران در گردشگری: انواع ، جریان‌ها و حکمرانی.....	۵۹
مقدمه.....	۶۱
مدیریت دانش و بحران.....	۶۳
مطالعه.....	۶۹
یادگیری از بحران در عمل.....	۷۰
انواع دانش بحران.....	۷۱

جریان‌ها، استراتژی‌ها، و فرایندهای مدیریت دانش بحران.....	۷۵
تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت دانش بحران.....	۷۷
نتیجه‌گیری.....	۸۱
منابع.....	۸۳

فصل ۴: تأثیر کووید-۱۹ بر جنبه انسانی فرهنگ سازمانی و یادگیری: مورد صنعت

مهمان‌نوازی یونان.....	۸۷
مقدمه.....	۸۹
بحران به‌عنوان فرصتی برای تغییر فرهنگی و یادگیری.....	۹۰
روش‌شناسی.....	۹۴
یافته‌ها.....	۹۶
نتیجه‌گیری.....	۱۰۲
مشارکت علمی و عملی.....	۱۰۷
محدودیت‌ها و پژوهش‌های آینده.....	۱۰۷
منابع.....	۱۰۸

فصل ۵: یادگیری از بحران‌های زنجیره‌ای: چارچوبی برای مدیریت یادگیری در بحران.....

مقدمه.....	۱۱۵
یادگیری ناشی از بحران.....	۱۱۶
طرح و بافت تحقیق.....	۱۱۹
یادگیری بحران و محرک‌های آن.....	۱۲۴
نتیجه‌گیری.....	۱۳۴
منابع.....	۱۳۵

فصل ۶: الگویی برای یادگیری سازمانی در مدیریت بحران در گردشگری و مهمان‌نوازی.....

مقدمه.....	۱۴۱
یک الگوی اقدام یادگیری برای مدیریت بحران.....	۱۴۶
نتیجه‌گیری.....	۱۵۸

منابع.....	۱۶۰
------------	-----

فصل ۷: تفکر آینده‌نگر و یادگیری سازمانی: برنامه‌ریزی سناریویی به‌عنوان ابزاری برای

مدیریت بحران سازمان‌های مدیریت مقصد.....	۱۶۳
--	-----

مقدمه.....	۱۶۵
------------	-----

آینده‌نگری.....	۱۶۵
-----------------	-----

برنامه‌ریزی سناریویی.....	۱۷۰
---------------------------	-----

نتیجه‌گیری.....	۱۷۴
-----------------	-----

منابع.....	۱۷۶
------------	-----

فصل ۸: موانع یادگیری سازمانی: مورد مکزیک و کووید-۱۹.....

مقدمه.....	۱۸۵
------------	-----

یادگیری سازمانی و موانع آن.....	۱۸۵
---------------------------------	-----

مکزیک در مدیریت همه‌گیری‌ها.....	۱۹۳
----------------------------------	-----

مطالعه موردی: کووید-۱۹ در میچوآکان، مکزیک.....	۱۹۶
--	-----

نتیجه‌گیری.....	۲۰۳
-----------------	-----

منابع.....	۲۰۴
------------	-----

فصل ۹: نهادینه‌سازی چارچوب‌های یادگیری سازمانی در مدیریت بحران گردشگری.....

مقدمه.....	۲۰۹
------------	-----

زمینه (بافت).....	۲۱۰
-------------------	-----

ایجاد یادگیری سازمانی حول کارکردها.....	۲۱۲
---	-----

نتیجه‌گیری.....	۲۲۴
-----------------	-----

منابع.....	۲۲۵
------------	-----

فصل ۱۰: بحران و یادگیری سازمانی: پیوندهای پنهان بین صنعت هواپیمایی و مهمان‌نوازی

.....	۲۳۱
-------	-----

مقدمه.....	۲۳۳
------------	-----

۲۳۶	درک مفهوم بحران
۲۴۰	مدیریت بحران و دانش در هوانوردی و مهمان‌نوازی
۲۴۳	عوامل انسانی
۲۴۶	شرایط نهفته
۲۴۸	سامانه مدیریت ایمنی
۲۵۱	ایمنی-II
۲۵۲	نتیجه‌گیری
۲۵۴	منابع

فصل ۱۱: مدیریت بحران و یادگیری سازمانی: مورد هتل‌های دنیزیلی ۲۵۹

۲۶۱	مقدمه
۲۶۲	مدیریت بحران در صنعت هتلداری
۲۶۴	یادگیری سازمانی
۲۶۵	یادگیری سازمانی در صنعت هتلداری
۲۶۷	یادگیری سازمانی از بحران‌ها: مورد هتل‌های دنیزیلی، ترکیه
۲۷۰	بحران‌های تأثیرگذار بر هتل‌های دنیزیلی
۲۷۹	نتیجه‌گیری
۲۸۳	منابع

فصل ۱۲: بازنگری در روش‌های مدیریت بحران گردشگری: درس‌هایی از کووید-۱۹ در اسپانیا ۲۸۷

۲۸۷	
۲۸۹	مقدمه
۲۹۰	ویروس‌ها، همه‌گیری‌ها و گردشگری
۲۹۱	تجربه و یادگیری در بخش گردشگری اسپانیا
۲۹۲	یادگیری سازمانی در مدیریت بحران
۲۹۵	شناسایی عوامل مخاطره
۳۰۲	نتیجه‌گیری
۳۰۵	منابع

فصل ۱۳: ارتباطات بحران و یادگیری سازمانی: مطالعه موردی بحران ساس های نیویورک در

سال ۲۰۱۰..... ۳۱۱

مقدمه..... ۳۱۳

بحران ساس در سال ۲۰۱۰ در شهر نیویورک..... ۳۱۴

یادگیری سازمانی و ارتباطات بحران در گردشگری و مهمان‌نوازی..... ۳۱۵

نظریه ارتباطات بحران موقعیتی..... ۳۱۷

پاسخ هتل‌های نیویورک به بحران ساس ۲۰۱۰ در سایت تریپ‌ادوایزر..... ۳۲۰

نتیجه‌گیری و پیامدهای ضمنی..... ۳۲۶

منابع..... ۳۳۰

فصل ۱۴: مدیریت دانش زنجیره تأمین گردشگری در دوران همه‌گیری..... ۳۳۳

مقدمه..... ۳۳۵

مدیریت بحران و زنجیره تأمین گردشگری..... ۳۳۷

مدیریت دانش در زنجیره تأمین گردشگری..... ۳۳۸

طرح تحقیق..... ۳۴۱

یافته‌ها و بحث..... ۳۴۲

نتیجه‌گیری..... ۳۵۰

منابع..... ۳۵۱

فصل ۱۵: نتیجه‌گیری..... ۳۵۵

منابع..... ۳۶۲

مشارکت‌کنندگان..... ۳۶۵

واژه‌نامه انگلیسی به فارسی..... ۳۷۳

فصل اول

مقدمه

www.ketab.ir

در این فصل می‌خوانید:

نزدیک‌شدن به یادگیری سازمانی از طریق مدیریت بحران

ساختار کتاب

منابع

نزدیک شدن به یادگیری سازمانی از طریق مدیریت بحران

آیا سازمان‌ها از بحران‌ها یاد می‌گیرند؟ اگر یاد می‌گیرند، چگونه؟ این سؤالات برای بیش از دو دهه میان محققان مورد بحث بوده‌اند. این بحث بر دیدگاه‌های بدبینانه درمقابل خوش‌بینانه متمرکز است و به این پرسش می‌پردازد که آیا سازمان‌ها قادر به یادگیری از یک بحران هستند یا خیر. همچنین بر دیدگاه‌های فردی درمقابل سازمانی برای شناسایی عوامل یادگیری تمرکز می‌کند. بین محققان این توافق کامل وجود دارد که بحران‌های سازمانی، فرایند کسب دانش سازمانی فشرده را تسهیل می‌کنند، زیرا این بحران‌ها اغلب دارای ماهیتی منحصربه‌فرد هستند و اقداماتی که برای مدیریت آن‌ها انجام می‌شود، گام‌هایی به‌سوی ناشناخته‌ها محسوب می‌شوند. بحران‌ها همچنین موجب تغییرات سازمانی می‌شوند که درغیراین‌صورت وقوع آن‌ها غیرممکن بود. بنابراین، شکل‌دهی توانایی یک سازمان برای یادگیری از یک بحران، پیش‌نیاز مهم برای قابلیت آن درمقابل با بحران‌های آینده است.

باین‌حال، باوجود اهمیت این موضوع، تاکنون تحقیقات کمی درمورد چگونگی یادگیری سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی از بحران‌ها و فرایند مدیریت آن‌ها و اینکه آیا واقعاً از این یادگیری در برنامه‌ریزی مدیریت مخاطره و بحران خود استفاده می‌کنند یا خیر، انجام شده است. تحلیل ادبیات موجود نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی از بحران‌ها را می‌توان به دو جریان تحقیقاتی متمایز طبقه‌بندی کرد. نخستین جریان شامل مطالعاتی است که یادگیری سازمانی را به‌عنوان یک مرحله جداگانه یا بخشی از چرخه مدیریت بحران شناسایی می‌کنند، یعنی مرحله حل و بازخورد. (رجوع شود به اندرسون ۲۰۰۶، بلکمن و ریچی ۲۰۰۸، قادری و دیگران ۲۰۱۲، هیستاد و کلر ۲۰۰۸، پوفر و هوسی ۲۰۰۸، ریچی ۲۰۰۹، سانتانا ۲۰۰۴).^۲ در این مطالعات، یادگیری سازمانی اغلب در مرحله حل مدیریت بحران و حوادث اتفاق می‌افتد (تفاوت‌های بین مدیریت بحران و حوادث در فصل ۲ - قسمت ۳ توضیح داده شده است). این،

1. Zahed Ghaderi and Alexandros Paraskevas

2. Anderson, 2006; Blackman & Ritchie, 2008; Ghaderi et al., 2012; Hystead & Keller, 2008; Pforr & Hosie, 2008; Ritchie, 2009; Santana, 2004

نوعی از یادگیری بازتابی است که در آن، بحران نه تنها فرصتی برای کسب دانش مفید در مواجهه با بحران‌های آینده فراهم می‌کند، بلکه به سازمان امکان می‌دهد که نقاط قوت و ضعف خود را بهتر ببیند و اثربخشی پاسخ خود به بحران را ارزیابی کند. این ارزیابی می‌تواند به مشکلات مرتبط با الگوی عملیاتی نه تنها سازمان بلکه کل زنجیره ارزش گردشگری اشاره کند. به‌طورمثال بلکمن و ریچی (۲۰۰۸) به نقش مهم یادگیری سازمانی در بهبود کارایی بالقوه استراتژی‌های مدیریت بحران، به‌ویژه در مرحله حل بحران‌های گردشگری برای سازمان‌های بازاریابی مقصد^۱ اشاره کردند (ریچی و جیانگ ۲۰۱۹). این نوع یادگیری بازتابی از بحران باید به دانش و شیوه‌های جدید تبدیل شود تا بتواند سازمان را تغییر دهد.

دومین جریان تحقیقاتی در زمینه بحران‌های گردشگری و مهمان‌نوازی شامل مطالعاتی است که درس‌های آموخته‌شده از تحلیل علل و پیامدهای بحران را مورد بررسی قرار می‌دهند و تدابیر احتمالی را که برای مقابله با موقعیت‌های مشابه در آینده باید اتخاذ شوند مد نظر قرار می‌دهند. رویکردهای روش‌شناختی مورد استفاده در این ادبیات عمدتاً کیفی هستند، زیرا ماهیت اکتشافی آن‌ها برای درک عمل و واکنش به پدیده‌های بحران، ضروری است. (رجوع شود به فالکنر، ۲۰۰۱؛ قادری و دیگران، ۲۰۱۴؛ هندرسون، ۲۰۰۲؛ ریچی، ۲۰۰۴). مشارکت این جریان، بیشتر در جهت یادگیری از طریق درک بحران و چرخه مدیریت آن است. دانشی که از این نوع "یادگیری استراتژیک" به دست می‌آید، بازخوردی است که سازمان‌ها از تحلیل چگونگی بروز بحران و اقداماتی که مؤثر یا غیرمؤثر بوده‌اند، کسب می‌کنند. بخش شایان توجهی از این جریان نیز به تأثیر بحران‌ها بر مهمان‌نوازی و گردشگری اختصاص دارد و از ترکیبی از فنون کمی و کیفی برای برآورد این تأثیر، عمدتاً از نظر مالی، استفاده می‌کند (بلیک و سینکلر ۲۰۰۳، بلیک و دیگران ۲۰۰۳، پیزام و فلیشر ۲۰۰۲). بدیهی است که هنوز یک شکاف دانشی در مورد چگونگی یادگیری سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی از بحران‌ها و نحوه مدیریت دانشی که از آن‌ها به دست می‌آورند، وجود دارد. این شکاف منجر به تهیه این کتاب ویرایش شده شد، که در آن چندین محقق مشارکت‌کننده، پیوندهای قوی‌تری بین یادگیری

1. Destination Marketing Organizations

2. Ritchie & Jiang, 2019

3. Faulkner, 2001; Ghaderi et al., 2014; Henderson, 2007; Ritchie, 2004

4. Blake & Sinclair, 2003; Blake et al., 2003; Pizam & Fleischer, 2002

سازمانی و مدیریت بحران ایجاد می‌کنند و این مفاهیم را در سطوح و عمق‌های مختلف و همچنین در زمینه‌های جغرافیایی متفاوت در سراسر جهان مورد بررسی قرار می‌دهند.

ساختار کتاب

زاهد قادری، احمد پوآد مت سام، و جیا وانگ (در فصل ۲) صحنه را برای کتاب با تعریف یادگیری سازمانی و ارائه یک الگوی یکپارچه از یادگیری سازمانی برای مدیریت بحران آماده می‌کنند. با این حال، مطالعه آن‌ها در میان ۲۵ سازمان کلیدی مهمان‌نوازی، سفر و گردشگری در مالزی نشان داد که تنها سازمان‌هایی که به شدت در معرض بحران هستند (خطوط هوایی و هتل‌ها)، برنامه‌های مدیریت بحران یا فاجعه خود را راه‌اندازی کرده‌اند و بر یادگیری سازمانی دو حلقه‌ای تمرکز داشتند، در حالی که سایر بازیگران کلیدی، مانند آژانس‌های مسافرتی و سازمان‌های دولتی، این کار را نکرده‌اند.

فصل سوم نوشته آلکساندر روس، یاراسکو، لونت آلتینای، ژاکلین مک‌لین، و کریس کوپر به بررسی جریان‌های یادگیری و دانش می‌پردازد تا کتاب آوری سازمان‌ها و مقاصد گردشگری در موقعیت‌های بحرانی را افزایش دهد، سازوکارهای دفاعی آن‌ها را تقویت کند، خسارات احتمالی را محدود سازد، و به آن‌ها اجازه دهد که سریع‌تر به حالت عادی بازگردند. مشارکت‌کنندگان از مصاحبه‌های حوادث بحرانی با ۲۱ مدیر اجرایی گردشگری در سراسر جهان استفاده می‌کنند تا انواع دانش بحرانی را که در آغاز یک بحران به کار می‌گیرند، شناسایی کنند. آن‌ها فرایندها و جریان‌های مدیریت دانش بحران را که در سازمان‌های خود به اجرا در می‌آورند، بررسی می‌کنند و یک چارچوب برای حاکمیت دانش بحران پیشنهاد می‌دهند.

از آنجاکه بحران‌ها می‌توانند تأثیر شایان‌توجهی بر ابعاد بنیادی یک سازمان داشته باشند، کریستوس کاکاروگکاس و ثودوروس استاورینودیس در فصل چهار تأثیرات کووید-۱۹ بر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی فرهنگ سازمانی و فرصت‌های یادگیری ناشی از این تأثیرات را در صنعت مهمان‌نوازی یونان بررسی می‌کنند. یافته‌های مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که چگونه مدیران هتل می‌توانند درس‌هایی بیاموزند که به آن‌ها کمک کند تا با پیامدهای منفی در جنبه انسانی فرهنگ سازمانی هتل‌های خود مقابله کنند، و چگونه این یادگیری می‌تواند به‌طور مؤثری یک فرهنگ سازمانی جدید را شکل دهد.

فصل پنجم نیز به فرهنگ سازمانی می‌پردازد، اما از بعدی متفاوت: فرهنگ یادگیری سازمان‌ها و به‌ویژه یادگیری از بحران. با استفاده از تجربیات هتلداران ژاپنی از بحران زنجیره‌ای ناشی از زلزله بزرگ شرق ژاپن در سال ۲۰۱۱، الکساندروس پاراسکواس عواملی را که زیرساخت یک مدیریت مؤثر یادگیری بحران را تشکیل می‌دهند، بررسی و چارچوبی را برای سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند تا فرهنگ یادگیری بحران را نهادینه و تقویت کنند.

در یک بحث مفهومی‌تر، ران فیشر، مارک فرانسیس و کلرهاون-تانگ در فصل ۶ یک الگوی یادگیری عملیاتی چهارمرحله‌ای برای مدیریت بحران ارائه می‌دهند که می‌تواند یادگیری سازمانی را تسهیل کند و پاسخگویی در بحران‌های آینده را بهبود بخشد. دو مرحله اول بر سطح محیطی تمرکز دارند، جایی که فرصت‌ها از طریق تحلیل موقعیتی شناسایی و سپس از نظر منابع مورد نیاز بررسی می‌شوند. در مرحله سوم، ویژگی‌های سازمانی با فرصت‌ها مطابقت داده می‌شوند و سپس استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها توسعه می‌یابند. مرحله چهارم، نهادینه‌سازی دانش در حافظه جمعی سازمان است که به‌عنوان مرحله "انجماد مجدد" در فرایند تغییر، شناخته می‌شود.

با بررسی چگونگی یادگیری سازمان‌های گردشگری و روش‌های کمتر مورد بررسی برای کسب یادگیری، سارا سادات مکیان و محمد نعمت‌پور در فصل ۷ به بررسی تفکر آینده‌نگر و برنامه‌ریزی سناریویی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت بحران یادگیری سازمانی در سطح مقصد گردشگری می‌پردازند. آن‌ها بحث می‌کنند که چگونه برنامه‌ریزی سناریویی می‌تواند دانش، فرضیات و نگرش‌های موجود درباره آینده گردشگری را گسترش دهد و چگونه این امر می‌تواند مدیریت را قادر سازد تا تأثیر نیروهای محرک مختلف تغییر بر فعالیت‌های گردشگری مقصد را ارزیابی و تأثیر احتمالی پاسخ‌های جایگزین خود به بحران را بررسی کند.

یادگیری سازمانی به‌طور طبیعی اتفاق نمی‌افتد و همان‌طور که در فصول قبلی مورد بحث قرار گرفت، نیاز به یک فرهنگ و استراتژی برای توسعه آن دارد. این توسعه به‌راحتی حاصل نمی‌شود و سازمان‌هایی که به دنبال آن هستند معمولاً با چندین چالش مواجه می‌شوند. خوان مانوئل تلو کنتراپس در فصل ۸ به بررسی این موانع یادگیری می‌پردازد و این موضوع را در زمینه مدیریت همه‌گیری کووید-۱۹ در مکزیک بررسی می‌کند. اگرچه ادبیات اصلی بحران به‌طور گسترده موانع یادگیری سازمانی از بحران‌ها را مورد بحث قرار می‌دهد، این مطالعه در مکزیک بر تفاوت‌های

فرهنگی در کشور، موانع سیاسی، تفاوت در تحمل فشار زمانی، سطوح ناکافی شایستگی، کمبود رهبری، میهن‌پرستی محلی و ساختارهای سلسله‌مراتبی سختگیرانه تمرکز دارد.

زمانی که این موانع برطرف شدند و یادگیری سازمانی سرانجام ایجاد یا کسب شد، باید از طریق انتشار و نهادینه‌سازی، به بخشی از کل "بافت" سازمان تبدیل شود. وندی روپ در فصل ۹ پیشنهاد می‌کند که نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی ایجادشده در قبل، حین و بعداز بحران، در ستون‌ها/وظایف یک چارچوب مدیریت بحران گردشگری انجام شود: خدمات، منابع انسانی، اطلاعات، محصولات و فناوری‌ها، تأمین مالی و همچنین رهبری و حکمرانی.

یادگیری بحران نهادینه‌شده می‌تواند در سازمان‌ها و همچنین در صنایع و بخش‌های مختلف منتقل شود. ایوان سیکورا در فصل ۱۰ به بررسی ظهور این انتقال دانش می‌پردازد و "پیوندهای پنهان" در عناصر مدیریت بحران مشاهده‌شده بین صنعت هواپیمایی و مهمان‌نوازی را شناسایی می‌کند. تاریخچه طولانی صنعت هواپیمایی در مواجهه با بحران‌ها در سطح جهانی، آن را به مکانی بالقوه ارزشمند برای الهام‌گیری و نشان دادن چگونگی طراحی، اجرا و بهبود رویکردها و سامانه‌های مدیریت بحران در صنعت گردشگری تبدیل می‌کند. او استدلال می‌کند که شناسایی دانش صریح و ضمنی، انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری یادگیری بین این دو بخش را تسهیل می‌کند، درحالی‌که استراتژی‌ها و روش‌های یادگیری سازمانی از صنعت هواپیمایی به ویژگی‌های قابل مقایسه در صنعت مهمان‌نوازی قابل تطبیق هستند.

چهار فصل پایانی کتاب رویکردی بیشتر مبتنی‌بر "مطالعه موردی" دارند و به بررسی یادگیری سازمانی از پاسخ‌ها به بحران‌های خاص می‌پردازند.

مهمت ارتاش و بورچین کرلر-جان در فصل ۱۱ یادگیری سازمانی هتل‌های دنیزلی، ترکیه، از مجموعه‌ای از بحران‌ها در طی سال‌ها را بررسی و درس‌های آموخته‌شده و به‌کارگرفته‌شده را شناسایی می‌کنند. مطالعه آن‌ها یک فقدان کلی از فعالیت پیشگیرانه، عدم آمادگی عمومی برای بحران، و ثبت درس‌ها بدون یادگیری واقعی از آن‌ها را نشان داد. پاسخ‌های بحران بیشتر مبتنی‌بر آزمون و خطا یا سیاست‌های مدیریت بحران موقتی بودند تا دانش بحران نهادینه‌شده.

آلفونسو وارگاس سانچز و دیه‌گو رودریگز توبس در فصل ۱۲ به بررسی یادگیری سازمانی از همه‌گیری کووید-۱۹ در بخش گردشگری اسپانیا و چگونگی به‌چالش کشیدن الگوهای موجود مدیریت بحران در سطح مقصد گردشگری می‌پردازند. خیلی همانند تلو کنتراس در

مکزیك، آن‌ها استدلال می‌کنند که آنچه در اسپانیا رخ داد، قابل درک نیست، مگر اینکه به ویژگی‌های خاصی مانند چشم‌انداز سیاسی - اداری دولت و همچنین نمایندگی و وزن بخش گردشگری در گفتگوها با ادارات عمومی و سایر عوامل اجتماعی توجه شود، زیرا این عوامل نه تنها می‌توانند به موانعی برای یادگیری بلکه به موانعی برای پاسخگویی مؤثر به بحران تبدیل شوند.

در آن سوی اقیانوس اطلس، بینجی لیو لسترس، الکسا بوفکین، وهنی کیم در فصل ۱۳ به بررسی تأثیرات یادگیری سازمانی بر ارتباطات بحرانی بر اساس ارزیابی تجربی استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی هتل‌های شهر نیویورک در طول بحران ساس سال ۲۰۱۰ می‌پردازند. آن‌ها دریافتند که اگرچه پاسخ‌ها نشان‌دهنده یک منحنی یادگیری بودند و هتل‌های نیویورک به‌طور پیوسته در حال بهبود پاسخ‌های خود به بحران بودند، هنوز شکاف‌های مهمی وجود دارند که نشان‌دهنده عدم توانایی یا عدم تعایل به یادگیری است، همان‌طور که در فصل دینزلی نیز مشهود بود. نویسندگان مناطق خاصی را برای بهبود پیشنهاد می‌کنند.

سرانجام زاهد قادری، یان پترسون، احمد پوات مت سام، و زهرا بهبودی در فصل ۱۴ به بررسی مدیریت دانش بحران در زنجیره تأمین گردشگری در ایران می‌پردازند. آن‌ها با مثال زدن از بحران در کشوری تحت تأثیر تحریم‌ها، نشان می‌دهند که چگونه فقدان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش مناسب در سراسر زنجیره تأمین گردشگری ایران، بازیگران کلیدی آن را ناتوان از پاسخگویی مؤثر به بحران‌های پیچیده‌ای که با آن مواجه هستند، کرده است.

منابع

- Anderson, B. A. (2006). Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297.
- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*, 23 (1), 5-21.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Blackman, D., & Ritchie, B. W. (2008). Tourism Crisis Management and Organizational Learning: The Role of Reflection in Developing Effective DMO Crisis Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 45-57.

- Blake, A. & Sinclair, T. M. (2003). Tourism Crisis Management: US Response to September 11, *Annals of Tourism Research*, 30(4), 813-832.
- Blake, A., Sinclair, T. M. & Sugiyarto, G. (2003). Quantifying the Impact of Foot and Mouth Disease on Tourism and the UK Economy. *Tourism Economics*, 9(4), 449-465.
- Broekema, W., Van Kleef, D. & Steen, T., (2017). What Factors Drive Organizational Learning from Crisis? Insights from the Dutch Food Safety Services' Response to Four Veterinary Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 326-340
- Deverell, E. (2013). Organizational Learning from Crisis. In DuBrin, A. J. (Ed.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Edward Elgar Publishing, 290-310.
- Ellinger, A. E., Chen, H., Tian, Y., & Armstrong, C. (2015). Learning Orientation, Integration, and Supply Chain Risk Management in Chinese Manufacturing Firms. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(6), 476-493.
- Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627-648.
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*. Oxford: Routledge.
- Hystad, P. W., & Keller, P. C. (2008). Towards a Destination Tourism Disaster Management Framework: Long-Term Lessons from a Forest Fire Disaster. *Tourism Management*, 29(1), 151-162.
- Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Henderson, J. C. (2012). Tourism Crises and Island Destinations: Experiences in Penang, Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 2, 79-84.
- Moynihan, D. (2008). Learning Under Uncertainty: Networks in Crisis Management, *Public Administration Review* 68, 350-361.
- Pfarr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis Management in Tourism: Preparing for Recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 249-264.
- Pizam, A. & Fleischer, A. (2002). Severity vs. Frequency of Acts of Terrorism: Which Has a Larger Impact on Tourism Demand? *Journal of Travel Research*, 40(3), 337-339
- Ritchie, B. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(5), 669-683.
- Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. London: Channel View Publications.

- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A Review of Research on Tourism Risk, Crisis and Disaster Management: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Tourism Risk, Crisis and Disaster Management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321.
- Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning From Crisis: Organizational Learning and Crisis. *Management Learning*, 38(5), 519-538.
- Stemn, E., Bofinger, C., Cliff, D., & Hassall, M. E. (2018). Failure to Learn from Safety Incidents: Status, Challenges and Opportunities. *Safety Science*, 101, 313-325.
- Weick, K.E. & Ashford, S.J. (2001). 'Learning in Organizations', in F. M Jablin and L. L. Putnam (eds.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 704-731.
- Zhou, S., Battaglia, M., & Frey, M. (2018). Organizational Learning Through Disasters: a Multi-Utility Company's Experience. *Disaster Prevention and Management*, 27(2), 243-254.