



نقش سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا در عملکرد شرکت

روژین فرهادی^۱، آرمان احمدی‌زاد^۲، فرهاد وفایی^۳

چکیده

امروزه افزایش پیچیدگی، عدم قطعیت و مسائل دیگر باعث شده تا اهداف بسیاری از سازمان‌ها از تلاش برای سودآوری به تلاش برای بقا و تاب‌آوری تغییر پیدا کند. در این میان بلاای طبیعی، تخلفات سازمانی، حملات تروریستی، و بیماری‌های همه‌گیر چالش‌هایی برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. در راستای کمک به سازمان‌ها با بحران‌های فراگیر این پژوهش به دنبال شناسایی استراتژی‌های پاسخ به بحران کرونا و بررسی نقش آن‌ها در عملکرد شرکت مبتنی بر نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و جامعه آماری آن شامل مدیران شرکت‌های ایرانی در صنایع مختلف است، داده‌های پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس از میان ۳۸۴ نفر از مدیران شرکت‌های ایرانی و از طریق فضای مجازی به دست آمده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه و جهت بررسی روایی سازه و پایایی ابزارها به ترتیب از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار **SmartPLS** بهره گرفته شده است. یافته‌های پژوهش گواه بر آن است که سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شرکت دارند و از میان ابعاد سیاست‌ها، قوت کسب و کار، تاب‌آوری مالی و شفافیت اجرا عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند و تیم ایمنی و بهداشت تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شرکت ندارند. همچنین نتایج بیانگر تأیید نقش تعدیل‌گری متغیرهای جمعیت‌شناختی تعداد کارکنان و نوع صنعت و عدم تأیید نقش تعدیل‌گری سن شرکت و سمت سازمانی در رابطه میان سیاست‌های پاسخ سریع به بحران و عملکرد شرکت است.

واژه‌های کلیدی:

بحران، سیاست‌های پاسخ سریع، عملکرد شرکت، کووید-۱۹

۳۱

دوره ۱۲، شماره ۳، پیاپی ۳۱
پاییز ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۱-۰۲-۲۴
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۲-۰۶-۲۱
صص: ۲۲۹-۰۰۰

شابا چاپی: ۵۵۹۹-۲۳۲۲

رتبه علمی

ب

بررسی صحت گواهی در:
JOURNALS.MSRT.IR

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران (نویسنده مسئول). a.ahmadizad@uok.ac.ir.

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.



مقدمه و بیان مسئله

در دنیای امروز بحران‌های همه‌گیر زندگی مردم و سازمان‌ها را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار داده‌اند، درحقیقت بحران‌ها به بخش طبیعی حیات جوامع و سازمان‌های امروز تبدیل شده‌اند. بحران را می‌توان به‌عنوان پدیده‌ای با احتمال وقوع اندک توصیف کرد اما هنگامی که اتفاق می‌افتد تأثیر آن بلافاصله مشخص می‌شود، این بدان معنی است که اقدام سریع توسط ذی‌نفعانی که تحت تأثیر بحران قرار دارند امری ضروری است. بحران بسته به نوع درک آن نشان‌دهنده فرصت یا تهدید است (دورن^۱، ۲۰۱۶). به‌عنوان فرصت، می‌تواند باعث ایجاد دانش جدید شود که این خود به شناسایی بازارهای جدید و نوآوری کمک می‌کند. و به‌عنوان تهدید، می‌تواند ساختارهای موجود را که نیازمند صرف منابع جدید است تغییر دهد (ایگزز^۲، ۲۰۲۰). بحران‌ها می‌توانند انواع مختلفی از جمله بهداشت، سیاسی، مالی، فناوری، سازمانی و طبیعی داشته باشند بحران‌های بهداشت و سلامت بر اثر بیماری ایجاد می‌شوند و ممکن است از طریق عوامل بیماری‌زا قابل شناسایی باشند یا تشخیص آن‌ها دشوار باشد مانند ویروس کرونا که اخیراً در سراسر جهان گسترش یافته است (راتن^۳، ۲۰۲۰).

ویروس کرونا بیماری واگیردار تنفسی است که با نام علمی کووید-۱۹ شناخته می‌شود. این بیماری دولت‌ها، جامعه و بنگاه‌های اقتصادی را در سراسر جهان به چالش کشیده است (کلارک و همکاران^۴، ۲۰۲۰). علاوه بر این که منجر به مرگ تعداد بسیار زیادی از افراد شده است، مصرف‌کنندگان و کسب و کارها را در بلا تکلیفی قرار داده و تغییرات اساسی در اقتصاد، عرضه، تقاضا و الگوهای تولید و مصرف ایجاد کرده است. تغییراتی که به سبب بیماری در عرضه ایجاد شده به این شرح است که اختلال ناشی از عفونت باعث کاهش بهره‌وری و عرضه نیروی کار شده است و محدودیت‌های اعمال‌شده بر فاصله اجتماعی، حمل و نقل و تعطیلی مشاغل اختلال در تولید کالا و خدمات را به همراه داشته است؛ در سمت تقاضا، اخراج نیروی کار و از دست دادن درآمد و بدتر شدن چشم‌انداز اقتصادی منجر به کاهش مصرف خانوارها و سرمایه‌گذاری شرکت‌ها شده است (چودیک و همکاران^۵، ۲۰۲۰). علاوه بر موارد مذکور دولت‌ها جهت کاهش گسترش بیماری اقدامات سخت‌گیرانه‌ای از جمله ممنوعیت سفر، قرنطینه، بستن اماکن عمومی، فاصله اجتماعی و محدودیت‌های منطقه‌ای اعمال کرده‌اند این اقدامات به‌منظور جلوگیری از مرگ افراد در سیستم مراقبت بهداشت ملی به کاهش سرعت گسترش این بیماری کمک می‌کند، اما در عین حال عملکرد و بقای شرکت‌ها را در تمام بخش‌ها و صنایع در مقیاس جهانی مورد تهدید قرار می‌دهد؛ همان‌طور که بحران‌های قبلی نشان داده است چنین تهدیدهایی نه تنها منجر به رکود اقتصادی می‌شود بلکه به دلیل کاهش درآمد خانوارها عواقب اجتماعی نیز به دنبال دارد (ونزل و همکاران^۶، ۲۰۲۰).

تأثیر همه‌گیری بر رشد تولید ناخالص داخلی جهان بسیار زیاد است، بر اساس گزارش چشم‌انداز اقتصاد جهانی که توسط صندوق بین‌المللی پول در آوریل ۲۰۲۱ ارائه شده بود تولید ناخالص داخلی جهان در سال ۲۰۲۰ تقریباً ۳/۵ درصد کاهش یافته است یعنی حدود ۷ درصد زیان نسبت به پیش‌بینی ۳/۴ درصدی که در اکتبر ۲۰۱۹ صورت گرفته بود و تقریباً تمام کشورهایی که

^۱ Doern

^۲ Eggers

^۳ Ratten

^۴ Clark et al

^۵ Chudik et al

^۶ Wenzel et al



تحت پوشش صندوق بین‌المللی پول هستند رشد منفی را تجربه کرده‌اند (بیاتی و فیلیپینی^۱، ۲۰۲۱). بررسی آمارهای مربوط به تولید ناخالص داخلی کشور در طول ۹ ماهه سال ۱۳۹۹ نشان می‌دهد که ارزش این تولید در مقایسه با سال ۹۸ حدود ۱/۲ درصد رشد منفی داشته است؛ شیوع بیماری کرونا، بر کاهش شاخص تولید ناخالص داخلی در ایران اثر ملموس گذاشته است. بر اساس سهم‌بندی گروه‌های مختلف اقتصادی کشور در تولید ناخالص داخلی بخش خدمات که بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی را در بر گرفته با کاهش ۳/۳ درصدی مواجه شده است (سلامت‌بخش، ۱۳۹۹).

با توجه به موارد و آسیب‌های ذکر شده ناشی از ویروس کرونا، لازم است برای مقابله با این شرایط کسب و کارها تاب‌آوری خود را بالا ببرند. سازمان‌های امروزی به‌طور فزاینده‌ای از نیاز به آمادگی در برابر شرایط عدم اطمینان آگاه هستند، وقایع بین‌المللی برجسته دهه گذشته مانند حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر، سونامی اقیانوس هند، طوفان کاترینا و تهدید بیماری همه‌گیر یادآور وجود اتفاق‌های غیر قابل تصور برای سازمان‌ها هستند. با این تفصیلات حتی اگر نتوانیم از ظهور شرایط عدم اطمینان جلوگیری کنیم، باید خود را آماده کنیم تا به‌طور مؤثر به آن پاسخ داده و تا حد امکان اثرات منفی آن را در جامعه کاهش دهیم (دونتو و گوستافسون^۲، ۲۰۲۰). از این‌رو داشتن یک برنامه کاملاً مشخص برای مقابله با یک بحران پیش‌بینی نشده از جمله ویروس کرونا یک مؤلفه مهم برای محافظت از موفقیت مداوم و ماندگاری تجارت است لذا با توجه به اهمیت پاسخ مؤثر به بحران در این پژوهش ابتدا استراتژی‌های ارائه شده جهت پاسخ به بیماری کرونا را شناسایی نموده، سپس به بررسی نقش آن در عملکرد شرکت پرداخته خواهد شد.

۱. اهداف و پرسش‌های پژوهش

هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا در عملکرد شرکت با توجه به نقش تعدیل‌گر عوامل جمعیت‌شناختی است.

در راستای تحقق هدف اصلی، پژوهش حاضر در تلاش است تا به سؤالات ذیل پاسخ دهد:

۱. تا چه اندازه سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا و ابعاد آن بر عملکرد شرکت‌ها در بخش‌های مختلف تأثیر دارند؟
۲. تا چه اندازه متغیرهای جمعیت‌شناختی رابطه‌ی بین سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا و عملکرد شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

۲. پیشینه پژوهش

با توجه به هدف و موضوع پژوهش تأثیر ویروس کرونا بر اقتصاد و کسب و کارها و همچنین استراتژی‌های پاسخ به بحران را می‌توان به‌عنوان پیشینه پژوهش در نظر گرفت.

در پژوهش‌هایی که به مطالعه تأثیر ویروس کرونا بر اقتصاد و عملکرد سازمان پرداخته‌اند می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود: کشکر و قنبری فیروزآبادی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه تطبیقی عملکرد دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی جهان در بحران کرونا» به دنبال پاسخگویی به این پرسش هستند که سازمان‌های ورزشی کشور در دوران پاندمی چگونه عمل نموده و این امر در سایر کشورهای جهان به چه شکل انجام شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که عملکرد سازمان‌های ورزشی در کشورهای مورد مطالعه، در دو بخش کلی فعالیت‌های مرتبط با حوزه ورزش و فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

^۱ Yeyati & Filippini

^۲ Donthu & Gustafsson



تحت تأثیر قرار گرفته است. در بین کشورهای مورد مطالعه، سازمان‌های ورزشی ایران در مقایسه با سایر کشورها در اکثریت ابعاد فعالیت‌های حمایتی عملکرد مطلوبی نداشته‌اند.

سخنائی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی آثار شوک ناشی از ویروس کرونا بر اقتصاد ایران: کاربرد الگوی خودرگرسیون برداری جهانی» به مطالعه همه‌گیری ویروس کرونا و اثرات منفی آن بر اقتصاد جهانی پرداخته‌اند و تأثیر منفی آن را بر اقتصاد ایران و چند کشور منتخب مورد ارزیابی قراردادند. نتایج این مقاله نشان می‌دهد شوک منفی تولید ناخالص داخلی جهانی، تولید چین را کاهش داده است و باعث کاهش رشد اقتصادی کشورهای هند، اروپا و آمریکا شده است. شوک این بیماری از طریق کاهش تولید ناخالص داخلی بر اقتصاد ایران اثرگذار است.

اکرام و همکاران^۱ (۲۰۲۲)، در پژوهش خود به مطالعه «تشدید اثرات کووید-۱۹ بر رشد اقتصادی، عملکرد لجستیک، پایداری زیست محیطی و مدیریت کیفیت: شواهدی از کشورهای آسیایی» پرداخته‌اند و کشورهای هند، ایران، اندونزی، فیلیپین، بنگلادش و پاکستان را مورد بررسی قرار داده و نتایج نشان داد که شدت کووید-۱۹ ارتباط و تأثیر منفی شدید آن بر صادرات کالاها و خدمات و عملکرد لجستیک در هر شش کشور در طول شیوع همه‌گیری بسیار ملموس بوده است.

زو و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی «تأثیر ویروس کرونا بر شرکت‌ها در گوانگ‌دونگ چین» پرداخته‌اند و یافته‌ها نشان داد که بسیاری از شرکت‌ها در زمان همه‌گیری با چالش مواجه شده‌اند و فعالیت‌های تولیدی و عملیاتی آن‌ها در این دوران محدود شده است و ۳۵/۱ درصد شرکت‌ها نیز فعالیت‌هایشان متوقف شده است.

در پژوهش‌هایی که به مطالعه و ارائه استراتژی‌های مختلف پاسخ به بحران کرونا پرداخته‌اند می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود: باصولی و جباری (۱۳۹۹)، پژوهشی تحت عنوان «رابطه مدیریت بحران و تاب‌آوری جامعه مقصد گردشگری در بحران کرونا» را انجام داده‌اند، نتایج این پژوهش نشان داد که تفسیر پاسخ جامعه میزبان به مدیریت بحران از دریچه تاب‌آوری به تصمیم‌گیرندگان این امکان را می‌دهد تا به‌طور کامل تأثیرات بحران ویروس کووید-۱۹ بر جامعه و صنعت گردشگری را درک کنند.

فلاح (۱۳۹۹)، در پژوهش خود تحت عنوان «فرا ترکیب خلق تاب‌آوری پویا مقابل بحران کرونا در حوزه کسب و کارهای نوپا» به ارائه مدلی جهت خلق تاب‌آوری پویا در کسب و کارهای نوپا در بحران کرونا پرداخته است، یافته‌های پژوهش نشان داد با ظرفیت‌سازی چندگانه از طریق توانمندسازی پایدار، نوآوری باز و هم‌افزایی در کنار ابزارهایی مانند وب ۲.۰، استراتژی‌های تعاملی و همچنین خلق ارزش مشترک با درگیر نمودن سرمایه اجتماعی و سازگاری فراگیر تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا در برابر بحران‌های زیست محیطی فراگیری مانند ویروس کرونا تقویت خواهد شد.

تاکور و هیل^۳ (۲۰۲۲)، به بررسی «پاسخ استراتژیک به بحران: پیامدهای مدیریتی و جهت‌گیری برای بهبود و بقا» پرداخته‌اند و یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که یک استراتژی تطبیقی را در طول بحران‌های غیر عمدی به کار می‌برند، بقای خود را حفظ می‌کنند، در حالی که در طول بحران‌های عمدی، در بازار رشد می‌کنند. به همین ترتیب، سازمان‌هایی که استراتژی تهاجمی را در طول بحران‌های غیر عمدی به کار می‌گیرند، پیشرفت می‌کنند، در حالی که در طول بحران‌های عمدی، در بازار بقای خود را حفظ می‌کنند.

^۱ Ikram et al

^۲ Zou et al

^۳ Thakur & Hale



مارگریتا و هیکیلا^۱ (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «تداوم تجارت در شرایط اضطراری کووید-۱۹ چارچوبی از اقدامات انجام شده توسط شرکت‌های پیشرو در جهان» را مورد مطالعه قرار دادند و با استفاده از تجزیه و تحلیل محتوا در صفحات وب و پست‌های شبکه‌های اجتماعی ۷۷ اقدام مربوط به ۱۳ حوزه فرعی را استخراج کرده و آن‌ها را در چارچوبی پنج سطحی ادغام کردند تا به رهبران در تعیین استراتژی‌ها و اقدامات پاسخ در چالش فعلی کمک کند.

ونزل و همکاران (۲۰۲۰)، نیز به مطالعه پاسخ‌های استراتژیک به بحران پرداختند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بر اساس مرور کلی مقاله‌های منتشر شده در مجلات مدیریت استراتژیک چهار نوع پاسخ استراتژیک به بحران را می‌توان پیش‌بینی کرد که شامل عقب‌نشینی، پشتکار، نوآوری و خروج هستند.

با بررسی ادبیات پژوهش مشخص می‌شود که مسئله بیماری کرونا موضوع مطالعات متعددی در جهان در حوزه تأثیر آن بر بخش‌های مختلف از جمله سازمان‌ها و کسب و کارها، اقتصاد، بازارهای سهام، مصرف خانواده، قیمت نفت، و سیاست‌هایی که دولت‌ها جهت کاهش همه‌گیری انجام می‌دهند بوده است، همچنین در مواردی مطالعاتی در مورد استراتژی‌های پاسخ به بحران انجام شده است، اما در ایران توجه کمتری به تأثیر بحران بر عملکرد شرکت‌ها و مجموعه اقدامات و راهبردهایی که لازم است کسب و کارها جهت پاسخ به بحران ارائه نمایند شده است، در واقع فقدان ادبیات موجود در مطالعه استراتژی‌های ارائه شده و امکان‌سنجی و بررسی تأثیر این استراتژی‌ها در عملکرد سازمان‌ها انگیزه اصلی پژوهش حاضر بوده است.

۳. ملاحظات مفهومی و نظری پژوهش

۳-۱. عملکرد شرکت

در مورد مفهوم عملکرد دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد، طبق نظر لانکوست^۲ (۲۰۰۴) عملکرد به نتایج یا خروجی‌های واقعی فعالیت‌های خاص، نحوه‌ی انجام فعالیت و توانایی دستیابی به نتایج اشاره دارد؛ در نتیجه ممکن است به نتایج واقعی، فعالیت‌ها یا پتانسیل نتایج مربوط باشد. به‌طور سنتی نتایج واقعی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، با این حال یک نگاه متعادل به عملکرد توجه را بر روی عوامل عملیاتی و عوامل مؤثر بر نتایج آینده متمرکز می‌کند.

صرف نظر از تعاریف عملکرد، سنجش و اندازه‌گیری آن نیز یک شرط اساسی جهت اطمینان از پیشرفت کسب و کار در راستای تحقق اهداف است. روش‌های مختلفی برای سنجش عملکرد شرکت‌ها وجود دارد اولین مورد سنجش از طریق روش‌های عینی و ذهنی، دوم از طریق معیارهای مالی و عملیاتی و سوم از طریق پایگاه داده‌های اولیه و ثانویه است (یلدیز و کاراکاش^۳، ۲۰۱۲). در روش عینی داده‌های کمی و در روش ذهنی نظرات ادراکی در مورد عملکرد با توجه به رقبا یا انتظارات شرکت مورد سنجش قرار می‌گیرد. هر کدام از روش‌های عینی و ذهنی دارای مزایا و معایبی است، سنجش‌های عینی به‌طور معمول به‌عنوان شاخص‌های بهینه عملکرد بخش عمومی در نظر گرفته می‌شوند، اما معمولاً به دست آوردن اطلاعات در مورد داده‌های عملکرد عینی دشوار است، فقدان داده‌های عینی مرتبط و دشواری در دستیابی به این داده‌ها برای اندازه‌گیری عملکرد تکیه بر داده‌های ذهنی به دست آمده از مشارکت‌کنندگان را ضروری می‌کند. سنجش‌های ذهنی طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها در صنایع مختلف را مورد بررسی و مقایسه قرار می‌دهند در نتیجه قابلیت تعمیم بر اساس این سنجش‌ها بیشتر است در این پژوهش نیز از سنجش‌های ذهنی برای سنجش عملکرد استفاده می‌شود.

^۱ Margherita & Heikkila

^۲ Lonqvist

^۳ Yildiz & Karakaş



پژوهشگران از ابعاد مختلفی جهت سنجش عملکرد از جمله: ۱. عملکرد نوآورانه، عملکرد بازار و عملکرد مالی، ۲. عملکرد مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد عملیاتی و ۳. در برخی دیگر از پژوهش‌ها از ابعادی مانند رشد فروش، رشد سود عملیاتی، وفاداری مشتری، و... استفاده کرده‌اند، در مجموع کامل‌ترین ترسیم از ابعاد عملکرد شرکت‌ها شامل عملکرد مالی، عملکرد بازار و عملکرد مشتری است (آکروش و المحمد،^۱ ۲۰۱۰). بنابراین سه بعد عملکرد ذکر شده در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۳-۲. سیاست‌های پاسخ به بحران

با توجه به تعاریف گسترده از آنچه که منجر به بحران می‌شود، واکنش سازمان‌ها به بحران‌های مختلف مانند حملات تروریستی، جنگ و درگیری، اختلالات طبیعی، بحران‌های سلامت، و حملات سایبری متفاوت است (مانت و همکاران،^۲ ۲۰۲۱). لازم به ذکر است که تفسیر اصطلاح استراتژی واکنش به بحران بسته به اینکه برای بحران به‌طور کلی یا برای مراحل بحران استفاده شود، توسط محققان متفاوت است. تعریف مسی^۳ (۲۰۰۱) از استراتژی‌های پاسخ به بحران به‌عنوان «مجموعه پیام‌هایی است که برای ترمیم تصویر سازمان از طریق تأثیرگذاری بر تصور ذی‌نفعان طراحی شده است» و می‌تواند در مرحله پس از بحران کاربرد داشته باشد. دیرز^۴ (۲۰۰۹) استراتژی پاسخ به بحران را با اشاره به انتخاب انواع خاصی از پیام‌های ارتباطی بحران در طول بحران سازمانی برجسته می‌کند (بلاچ^۵، ۲۰۱۴: ۱۷۳).

استراتژی‌های پاسخ به بحران اقدامات هدفمندی هستند که جهت کاهش اثرات منفی بحران برای ذی‌نفعان متأثر از بحران و سازمان انجام می‌شود و شامل کلمات و عملکردهایی است که مدیران در واکنش به بحران به‌کار می‌برند. هیچ سازمانی از بحران مصون نیست و مهم نیست که یک سازمان چقدر بزرگ است خطر بحران می‌تواند ناگهان به یک بحران واقعی تبدیل شود. شناسایی و حذف هرگونه خطر بحران تقریباً غیرممکن است کارکنان، مشتریان و محصولات خطری را ایجاد می‌کنند که مدیران باید با آن‌ها زندگی کنند تا سازمان وجود داشته باشد. بنابراین مدیران باید استراتژی‌های واکنش به بحران را به خوبی به‌کار بگیرند (کومبز^۶، ۲۰۱۶).

به‌طور کلی پاسخ‌های سازمانی به بحران را می‌توان در دو گروه طبقه‌بندی نمود اولین مورد، پاسخ‌های ارتباطی است به‌ویژه در مورد بحران‌های قابل پیشگیری و تصادفی که توسط کومبز و همکاران (۱۹۹۵) در قالب نظریه وضعیتی ارتباطات بحران و بنویت^۷ (۱۹۹۵) در قالب نظریه بازسازی تصویر به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. مورد دوم ادبیات مربوط به مدیریت بحران یا راهبردهای مقابله با آن از جمله فعال‌سازی تیم‌های واکنش اضطراری و برنامه‌های مدیریت بحران ریلی^۸ (۱۹۹۳) است (هو و پانگ^۹، ۲۰۱۷). استراتژی‌های پاسخ به بحران بر اساس ماهیت و نوع بحران متفاوت هستند و بحران مورد بررسی در این پژوهش بیماری کرونا است، پس از بررسی استراتژی‌های مختلف ارائه شده پاسخ به بحران کرونا از جمله: تاب‌آوری کسب و کارها در برابر بحران کرونا (کی پی ام جی^{۱۰}، ۲۰۲۰)، مرکز کنترل یکپارچه‌سازی کووید-۱۹ (مکنزی^{۱۱}، ۲۰۲۰)، پاسخ استراتژیک به بحران

۱ Akroush & Al-Mohammad

۲ Mont et al

۳ Massey

۴ Diers

۵ Bloch

۶ Coombs

۷ Benoit

۸ Reilly

۹ Hu & Pang

۱۰ KPMG

۱۱ McKinsey



(ونزل و همکاران، ۲۰۲۰)، استراتژی‌های تداوم تجارت در شرایط اضطراری (مارگریتا و هیکیلا، ۲۰۲۱)، و استراتژی‌های پاسخ سریع به بحران کرونا (بی‌سی‌جی^۱، ۲۰۲۰) در نهایت استراتژی‌های پاسخ سریع به بحران کرونا انتخاب شدند تا به‌عنوان متغیر مستقل تأثیر آن‌ها در عملکرد شرکت مورد سنجش قرار گیرد. در ادامه به شرح مختصری از هرکدام از استراتژی‌های مذکور پرداخته می‌شود.

الف. سیاست‌های تیم ایمنی و بهداشت: تیم ایمنی و بهداشت متشکل از افرادی است که جهت ارتقا ایمنی و بهداشت محیط کار به مدیریت کمک می‌کنند. این تیم وظایف مختلفی از جمله ارزیابی وضعیت فعلی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های سودمند برای کارمندان و کارفرمایان و همچنین پیشنهاد تغییر سیاست‌ها را بر عهده دارد (واج^۲، ۲۰۰۵). سیاست‌های اشاره شده برای این دسته از استراتژی‌ها شامل: ۱. کاهش خطر انتقال ۲. حمایت از کسانی که آلوده هستند/ ممکن است آلوده باشند ۳. کاهش استرس و تقویت روحیه ۴. اطمینان از انطباق با الزامات نظارتی است.

ب. سیاست‌های قوت کسب و کار: قوت کسب و کار شامل قابلیت‌های داخلی، منابع و عوامل موقعیتی مثبتی است که ممکن است به شرکت در ارائه خدمات و دستیابی به اهداف کمک کند (ولادوس^۳، ۲۰۱۹). سیاست‌های اشاره شده برای این دسته از استراتژی‌ها شامل: ۱. حفظ خط برتر و ایجاد اعتماد به مشتریان ۲. تقویت توانایی تأمین ۳. انطباق منابع با نیازهای کسب و کار ۴. نظارت و پاسخگویی به پویایی‌های بازار و رقابت ۵. آمادگی برای سناریوهای برگشتی است.

پ. سیاست‌های تاب‌آوری مالی: تاب‌آوری مالی توانایی سازمان برای پیش‌بینی، آماده‌سازی، پاسخگویی و سازگاری با تغییرات فزاینده و اختلال‌های پیش‌بینی نشده جهت بقا و پیشرفت با تدوین سیاست‌های اقتصادی مناسب است (نکوندابانیاگان^۴، ۲۰۱۹). سیاست‌های اشاره شده برای این دسته از استراتژی‌ها شامل: ۱. مدیریت وجه نقد و نقدینگی ۲. اطمینان از نظم و انضباط هزینه ۳. بازیابی برنامه مالی و انجام تست استرس مبتنی بر سناریو است.

ت. سیاست‌های شفافیت اجرا: شفافیت زمانی حاصل می‌شود که بدانید با انجام دادن چه کاری می‌خواهید به چه نتیجه‌ای برسید. سیاست‌های اشاره شده برای این دسته از استراتژی‌ها شامل: ۱. هماهنگی و مقیاس‌بندی پاسخ و برنامه‌ریزی به صورت تطبیقی ۲. درگیر کردن سازمان ۳. توانمندسازی تیم ۴. رهبری با هدف و یکپارچگی است.

۳-۳. بیماری کرونا و تأثیر آن بر اقتصاد ایران

ویروس کرونا برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ شناسایی شد مشخص نیست که آن‌ها از چه زمانی وجود داشته‌اند. بیماری کووید-۱۹ دستگاه تنفسی افراد مبتلا را تحت تأثیر قرار می‌دهد، این ویروس به دلیل قدرت سرایت بالا با سرعت چشمگیری در کل جهان انتشار پیدا کرده و طی چند ماه تمام کشورهای جهان را آلوده نمود (لای و همکاران^۵، ۲۰۲۰). مانند همه کشورهای جهان همه‌گیری در ایران نیز شیوع پیدا کرده و کشور را در سطوح مختلف از جمله اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تحت تأثیر قرار داده است. شیوع ویروس کووید-۱۹ در بخش‌های مختلف اقتصادی، اثرات متفاوتی داشته است که در ادامه به اثرات هریخش به تفکیک پرداخته می‌شود:

^۱ BCG

^۲ Wach

^۳ Vlados

^۴ Nkundabanyanga

^۵ Lai et al



در حوزه اثر بر عرضه و تقاضا کل شیوع ویروس کرونا به متأثر شدن شدید تقاضای کل و عرضه کل در اقتصاد ایران منجر شده است، عدم اطمینان از اینکه بیماری به طول خواهد انجامید منجر به کاهش مصرف گروهی از کالاها و خدمات و افزایش پس‌اندازهای احتیاطی شده و ترس از ابتلای به بیماری نیز مصرف برخی از کالاها و خدمات را کاهش داده است (رجبی و همکاران، ۱۴۰۰).

در حوزه بازرگانی و توزیع کالا و خدمات نیز باعث: ۱. هراس مصرف‌کنندگان کالاها ایرانی در کشورهای عراق، افغانستان و ترکیه به دلیل بسته شدن مرزهای زمینی و کاهش صادرات. ۲. احتمال افزایش قاچاق برخی کالاها اساسی و لوازم بهداشتی به دو دلیل، سیاست افزایش ذخیره‌ساز کشورهای همسایه و سیاست‌های ارزی. ۳. موفق نبودن در تنظیم بازار داروهای بهداشتی برای درمان و پیشگیری شده است (طاهری‌نیا و حسونوند، ۱۳۹۹).

در حوزه ارزی و بازار سرمایه نیز منجر به ۱. ایجاد محدودیت در مسافرت‌های خارجی به علت بیماری کرونا، منجر به کاهش تقاضای ارز می‌شود. ۲. با شیوع ویروس کرونا، کشورهای همسایه ایران بخاطر احساس خطر، صادرات ایران به کشورشان را محدود کرده‌اند. در نتیجه ایجاد منابع ارزی از کانال صادرات غیرنفتی، با مشکلاتی مواجه می‌شود (طاهری‌نیا و حسونوند، ۱۳۹۹). در حوزه خدمات پس از تأیید رسمی ورود ویروس به کشور در اواخر بهمن ماه، افزایش تعداد مبتلایان و با توجه به اهمیت دستورالعمل‌های بهداشتی برای کاهش سرعت گسترش ویروس، موارد مختلفی مانند کاهش رفت و آمدها و احتیاط مصرف‌کنندگان، تعطیلی کسب و کارهای عمومی و اجتماعات و مسدود شدن مسیرهای ارتباطی با سایر کشورها بر فعالیت‌های اقتصادی اثر گذاشته و منجر به تعطیلی بسیاری از کسب و کارهای حوزه خدمات شده است (سنگی و همکاران، ۱۳۹۹).

۴-۳. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مطالعات صورت گرفته در خصوص عملکرد و استراتژی پاسخ به بحران و با در نظر گرفتن اثر تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ انعکاس داده شده است. در راستای بررسی تأثیر سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا در عملکرد شرکت فرضیه‌های پژوهش در ادامه مطرح شده است:

فرضیه ۱. سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا در عملکرد شرکت تأثیر دارد.

فرضیه ۱-۱. سیاست‌های تیم ایمنی و بهداشت در عملکرد شرکت تأثیر دارد.

فرضیه ۱-۲. سیاست‌های قوت کسب و کار در عملکرد شرکت تأثیر دارد.

فرضیه ۱-۳. سیاست‌های تاب‌آوری مالی در عملکرد شرکت تأثیر دارد.

فرضیه ۱-۴. سیاست‌های شفافیت اجرا در عملکرد شرکت تأثیر دارد.

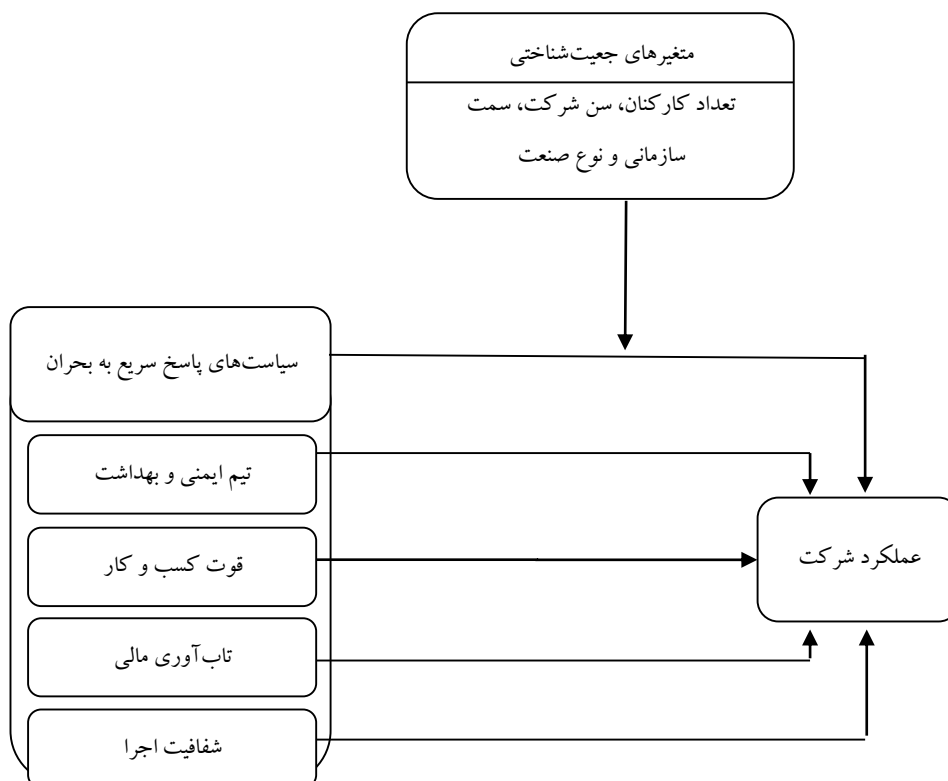
فرضیه ۲. متغیر جمعیت‌شناختی تعداد کارکنان شرکت رابطه‌ی بین سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۳. متغیر جمعیت‌شناختی سن شرکت رابطه‌ی بین سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند.



فرضیه ۴. متغیر جمعیت‌شناختی سمت سازمانی رابطه‌ی بین سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۵. متغیر جمعیت‌شناختی نوع صنعت رابطه‌ی بین سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی است، و از نظر طبقه‌بندی بر مبنای روش گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های توصیفی-همبستگی جای می‌گیرد. جامعه‌آماری شامل مدیران شرکت‌های فعال ایرانی در صنایع مختلف و با روش در دسترس است، و چون جامعه نامحدود است برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی، با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه نامحدود استفاده شده است؛ که ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه به صورت الکترونیکی و از طریق فضای مجازی در اختیار مدیران این شرکت‌ها قرار گرفت. جهت گردآوری اطلاعات هم همان‌طور که اشاره شد برای قسمت میدانی از پرسشنامه و برای مبانی نظری و پیشینه پژوهش از منابع اینترنتی و کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است. طیف سؤالات پرسشنامه پنج گزینه‌ای لیکرت بود. متغیرهای اصلی در این پژوهش شامل: عملکرد شرکت (متغیر وابسته)، سیاست‌های پاسخ سریع به بحران (متغیر مستقل) و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (متغیر تعدیل‌گر) است. سؤالات پرسشنامه برای سیاست‌های پاسخ



سریع از چک‌لیست گروه مشاوران بوستون گرفته شده است، جهت سنجش عملکرد شرکت نیز سؤالات از پرسشنامه آکروش و المحمد (۲۰۱۰) و نگوین و همکاران (۲۰۱۶) گرفته شده است. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه، سؤالات پرسشنامه به همراه اهداف کلی و اختصاصی برای پنج نفر از اساتید صاحب‌نظر در این زمینه جهت اعمال نظر در مورد هماهنگی سؤالات با اهداف پژوهش، ابعاد متغیرها، تعداد و نوع سؤالات، مناسبت ابعاد متغیرها و نوشتار سؤالات و حذف و اضافه نمودن سؤالات ارسال شد، و پس از دریافت نظرات، پیشنهادات اساتید در پرسشنامه لحاظ گردید. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد و برای تمام سازه‌های پژوهش ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از مقدار ۰/۷ بود بنابراین می‌توان استدلال کرد که گویه‌های مورد استفاده از اعتماد و یا پایایی مناسب برخوردار هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار SPSS برای بخش آمار توصیفی و از نرم‌افزار PLS نیز برای بخش آمار استنباطی و آزمون فرضیه‌های پژوهش بهره گرفته شده است.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. آمار توصیفی

الف. متغیرهای جمعیت‌شناختی: اطلاعات جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که سهم مردان پاسخ‌دهنده نسبت به زنان بیشتر است و اکثر نمونه را افراد ۳۱-۴۰ سال تشکیل داده‌اند. اکثریت افراد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر هستند که مدیر میانی بوده و دارای سابقه کاری ۱۱-۱۵ سال هستند و در سازمان‌هایی که سن آن ۲۰-۱۱ سال هستند فعالیت می‌کنند. توزیع فراوانی تعداد کارکنان و نوع صنعت نیز نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان در سازمان‌هایی هستند که تعداد کارکنان آن ۵۰-۱۰ نفر است و از بین صنایع اشاره شده گزینه سایر صنایع بیشترین فراوانی را داشت.

ب. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش: با توجه به مقادیر جدول ۲ می‌توان گفت که شاخص مرکزی و مهم‌ترین آن یعنی میانگین بیانگر آن است که بیشترین مقدار میانگین مربوط به متغیر عملکرد مالی است. و در شاخص پراکندگی بیشترین انحراف معیار مربوط به متغیر عملکرد مشتری و کمترین واریانس برای سیاست‌های قوت کسب و کار است.

جدول ۲. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
تیم ایمنی و بهداشت	۳/۲۲۹۲	۰/۸۰۶۵۰
قوت کسب و کار	۳/۳۷۵۰	۰/۷۶۰۶۳
تاب‌آوری مالی	۳/۳۰۹۶	۰/۸۰۸۳۳
شفافیت اجرا	۳/۴۰۵۶	۰/۷۷۹۲۵
عملکرد	۳/۴۰۳۶	۰/۸۲۷۰۲
عملکرد مالی	۳/۴۷۳۱	۰/۹۰۷۶۱
عملکرد بازار	۳/۴۳۰۲	۰/۸۶۴۵۸
عملکرد مشتری	۳/۲۸۹۹	۰/۹۱۲۰۷

۵-۲. آمار استنباطی

الف. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش: جهت استفاده از نوع آزمون لازم است از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل کرد. در این پژوهش سطح معنی‌داری برای تمام متغیرهای پژوهش از ۰/۰۵ کمتر است و فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید



نمی‌گردد. بنابراین جهت انجام مدل معادلات ساختاری از نرم‌افزار SmartPLS که به نرمال بودن داده‌ها حساس نیست استفاده شده است.

ب. **برازش مدل اندازه‌گیری:** جهت بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. پس از ترسیم مدل‌های پژوهش در PLS به منظور اعتبار گویه‌ها ابتدا بار عاملی گویه‌های پژوهش در مدل اصلی و فرعی ترسیم شده مورد بررسی قرار گرفت. بار عاملی گویه‌ها نباید کمتر از $0/4$ باشد که در این پژوهش با توجه به شکل‌های ۲، ۴ و ۶ می‌توان دریافت که بار عاملی برای تمام گویه‌ها از $0/5$ بیشتر است، نتایج جدول ۳ نیز نشان می‌دهد که پایایی ترکیبی و واریانس استخراج شده برای تمام متغیرهای پژوهش در حد مناسب قرار دارد.

جدول ۳. میانگین واریانس تبیین شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR)

متغیرهای پژوهش	واریانس تبیین شده	پایایی ترکیبی
تیم ایمنی و بهداشت	۰/۵۰۷	۰/۹۳۴
قوت کسب و کار	۰/۵۴۹	۰/۹۵۱
تاب‌آوری مالی	۰/۶۰۸	۰/۹۳۳
شفافیت اجرا	۰/۵۶۲	۰/۹۳۹
عملکرد	۰/۶۶۷	۰/۹۵۷
عملکرد مالی	۰/۷۹۱	۰/۹۱۹
عملکرد بازار	۰/۷۲۹	۰/۹۳۱
عملکرد مشتری	۰/۸۲۲	۰/۹۳۲

جهت بررسی روایی واگرا از شاخص HTMT استفاده شده است با توجه به جدول ۴ مقدار این شاخص برای متغیرهای پژوهش نیز در حد مناسب است.

جدول ۴. مقادیر معیار HTMT

تیم ایمنی و بهداشت	قوت کسب و کار	تاب‌آوری مالی	عملکرد بازار	عملکرد مالی	عملکرد مشتری	شفافیت اجرا	متغیرهای پژوهش
							شفافیت اجرا
						۰/۷۹۲۵	عملکرد مشتری
				۰/۷۹۱۶		۰/۷۵۳۹	عملکرد مالی
			۰/۸۶۶۰	۰/۸۷۶۷		۰/۷۷۳۸	عملکرد بازار
		۰/۷۷۳۶	۰/۷۱۲۲	۰/۷۸۱۸		۰/۸۸۰۲	تاب‌آوری مالی
	۰/۸۹۲۳	۰/۸۰۶۸	۰/۷۵۶۲	۰/۸۳۷۳		۰/۸۱۷۴	قوت کسب و کار
۰/۸۴۲۲	۰/۸۰۴۰	۰/۶۸۱۱	۰/۶۱۶۵	۰/۷۴۵۷		۰/۸۴۶۲	تیم ایمنی و بهداشت

پ. **برازش مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش:** جهت برازش مدل ساختاری از معیارهای R^2 و Q^2 و جهت برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده شده است. R^2 نشان از تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است که با توجه به مقادیر جدول ۵ می‌توان نتیجه گرفت که مدل از برازش ساختاری مناسب برخوردار است. Q^2 قدرت پیشبینی مدل را نشان می‌دهد که در تمامی مدل‌های ترسیم شده برازش مدل ساختاری پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. معیار GOF نیز با محاسبه میانگین هندسی R^2 و شاخص اشتراک به



دست می‌آید. در این پژوهش برای محاسبه مقدار آن از شاخص اشتراک عملکرد به صورت کلی و ابعاد سیاست‌ها استفاده شده است. با توجه به مقادیر به دست آمده برای GOF در مدل اصلی و فرعی پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی مدل قوی است.

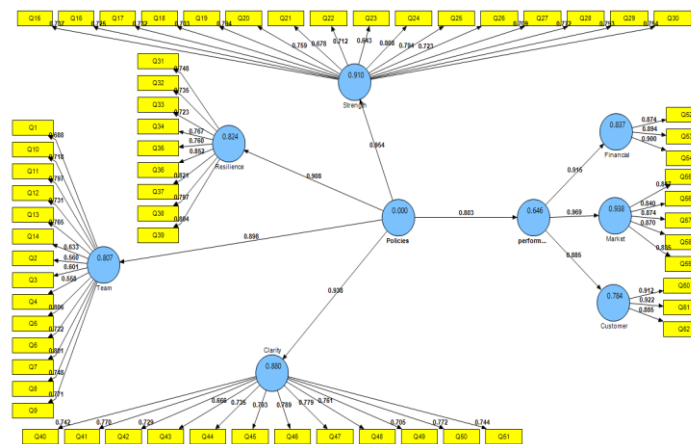
جدول ۵. مقادیر R^2 و Q^2 و شاخص GOF

GOF	Q^2	R^2	متغیرها
۰/۷۰۱	۰/۶۰۲	۰/۶۴۶	عملکرد در فرضیه اصلی ۱
۰/۷۱۵	۰/۶۱۴	۰/۶۷۲	عملکرد در فرضیه‌های اصلی ۲، ۳، ۴، ۵
۰/۷۱۱	۰/۵۹۵	۰/۶۶۴	عملکرد در فرضیه‌های فرعی

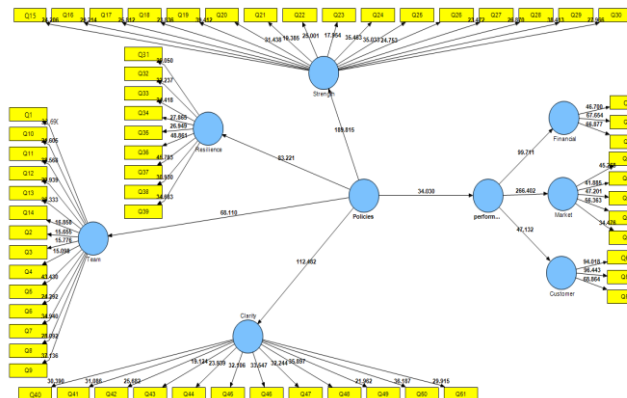
ت. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی اول: سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا در عملکرد شرکت تأثیر معنی‌داری دارد.

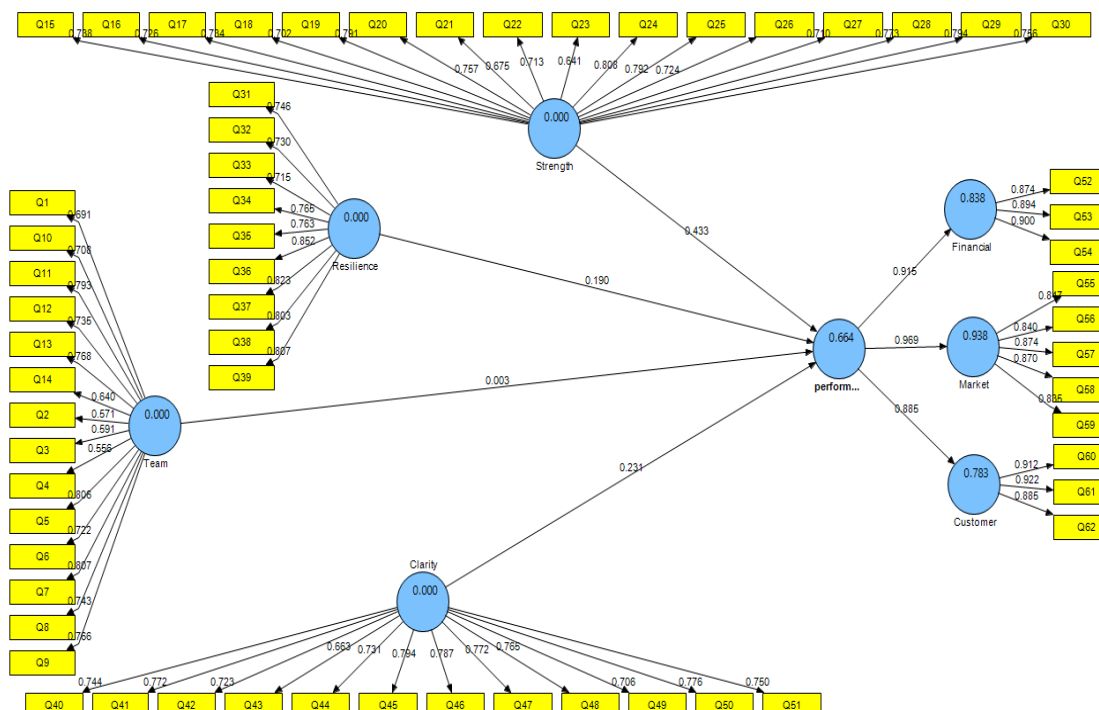
بر طبق نتایج استنباط شده از شکل‌های ۲ و ۳ و همچنین جدول ۷ مشخص می‌شود مقدار آماره (t) در مسیر سیاست‌های پاسخ سریع و عملکرد شرکت خارج از بازه $-۲/۵۸$ و $+۲/۵۸$ قرار می‌گیرد و می‌توان استدلال کرد که در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد سیاست‌های پاسخ به بحران بر عملکرد شرکت تأثیر معنی‌دار دارد.



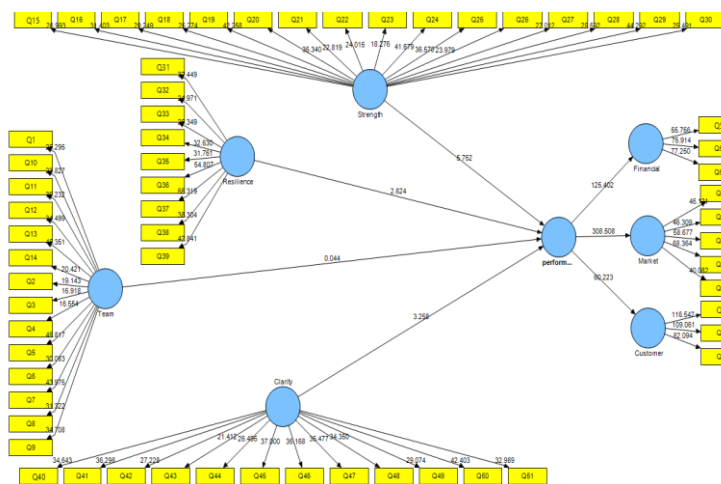
شکل ۲. مدل اولیه پژوهش در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳. مدل اولیه پژوهش در حالت تخمین معنی‌داری (t-value)



شکل ۶. مدل فرعی پژوهش در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۷. مدل فرعی پژوهش در حالت تخمین معنی داری (t-value)

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر (β)	مسیر
تأیید	۳۴/۰۳۰	۰/۸۰۳	فرضیه اصلی ۱. سیاست‌های پاسخ سریع عملگر شرکت
تأیید	۲/۵۶۷	-۰/۴۷۷	فرضیه اصلی ۲. سیاست‌های پاسخ عملگر شرکت (اثر تعدیل‌گر تعداد کارکنان)
عدم تأیید	۰/۹۰۳	۰/۱۷۳	فرضیه اصلی ۳. سیاست‌های پاسخ عملگر شرکت (اثر تعدیل‌گر سن شرکت)
عدم تأیید	۰/۹۸۵	۰/۲۱۲	فرضیه اصلی ۴. سیاست‌های پاسخ عملگر شرکت (اثر تعدیل‌گر سمت سازمانی)



فرضیه اصلی ۵. سیاست‌های پاسخ عملکرد شرکت (اثر تعدیل‌گر نوع صنعت)	-۰/۴۱۱	۲/۴۶۳	تأیید
فرضیه فرعی ۱-۱. سیاست‌های تیم ایمنی و بهداشت عملکرد شرکت	۰/۰۰۳	۰/۰۴۴	عدم تأیید
فرضیه فرعی ۲-۱. سیاست‌های قوت کسب و کار عملکرد شرکت	۰/۴۳۳	۵/۷۵۲	تأیید
فرضیه فرعی ۳-۱. سیاست‌های تاب‌آوری مالی عملکرد شرکت	۰/۱۹۰	۲/۶۲۴	تأیید
فرضیه فرعی ۴-۱. سیاست‌های شفافیت اجرا عملکرد شرکت	۰/۲۳۱	۳/۲۵۸	تأیید

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادات پژوهش

الف. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

شیوع بیماری کرونا منجر گردید تا سازمان‌ها در محیطی متفاوت از آنچه که قبلاً در آن کار می‌کردند فعالیت نمایند. تأثیرات عمیق این بیماری بر سازمان‌ها باعث تضعیف و حتی نابودی بسیاری از کسب و کارهایی شد که نتوانستند خود را با این محیط هماهنگ کنند، هدف اصلی این پژوهش نیز شناسایی استراتژی‌های مؤثر پاسخ و بررسی نقش این استراتژی‌ها در عملکرد سازمان‌ها است. جهت دستیابی به این هدف فرضیه‌های بررسی شده مورد آزمون قرار گرفت.

فرضیه اول پژوهش مبنی بر نقش سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا در عملکرد شرکت با سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت؛ بر اساس نتایج به دست آمده سازمان‌ها و کسب و کارها به‌طور کلی استراتژی‌های پاسخ به بحران را در حد کم مورد توجه قرار داده‌اند و عملکرد مناسبی در زمان بحران اخیر نداشته‌اند، بنابراین سازمان‌ها برای اینکه در وهله‌ی اول بتوانند بقا و تاب‌آوری خود را حفظ کنند و سپس متناسب با نوع سازمان در دستیابی به اهداف خود از جمله سوآوری، فروش، افزایش سهم بازار، حفظ و جذب مشتری موفق عمل کنند لازم است تا برای بحران اخیر برنامه‌ریزی کنند و بر اساس شرایط راهبردهای مؤثر را جهت پاسخ به هنگام ارائه دهند. لذا با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که استراتژی‌های پاسخ به بحران در عملکرد شرکت تأثیر دارند و نتایج این پژوهش با یافته‌های ایگرز (۲۰۲۰) مطابق است.

نتایج فرضیه فرعی اول نشان داد که بین سیاست‌های تیم ایمنی و بهداشت و عملکرد شرکت رابطه معنی‌داری وجود ندارد و آماره t به دست آمده برای این فرضیه هم نشان از عدم تأیید آن دارد. این فرضیه بیانگر این بود که مدیران باید تلاش نمایند تا با اقدامات پیشگیرانه و حمایتی ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان را در بحران اخیر و در محیط کار حفظ نمایند زیرا نیروی کار مهم‌ترین سرمایه سازمان در مسیر رسیدن به اهداف است و حمایت کارکنان در این شرایط می‌تواند تأثیرات مثبتی بر تعهد آنان نسبت به سازمان و حتی در دوران پسا کرونا داشته باشد و از دست دادن کارمند با مهارت و مسئولیت‌پذیر به سادگی قابل جبران نخواهد بود. نتایج این پژوهش با مطالعات بولز و همکاران^۱ (۲۰۰۴) مغایرت دارد.

نتایج فرضیه فرعی دوم نشان داد که بین سیاست‌های قوت کسب و کار و عملکرد شرکت رابطه معنی‌داری وجود دارد. در زمان فراگیری بیماری کرونا جامعه هم از نظر اقتصادی و هم از نظر روانی دچار آسیب شد بنابراین در این دوران سازمان‌ها برای اینکه با رفتارهای جدید مصرف‌کنندگان و تغییرات بازار انطباق یابند باید اقدامات مناسبی انجام دهند. با توجه به نتایج به دست

^۱ Boles et al



آمده می‌توان دریافت که نتایج این پژوهش با مطالعات ارنست و همکاران^۱ (۲۰۱۱) مبنی بر تأثیر مثبت ارتباط با مشتری در عملکرد شرکت مطابق است.

نتایج فرضیه فرعی سوم نشان داد که بین سیاست‌های تاب‌آوری مالی و عملکرد شرکت رابطه معنی‌داری وجود دارد. بحران کرونا باعث کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش فروش شد بنابراین در این شرایط جریان‌های نقدینگی کسب و کارها با مشکل مواجه شد، این امر باعث شد تا مدیریت منابع مالی امری ضروری تلقی شود و مدیریت هوشمندانه مالی می‌تواند بقا کسب و کار را تضمین کند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که نتایج این پژوهش با مطالعات آکیم^۲ (۲۰۱۷) مطابق است.

نتایج فرضیه فرعی چهارم نشان داد که بین سیاست‌های شفافیت اجرا و عملکرد شرکت رابطه معنی‌داری وجود دارد. مدیران سازمان‌ها با نگرش در سطح کلی دید متفاوت نسبت به محیط و سازمان به دست خواهند آورد بنابراین گرفتن تصمیم‌های روشن و کنترل وضعیت در دوره بحران کرونا که ویژگی آن تغییر انتظارات ذی‌نفعان، کارکنان و مشتریان است بدون شک یک مزیت رقابتی به شمار می‌آید. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که نتایج این پژوهش با یافته‌های الدباغ^۳ (۲۰۲۰) همسو است.

ب. توصیه‌های کاربردی

با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران برای کمک به حفظ تاب‌آوری در بحران کرونا توصیه می‌شود:
با توجه به عدم تأیید رابطه بین سیاست‌های تیم ایمنی و بهداشت و عملکرد شرکت می‌توان دلیل عدم تأیید این فرضیه را این دانست که بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان مربوط به سازمان‌هایی است که تعداد کارکنان آن کمتر از ۵۰ نفر هستند، طبیعتاً فراهم آوردن شرایط حمایتی و بهداشتی می‌تواند در این محیط نسبت به سازمان‌های با اندازه بزرگتر آسان باشد. مورد دیگر که می‌تواند در عدم تأیید این فرضیه دخیل باشد وجود صناعی مثل بهداشت، سلامت و خدمات آنلاین است، بر این اساس به مدیران شرکت‌های آسیب دیده توصیه می‌شود در صناعی که امکان دورکاری برای آن‌ها فراهم نیست ساعت کاری را کاهش داده و برای کارکنانی که بیمار هستند سیاست مرخصی اجباری را با در نظر گرفتن حقوق به کار بگیرند، در مقابل برنامه‌هایی برای آماده‌سازی نیروی جانبی در صورت لزوم داشته باشند. بسازمان‌های با تعداد کارکنان بیشتر نیز می‌توانند جلسات کاری را به صورت مجازی پیش ببرند و در محیط کار فعالیت‌های سازمان به صورت شیفتی و با حداقل کارکنان صورت پذیرد.

با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار بین سیاست‌های قوت کسب و کار و عملکرد شرکت به مدیران توصیه می‌شود جهت نظارت بر بازاریابی، تبلیغات و فروش خود برنامه‌ریزی کنند، جهت جلوگیری از کاهش تقاضا تلاش کنند و در صورت امکان برای بهبود این امر با سازمان‌های دیگر مشارکت نمایند، در این دوران در رفتار خرید مشتریان تغییراتی ایجاد شده است سازمان‌ها می‌توانند این تغییر در رفتار مشتریان را درک کنند و به آن‌ها پاسخ دهند به‌عنوان مثال استفاده از مواد ضدعفونی‌کننده، شوینده و بهداشتی افزایش پیدا کرده و کارخانه‌ها در صورت امکان می‌توانند در خطوط تولید خود تغییراتی ایجاد نمایند یا استفاده از فروش آنلاین و خدمات آنلاین برای بسیاری از سازمان‌ها می‌تواند مؤثر باشد، برقراری ارتباط با مشتریان از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف مانند شبکه‌های اجتماعی، پیام‌های کوتاه و ایمیل، حفظ و ایجاد اعتماد در مشتریان و حفظ مشتریان کلیدی از طریق ارائه تخفیف نیز پیشنهادهایی است که به سازمان‌ها ارائه می‌شود.

^۱ Ernst et al

^۲ Akeem

^۳ Al-Dabbagh



با توجه به تأیید نقش سیاست‌های تاب‌آوری مالی در عملکرد کسب و کار به شرکت‌ها توصیه کرد که در جهت کاهش هزینه‌های غیرضروری خود تلاش کنند و همچنین هزینه‌های نیروی انسانی را نیز کنترل کنند، در صورت داشتن اموال مازاد و نیاز مالی این اموال را به فروش رسانده و وجه نقد را به چرخه مالی تزریق کنند، اگر در حال انجام پروژه‌هایی هستند که عدم انجام آن خللی در فعالیت‌های سازمان ایجاد نمی‌کند از انجام آن چشم‌پوشی کنند و در عوض برای انجام برنامه‌های توسعه‌ای تلاش کنند. کسب و کارهای نوپا، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های آنلاین می‌توانند جهت دریافت وام اقدام کنند. در صورتی که مشتریان اقدام به خرید نقدی کردند به آنان تخفیف‌هایی داده شود تا نقدینگی افزایش یابد. سازمان‌ها می‌توانند متناسب با شرایط خود از رویکردهای مختلف دریافت و پرداخت بدهی استفاده کنند در صورتی که از نظر نقدینگی مشکل دارند و بدهی‌های پرداختی دارند می‌توانند از سازمان‌ها یا افرادی که باید بدهی را به آن‌ها پرداخت کنند در خواست مهلت پرداخت نمایند، یا اینکه حساب‌های دریافتی خود را به موقع دریافت نمایند.

با توجه به تأیید نقش سیاست‌های شفافیت اجرا در عملکرد شرکت به مدیران توصیه می‌شود که منابع و فرایندهای مهم مانند منابع انسانی، تدارکات، املاک و ... را شناسایی نمایند، سناریوهای میان‌مدت برای مدیریت کسب و کار تدوین نمایند، خطرات موجود و جدید را شناسایی کنند و در کنار آن به دنبال کشف فرصت‌های جدید که به دنبال وقوع بحران به وجود خواهد آمد باشند بحران‌ها با وجود ایجاد تهدیدهای بزرگ منجر به شکل‌گیری فرصت‌هایی می‌شود که با داشتن خلاقیت می‌توان از آن‌ها بهره گرفت و دست به اقدامات نوآورانه زد، مدیران می‌توانند بر اساس تجربیات کسب شده در دوره بحران تغییراتی در مدل کسب و کار خود داشته باشند و به چابک‌سازی مدل کسب و کار بپردازند و چشم‌اندازهای کوتاه‌مدت ماهانه و حتی هفتگی را تدوین نمایند.

با توجه به اینکه متغیرهای جمعیت‌شناختی تعداد کارکنان و نوع صنعت رابطه‌ی بین سیاست‌های پاسخ سریع به بحران کرونا و عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار داده‌اند؛ و بر اساس میانگین رتبه‌های به دست آمده برای این متغیرها توصیه می‌شود در سازمان‌های با اندازه بزرگتر جهت حفاظت از کارکنان در مقابل با بیماری با آن‌ها در مورد سیاست‌های فاصله‌گذاری اجتماعی و اجرای دستورالعمل‌های مراقبتی و پیشگیرانه صحبت شود، محیط کار به صورت مداوم ضد عفونی شود و اقلام بهداشتی مورد نیاز برای کارکنان فراهم شود. و متناسب با نوع صنعت برای فروش و بازاریابی از فضای مجازی استفاده شود و حضور در محل کار با حداقل تعداد کارکنان باشد، به صنعت‌هایی که به دلیل عدم حضور فیزیکی مردم با مشکل مواجه شده‌اند توصیه می‌شود متناسب با شرایط جدید برنامه‌ها جدیدی از جمله برگزاری کنسرت، آموزش، فعالیت‌های ورزشی و .. به صورت آنلاین ارائه نمایند.

پ. پیشنهادهای پژوهشی

این پژوهش نیز به مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، نخستین محدودیت استفاده از پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها است که همواره با مشکلاتی از جمله عدم صداقت در پاسخگویی و عدم دسترسی به داده‌های واقعی همراه است. از سوی دیگر با توجه به اینکه بحران‌ها انواع مختلفی دارند بنابراین استراتژی‌های پاسخ به بحران هم می‌تواند بر اساس ماهیت و نوع بحران متمایز باشد لذا از تعمیم یافته‌های پژوهش بیشتر در بحران‌های مشابه می‌توان استفاده نمود.



منابع

۱. باصولی، مهدی؛ جباری، گلنوش (۱۴۰۰)، «رابطه مدیریت بحران و تاب‌آوری جامعه مقصد گردشگری در بحران کرونا مطالعه موردی: شهر همدان»، فصلنامه گردشگری شهری، دوره ۸، شماره ۱، صص ۳۳-۴۸.
 ۲. سخائی، عمادالدین؛ خورسندی، مرتضی؛ محمدی، تیمور؛ ارباب، حمیدرضا (۱۳۹۹)، «بررسی آثار شوک ناشی از ویروس کرونا بر اقتصاد ایران: کاربرد الگوی خودرگرسیون برداری جهانی». اقتصاد و الگوسازی، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۱۵۳-۱۲۵.
 ۳. سنگی، عبدالحمید؛ برومندی، فهیمه؛ زارعی، سعیدرضا (۱۳۹۹)، پیامدهای اقتصادی کووید ۱۹: سیاست‌ها و اقدامات پیشنهادی، اثرات کووید-۱۹ بر بخش خدمات، شماره نشریه ۳-۹۹.
 ۴. رجبی، فاطمه؛ طاهرپور، جواد؛ میرزائی، حجت‌الله؛ سهیلی احمدی، حبیب (۱۴۰۰)، «اثر همه‌گیری ویروس کرونا بر بخش‌های اقتصاد ایران». بررسی مسائل اقتصاد ایران، دوره ۲، شماره ۱۱، صص ۱۵۹-۱۸۷.
 ۵. طاهری‌نیا، مسعود؛ حسنوند، علی (۱۳۹۹)، «پیامدهای اقتصادی ناشی از کووید-۱۹ بر اقتصاد ایران: با تأکید بر اشتغال». فصلنامه مدیریت پرستاری، دوره ۹، شماره ۱۱، صص ۵۸-۴۴.
 ۶. فلاح، محمدرضا (۱۳۹۹)، «فرا ترکیب خلق تاب‌آوری پویا مقابل بحران کرونا در حوزه کسب و کارهای نوپا مدیریت». نشریه علمی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، دوره ۳، شماره ۱۰، صص ۱۱۷-۱۳۶.
 ۷. کشکر، سارا؛ قنبری فیروزآبادی، عارفه (۱۴۰۰)، «مطالعه تطبیقی عملکرد دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی جهان در بحران کرونا». دولت پژوهی، دوره ۷، شماره ۲۸، صص ۱۴۸-۱۲۱.
 ۸. سلامت‌بخش، فرزانه (۱۳۹۹)، کرونا چگونه تولید ناخالص داخلی را منفی کرد، <https://www.irna.ir/news/۸۴۲۵۶۷۶۳>.
۱. Akeem L. (۲۰۱۷). "Effect of cost control and cost reduction techniques in organizational performance". *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics—Part A: Systems and Humans*, ۱۴(۳), ۱۹-۲۶.
 ۲. Akroush, M N, & Al-Mohammad S. M (۲۰۱۰). "The effect of marketing knowledge management on organizational performance: An empirical investigation of the telecommunications organizations in Jordan". *International Journal of Energy Markets*, ۵(۱), ۳۸-۷۷.
 ۳. Al-Dabbagh, Z. S. (۲۰۲۰). The role of decision-maker in crisis management: a qualitative study using Grounded Theory (COVID-۱۹ pandemic crisis as a model).
 ۴. Benoit, WL, & Czerwinski, A (۱۹۹۵). "A critical analysis of USAir's in-flight repair discourse". *Business Communication Quarterly*, ۶۰(۳), ۳۸-۵۷.
 ۵. Bloch, O. (۲۰۱۴). Corporate identity and crisis response strategies. Challenges and opportunities of communication in times of crisis. New York, NY: Springer.
 ۶. Bolles, M, Pelletier, B., & Lynch, W (۲۰۰۴). "The relationship between health risks and work productivity". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, ۴۶, ۷۳۷-۷۴۵.
 ۷. Boston Consulting Group (BCG). (۲۰۲۰). Covid-۱۹ Rapid Crisis Response checklist, www.bcg.com
 ۸. Chudik, A, Mohaddes, K, Pesaran, MK, Raiessi, M, & Rebucci, A (۲۰۲۰). Economic consequences of Covid-۱۹: A counterfactual multi-country analysis. *VoxEU.org*, ۱۹ October.



۹. Clark, C., Davila, A., Regis, M & Kraus, S. (۲۰۲۰). Predictors of COVID-۱۹ voluntary compliance behaviors an international investigation. *Global Transitions*, ۷۶-۸۲.
۱۰. Coombs, WT., Hazelton, V., Holladay, S. J., & Chandler, R. C. (۱۹۹۵). *The crisis grid: theory and application in crisis management*. In: *New Avenues in Risk and Crisis Management*. Las Vegas NV: UNLV Small Business Development Center. ۳۰-۳۹.
۱۱. Coombs, T. W. (۲۰۱۶). *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation Crisis Response Strategies*. :SAGE Publications, Inc.
۱۲. Diers, A. (۲۰۰۹). *Strategic Crisis Response. The Strategic Model of Organisational Crisis Communication*. Saarbrücken: VDM Verlag.
۱۳. Doern, R. (۲۰۱۶). "Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London ۲۰۱۱ riots". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, ۳۴(۳), ۲۷۶-۳۰۲.
۱۴. Donthu, N. Gustafsson, A. (۲۰۲۰). "Effects of COVID-۱۹ on business and research". *Journal of Business Research*, ۱۱۷, ۲۸۴-۲۸۹.
۱۵. Eggers, F. (۲۰۲۰). Masters of disasters? "Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis". *Journal of Business Research*, ۱۱۶(۱), ۱۹۹-۲۰۸.
۱۶. Ernst, H., Hoyer, WD., Kraft, M and Krieger, K. (۲۰۱۱). "Customer relationship management and company performance – the mediating role of new product". *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۳۹(۲), ۲۹۰-۳۰۶.
۱۷. Hu, Y., & Pang, A. (۲۰۱۷). "The indigenization of crisis response strategies in the context of China". *Chinese Journal of Communication*.
۱۸. Ikram M, Shen, Y., Ferasso, M and D'Adamo, I. (۲۰۲۲). "Intensifying effects of COVID-۱۹ on economic growth, logistics performance, environmental sustainability and quality management: evidence from Asian countries". *Journal of Asia Business Studies*, ۱۶(۳), ۴۴۸-۴۷۱.
۱۹. KPMG (۲۰۲۰). *COVID-۱۹: Guide to maintain your Business Resilience*, KPMG.com.au.
۲۰. Lai, CC., Shih, TP., Ko, W., Tang, HJ., & Hsueh, PR. (۲۰۲۰). "Severe acute respiratory syndrome coronavirus ۲ (SARS-CoV-۲) and coronavirus disease-۲۰۱۹ (COVID-۱۹): The epidemic and the challenges". *International journal of antimicrobial agents*, ۵۵(۳), ۱۰۵۹۲۴.
۲۱. Lönnqvist, A. (۲۰۰۴). *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures*, Dissertation, Tampere University of Technology.
۲۲. McKinsey, (۲۰۲۰). *Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center*.
۲۳. Margherita, M., & Heikkilä, M. (۲۰۲۱). *Business Continuity in the COVID-۱۹. Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies*. Bus. Horiz.



۲۴. Massey, J., & Larsen, J. (۲۰۰۶). "Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis". *Journal of Promotion Management*, ۱۲(۳-۴), ۶۳-۹۷.
۲۵. Mont, O; Curtis, S.K; Palgan, Y.V. (۲۰۲۱). Organizational Response Strategies to COVID-۱۹ in the Sharing Economy. *Sustain. Prod. Consum.* ۲۸, ۵۲-۷۰.
۲۶. Nguyen, B, Yu, X, Melwar, T. C., & Gupta, S. (۲۰۱۶). "Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese high-tech service industry". *Journal of Business Research*, ۶۹(۷), ۲۴۷۱-۲۴۷۹.
۲۷. Kundabanyanga, S. K, Migunya, E. Nalukenge, I. Muhwezi, M Najjenba, G. M, (۲۰۱۹), "Firm characteristics, innovation, financial resilience and survival of financial institutions". *Journal of Accounting in Emerging Economies*, ۱۰(۱), ۴۸-۷۳.
۲۸. Ratten, V. (۲۰۲۰), "Coronavirus (Covd-۱۹) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes". *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
۲۹. Reilly, AH, ۱۹۹۳. Preparing for the worst: The process of effective crisis management. *Ind. Environ. Crisis Q.* ۷, ۱۱۵-۱۴۳.
۳۰. Thakur, R, & Hale, D. (۲۰۲۲). "Strategic crisis response: managerial implications and direction for recovery and survival". *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۳۷(۱۰), ۱۹۵۹-۱۹۷۳.
۳۱. Vados, C. (۲۰۱۹). "On a correlative and evolutionary SWOT analysis", *Journal of Strategy and Management*, ۱۲(۳), ۳۴۷-۳۶۳.
۳۲. Vlach, J. E., (۲۰۰۵). "Building the Occupational Health Team Keys to Successful Interdisciplinary Collaboration". *Journal of Aaohn*, ۵۳(۴).
۳۳. Wenzel, M, Stanske, S. and Lieberman, MB. (۲۰۲۰). "Strategic responses to crisis", *Strategic Management Journal*.
۳۴. Yeyati, E.L., & Filippini, F. (۲۰۲۱). Social and economic impact of COVID-۱۹. *Brookings Global Working Paper. Global Economy and Development program at Brookings*.
۳۵. Yildiz, S., & Karakaş, A. (۲۰۱۲). "Defining methods and criteria for measuring business performance: a comparative research between the literature in Turkey and foreign". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. ۵۸, ۱۰۹۱-۱۱۰۲.
۳۶. Zou, P., Huo, D., & Li, M. (۲۰۲۰). "The impact of the covid-۱۹ pandemic on firms: a survey in Guangdong province, China". *Global Health Res Policy*, ۵(۱), ۱-۱۰.



The role of rapid response policies to the coronavirus crisis in firm performance

Abstract

Nowadays increasing complexity, uncertainty, has changed the goals of many organizations from effort for profitability to effort for survival and resilience. In the interim, natural disasters, organizational violations, terrorist attacks, and epidemics have posed challenges for organizations. In order to help organizations with pervasive crises, this study seeks to identify crisis response strategies and examine their role in firm performance based on the moderating role of demographic factors. The present research is practical in terms of purpose, and its statistical population includes managers of Iranian Firm in various industries. Research data has been obtained using the available method from among ۳۸۴ managers of Iranian Firm and through cyberspace. Confirmatory factor analysis technique and Cronbach's alpha coefficient were used to evaluate the construct validity and reliability of the instruments, and the structural equation method using SmartPLS software was used to test the research hypotheses. The results show that the rapid response policies to the coronavirus crisis has a positive and significant effect firm performance and among the dimensions of rapid response policies to the coronavirus crisis, business Strength policies, financial resilience policies & execution clarity policies affect firm performance, and the team health & safety policies does not have a significant impact on firm performance, results also indicate confirmation the role of moderating demographic variables Number of employees and type of industry and rejection the role of moderating of firm age and organizational position variable in the relationship between rapid response policies to the coronavirus crisis and firm performance.

Keywords:

Rapid response policies, Crisis, Covid-۱۹, Firm performance